



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 septembre 2022

Français  
Original : anglais et français

---

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-treizième session

10-14 octobre 2022

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Examen et adoption du budget-programme  
annuel de 2023**

## **Budget-programme annuel 2023 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/1224)**

### **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 2023 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/1224). Lors de cet examen, il a reçu d'autres informations et des clarifications, ainsi que des réponses écrites qui lui sont parvenues le 3 août 2022. Le Comité consultatif note que le HCR lui a soumis en temps voulu le projet de budget annuel pour examen.

2. Pendant sa session d'automne 2022, le Comité consultatif examinera le rapport financier et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 2022.



## II. Ressource financières et questions connexes

**Tableau 1**  
**Budgets révisé et actuel de 2022 et projet de budget 2023**  
*(en milliers de dollars E.-U.)*

	Budget de 2022		Projet de budget 2023		Écart					
	Budget initial	Budget actuel	Projet de budget	Écart projet de budget/budget actuel	Écart projet de budget/budget initial					
	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Écart en pourcentage	Montant	Écart en pourcentage	
Afrique occidentale et centrale	824 260	9 %	884 066	8 %	896 486	9 %	12 420	1 %	72 226	9 %
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	1 880 186	21 %	1 880 186	18 %	2 021 249	20 %	141 063	8 %	141 063	8 %
Afrique australe	436 508	5 %	436 508	4 %	471 462	5 %	34 954	8 %	34 954	8 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 432 453	27 %	2 432 670	23 %	2 470 154	24 %	37 483	2 %	37 700	2 %
Asie et Pacifique	848 124	9 %	1 081 604	10 %	944 741	9 %	(136 863)	-13 %	96 617	11 %
Europe	591 261	7 %	1 821 584	17 %	1 293 533	13 %	(528 051)	-29 %	702 272	119 %
Les Amériques	779 374	9 %	779 583	7 %	827,188	8 %	47 605	6 %	47 814	6 %
<b>Sous-total Programmes nationaux et régionaux</b>	<b>7 792 167</b>	<b>87 %</b>	<b>9 316 201</b>	<b>88 %</b>	<b>8 924 814</b>	<b>87 %</b>	<b>(391 388)</b>	<b>-4 %</b>	<b>1 132 647</b>	<b>15 %</b>
Programmes globaux	520 803	6 %	539 500	5 %	542 115	5 %	2 615	0 %	21 312	4 %
Siège	241 038	3 %	238 799	2 %	246 650	2 %	7 851	3 %	5 612	2 %
<b>Sous-total des activités programmées</b>	<b>8 554 008</b>	<b>95 %</b>	<b>10 094 500</b>	<b>96 %</b>	<b>9 713 578</b>	<b>95 %</b>	<b>(380 922)</b>	<b>-4 %</b>	<b>1 159 571</b>	<b>14 %</b>
Réserve des opérations	427 700	5 %	427 502	4 %	485 679	5 %	58 177	14 %	57 979	14 %
Administrateurs auxiliaires	12 000	0 %	12 000	0 %	12 000	0 %	—	0 %	—	0 %
<b>Total</b>	<b>8 993 708</b>	<b>100 %</b>	<b>10 534 003</b>	<b>100 %</b>	<b>10 211 257</b>	<b>100 %</b>	<b>(322 745)</b>	<b>-3 %</b>	<b>1 217 549</b>	<b>14 %</b>

3. Comme indiqué au tableau 1 ci-dessus, les besoins budgétaires globaux de 2023 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés au titre des programmes régionaux, du Siège et des programmes globaux s'élèvent au total à 10 211 257 200 dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 322 745 300 (3 %) par rapport au budget actuel de 10 534 002 600 dollars E.-U., approuvé au 31 mai 2022. Les besoins budgétaires globaux de 2023 comprennent : a) 9 713 578 300 dollars E.-U. pour les programmes nationaux et régionaux (8 924 813 700 dollars E.-U.), les activités programmées au plan mondial (542 114 900 dollars E.-U.), et les activités du Siège (246 649 700) ; b) 485 678 900 dollars E.-U. pour la Réserve des opérations ; et c) 12 000 000 dollars E.-U. pour le Fonds des administrateurs auxiliaires (A/AC.96/1224, tableau I.19). Le budget du HCR est fondé sur les besoins. Il présente les écarts entre les besoins envisagés et les fonds réels disponibles. Il ressort du rapport qu'au cours des 10 dernières années (2012 à 2021), le budget-programme final a augmenté en moyenne de 9,1 %, et les fonds disponibles et les dépenses en moyenne de 7,9 % et 8,3 % respectivement, donnant lieu à un écart croissant entre les besoins et les fonds disponibles (*ibid.*, par. 13). **Le Comité consultatif note que le budget du HCR est basé sur les besoins et que le niveau de fonds disponibles a fluctué. Il note également l'augmentation des besoins relatifs aux activités du Siège par rapport aux programmes nationaux et régionaux. Il espère que davantage d'éclaircissements seront fournis à ce sujet au Comité exécutif lors de l'examen du présent rapport.**

4. Il est indiqué dans le rapport que le budget-programme de 2023 repose sur les orientations stratégiques du Haut-Commissaire, qui ont été reconduites pour la période 2022-2026. Ces orientations sont reprises dans les stratégies de l'Organisation aux plans national, régional et mondial. Elles établissent des liens directs avec ses plans et budgets afin de traduire ces stratégies en actes (*ibid.*, par. 30).

5. Le rapport fait une mise à jour sur les principales réformes et les principaux domaines d'intérêt stratégiques dans le cadre des orientations stratégiques renouvelées (*ibid.*, par. 30 à 47) :

a) Gouvernance du programme de transformation institutionnelle. À sa demande, le Comité a été informé que l'objectif est de fixer un cadre solide et de mettre en œuvre la gouvernance et le contrôle des projets par une structure d'organes en cascade ayant chacun un centre d'intérêt visant à assurer le succès du programme de transformation institutionnelle, et enfin de compte la transformation du HCR dans son ensemble, à savoir : le Conseil de gouvernance pour la transformation (TGB), le Comité exécutif du programme (PEC), le Comité directeur du projet (PSC) et le Bureau de gestion du programme. Les registres des risques sont en place au niveau du programmes et du projet, avec rapport, et si nécessaire, remontée au PSC, au PEC et au TGB ;

b) Mise en œuvre de la facilité de financement vert. Le Comité a été informé que le projet reçoit et gère les contributions volontaires affectées à l'écologisation des bureaux des Nations Unies ;

c) Transformation du parc de véhicules et modification de la politique de voyage. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR est en partenariat avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour utiliser son contrat de gestion mondiale des voyages (voir également le paragraphe 33 f) ci-dessous) ;

d) Obligation redditionnelle et contrôle, y compris la stratégie quinquennale du Bureau de l'inspecteur général. Le Comité a reçu des informations supplémentaires sur les prestataires indépendants de services de contrôle, le suivi des activités du HCR et la création d'une unité de lutte contre la fraude au Bureau de l'inspecteur général devant renforcer la capacité du HCR à faire face de façon proactive et réactive à la fraude financière et au détournement de l'aide. Il a été informé de l'augmentation de la capacité envisagée devant permettre de disposer de deux enquêteurs spécialistes principaux (fraude (P-4)) et de deux postes des services généraux (un associé chargé des enquêtes (G-6) et un associé chargé du contrôle (G-6)). Les besoins en ressources à cet effet sont de 0,55 million de dollars E.-U. par an lorsque l'effectif est complet ;

e) Exploitation, abus et harcèlement sexuels. À sa demande, le Comité a été informé de la capacité dédiée mise en place par le Haut-Commissaire en 2018, des mesures utilisées et des ressources consacrées aux efforts dans ce domaine, ainsi que des principales

leçons apprises et des meilleures pratiques. Les statistiques relatives aux cas signalés ont également été fournies au Comité. Il note que le HCR a reçu 28 allégations d'exploitation et d'abus sexuels impliquant son personnel en 2020, 26 allégations en 2019 et 34 allégations en 2018. Au 30 juin 2022, le HCR a reçu 12 allégations d'exploitation et d'abus sexuels, impliquant son personnel en 2022.

6. **Le Comité consultatif encourage le HCR à continuer de redoubler d'efforts dans les domaines susmentionnés, notamment pour accélérer le processus visant à régler les problèmes d'obligation redditionnelle et de contrôle ainsi que d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels. Le Comité compte que de plus amples informations sur les domaines d'intérêt stratégiques ainsi que sur l'impact de l'accroissement des investissements pour le Bureau de l'inspecteur général seront fournis dans les prochains rapports budgétaires.**

7. Le rapport fournit des informations sur le mappage du projet de budget de 2023 par rapport à quatre domaines d'impact, à la suite de l'introduction des domaines d'impact dans le budget annuel de 2022, conformément au nouveau cadre global des résultats du HCR, à savoir le domaine d'impact 1 : réaliser un environnement de protection favorable, chiffré à 2 429,4 millions de dollars E.-U. (24 %) ; le domaine d'impact 2 : réaliser les droits fondamentaux dans des milieux sains, s'élevant à 4 815,1 millions de dollars E.-U. (47 %) ; le domaine d'impact 3 : responsabiliser les communautés et assurer l'égalité entre les sexes, chiffré à 1 338,6 millions de dollars E.-U. (13 %) ; et le domaine d'impact 4 : trouver des solutions, s'élevant à 1 130,5 millions de dollars E.-U. (11 %) (*ibid*, par. 51 tableau I.15 ; voir aussi le document A/AC.96/1213, résumé et paragraphe 56).

#### **A. Méthodologie budgétaire : écarts entre le budget actuel de 2022 et le projet de budget de 2023**

8. Le projet de budget de 2023 pour les programmes globaux et le Siège s'élève respectivement à 542,1 millions de dollars E.-U. et à 246,7 millions de dollars E.-U. Par rapport à 2022, le budget pour le Siège devrait augmenter de 7,9 millions de dollars E.-U., soit de 3 %, tandis que pour les programmes globaux, il devrait augmenter de 2,6 millions de dollars E.-U., soit près de 1 % (A/AC.96/1224, par. 74 et tableau II.8). Les principaux écarts entre le budget actuel de 2022 et le projet de budget de 2023 sont décrits aux paragraphes 75 et 76 du rapport, y compris les réductions budgétaires pour la direction exécutive et la gestion, la composante appui aux programmes, la composante programme, le Siège et les programmes globaux par résultat. Les augmentations budgétaires pour la composante Siège concernent les fonctions de trésorerie, la solution *Workday* pour les ressources humaines, les plateformes mondiales de gestion de l'approvisionnement, les services à niveau de protection et l'appui aux activités de réinstallation. Les augmentations pour les programmes globaux concernent le renforcement de la mobilisation des ressources, les communications mondiales, les données d'enregistrement et la gestion des connaissances au Service mondial des données.

9. Concernant la méthodologie budgétaire, le Comité a été informé, à sa demande, que la méthodologie du HCR pour la classification des dépenses comprend trois catégories de dépenses : a) les dépenses de programme ; b) les dépenses d'appui aux programmes ; et c) les dépenses d'administration et de gestion, engagées uniquement au Siège. Le projet de budget pour l'administration et la gestion de 2023 est chiffrée à 193,3 millions de dollars E.-U., avec 734 postes et des dépenses du Siège principalement financées par des contributions volontaires en espèces et en nature, ainsi que par la dotation du budget ordinaire des Nations Unies au HCR (voir également le document A/AC.96/1224, par. 2, 9 et 74, tableaux 1 et 3 de l'annexe I).

10. Le Comité a également été informé qu'à l'étape de planification d'un nouveau budget, les opérations ainsi que les divisions et entités du Siège présentent, en coopération et en coordination avec les partenaires et d'autres parties prenantes, les stratégies, et identifient l'impact et les résultats souhaités. Les opérations indiquent les produits soutenus par les budgets axés sur les besoins, qui contribuent à l'impact et aux résultats. Une fois présentées, les stratégies sont examinées par les bureaux régionaux et les divisions du Siège avant d'être soumises à l'Équipe de hauts responsables et approuvées par le Haut-Commissaire. À la suite

de l'approbation du budget-programme par le Comité exécutif, les opérations, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, ainsi que les autres entités préparent les budgets détaillés pour la mise en œuvre. Ils établissent l'ordre des priorités, affinent et définissent les réalisations attendues sur la base des estimations les plus réalistes pour les contributions volontaires et d'autres revenus pendant l'année. Le Comité a été informé qu'il y avait deux objectifs pour les indicateurs de produits : a) le niveau basé sur les besoins (pour quel montant le HCR entend réaliser) ; et b) le cadre de financement le plus réaliste (pour quel montant le HCR peut réaliser sur la base des ressources disponibles). Le Comité a aussi été informé qu'au fur et à mesure que les fonds deviennent disponibles pendant l'année budgétaire, les objectifs basés sur les ressources sont révisés. En outre, le HCR suit constamment les liens entre les ressources et les résultats, et veille à ce que les ressources soient constamment attribuées en priorité aux domaines où elles sont le plus nécessaires (voir également le document [A/AC.96/1224](#), tableau 1.2 et paragraphes 13 à 15).

11. Le Comité a été informé que, chaque année en octobre, le Comité exécutif approuve le budget-programme pour l'année suivante. Les opérations, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, ainsi que les autres entités se voient accorder des autorisations initiales de dépense basées sur les estimations de financement les plus réalistes du moment. Les bureaux accordent la priorité aux activités rentrant dans ces projections, fixent un ordre parmi celles-ci et établissent de façon détaillée leurs budgets. Les principaux indicateurs, avec les domaines d'impact et de réalisation, permettent de mesurer les changements d'une manière globale, les objectifs étant fixés pour les indicateurs en fonction de ce qui est faisable pour les atteindre dans chaque contexte, selon les objectifs nationaux. Le Comité a également été informé des quatre projets de transformation que le Service mondial de données entend mettre en œuvre en 2023 et au-delà, ainsi que de l'augmentation des ressources proposées, chiffrées à 17 587 000 dollars E.-U. en 2022 et à 18 493 000 dollars E.-U. en 2023. **Le Comité consultatif note que les domaines favorables n'ont pas d'indicateurs clés. Les indicateurs sont mis au point par les entités concernées sur la base d'indicateurs de bonnes pratiques fournis par le HCR. Le Comité estime qu'il faut encore déployer des efforts pour déterminer le niveau des budgets basés sur les besoins au Siège et sur le terrain. Il espère que l'extension du Service mondial des données permettra de recouper les sources de données et d'avoir plus d'informations concernant les domaines d'impact et de réalisation, ainsi que les facteurs et indicateurs y relatifs. Le Comité consultatif compte que le HCR fournira au Comité exécutif lors de l'examen du présent rapport et dans les prochains rapports budgétaires des informations supplémentaires sur le lien avec les budgets axés sur les besoins.**

12. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que les domaines favorables ne disposent pas d'indicateurs principaux. Le HCR met à la disposition de ses entités des indicateurs de bonnes pratiques pour qu'elles en choisissent pour mettre au point leurs propres indicateurs. **Le Comité consultatif estime qu'il est important de mettre au point les indicateurs principaux pour les domaines favorables et compte que ces indicateurs figureront dans les prochains rapports sur le budget.**

13. Concernant les fluctuations du taux de change, le Comité a été informé que le HCR n'utilise pas la même méthodologie de formulation budgétaire que le Secrétariat général des Nations Unies ni ne procède à la réévaluation des coûts budgétaires. Il utilise une méthodologie basée sur les besoins, par laquelle les opérations prennent en compte les besoins prévus en collaboration avec les parties prenantes, y compris les personnes relevant de sa compétence. Le Comité a été informé que les budgets ne tiennent pas compte des contingences et qu'ils sont préparés sur la base des taux de change en vigueur lors de leur élaboration, environ un semestre avant le début de la période budgétaire. Le risque lié aux fluctuations du taux de change est effectivement géré à l'étape d'exécution par le Service de trésorerie et de caisse. Le Comité a également été informé que le HCR apprécie et évalue les risques liés aux fluctuations du taux de change sur la base d'un niveau de tolérance fixé en fonction des flux d'entrée et de sortie de liquidités. Le HCR dispose d'un portefeuille bien diversifié de devises mondiales, dans une large mesure naturellement protégé, et bénéficie d'une très grande diversification de monnaies d'entrée de liquidités (10 monnaies) et de sortie de liquidités (100 monnaies). Le Comité consultatif compte que le HCR fournira au Comité exécutif lors de l'examen du présent rapport et dans le prochain rapport sur le budget des informations complémentaires sur la gestion et l'impact des fluctuations des taux de change.

14. Il est indiqué dans le rapport que pour 2022, la dotation des Nations Unies s'élève à 42,2 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de près d'un million de dollars E.-U. par rapport à 2021, et que le même montant de 42,2 millions de dollars E.-U. est prévu dans le budget-programme de 2023. Étant donné que les contributions volontaires sont imprévisibles et ne correspondent pas aux besoins réels, la contribution du budget ordinaire des Nations Unies demeure essentielle, et sa diminution en pourcentage avec le temps est préoccupante. La part de la contribution des Nations Unies aux dépenses d'administration et de gestion du HCR devrait tomber à 22 % en 2023. À titre de comparaison, elle était de 37 % dans le budget biennal 2010-2011.

## **B. Budgets révisé et actuel de 2022**

15. Le rapport présente la somme du budget-programme initial de 2022 d'un montant de 8 993,7 millions de dollars E.-U., approuvé en octobre 2021 par le Comité exécutif à sa soixante-douzième session plénière, et des budgets supplémentaires de 2022, d'un montant de 1 540,3 millions de dollars E.-U. pour satisfaire les besoins humanitaires et de protection exceptionnels (*ibid*, résumé). Au 31 mai 2022, le budget actuel de 2022 se chiffrait à 10 534 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 1 540,3 millions de dollars E.-U. (environ 17 %) par rapport au budget annuel initial de 2022. Cette augmentation s'explique par trois budgets supplémentaires : i) 1 246,8 millions de dollars E.-U. pour la crise en Ukraine ; ii) 233,9 millions de dollars E.-U. au soutien de la situation humanitaire en Afghanistan ; et iii) 59,6 millions de dollars E.-U. pour la crise au Cameroun (*ibid*, par. 24 à 26 et tableau I.11).

## **C. Projet de budget-programme pour 2023**

16. Les ressources proposées pour 2023 au titre de la contribution du budget ordinaire, au chapitre 25 consacré à la protection internationale, aux solutions durables et à l'assistance aux réfugiés, s'élèvent à 42 212 300 dollars E.-U. (avant actualisation), sans changement par rapport à la dotation de 2022. L'Assemblée générale consacrera la grande partie de sa soixante-dix-septième session à l'examen du rapport du Comité consultatif y relatif ([A/76/6 \(chap. 25\)](#), tableaux 25.3, 25.6 et 25.8).

## **D. Contributions des donateurs**

17. Il ressort du rapport que le HCR recherche constamment des financements plus souples (ressources non affectées ou légèrement affectées). Ce type de financement aide à couvrir les besoins cruciaux risquant d'être négligés, et peut servir à couvrir un déficit financier à court terme en attendant l'arrivée des fonds prévus, auquel cas les financements souples sont redéployés ailleurs. Le tableau II.8 montre également l'augmentation proposée pour l'innovation au HCR (7 954 000 dollars E.-U. en 2022 ; 8 500 000 dollars E.-U. en 2023) ([A/AC.96/1224](#), annexe II, page 58 ; tableau II.8). À sa demande, le Comité consultatif a été informé que l'objectif du Service de l'innovation est de soutenir et de faciliter une culture d'innovation et de changement au HCR. En collaboration avec la Division des relations extérieures, il a mis au point une stratégie pluriannuelle de collecte de fonds visant à réunir les fonds de façon proactive pour ses programmes. Le budget de ce service pour 2022 et 2023 reflète l'augmentation anticipée des financements et l'extension envisagée des programmes.

18. Le Comité a été informé que les investissements envisagés pour la mobilisation des ressources visent à élargir la base actuelle des donateurs du HCR ; à trouver de nouvelles sources de financement comme les acteurs du développement et des sources thématiques ; à augmenter la capacité de soutenir les opérations-pays et les bureaux régionaux dans la collecte de fonds ; et à soutenir les partenaires de collecte de fonds. L'extension du Service du partenariat avec le secteur privé s'appuie sur la stratégie du HCR visant à élargir les partenariats avec les entreprises, les fondations et les philanthropes. Le Comité a aussi été informé que les revenus tirés du partenariat avec le secteur privé avaient augmenté, passant

de 400 millions de dollars en 2017 à 625 millions en 2021, avec une part importante non affectée.

19. Le Comité a été informé que l'augmentation du budget de 2023 pour le partenariat avec le secteur privé résulte du renforcement des effectifs pour la gestion des comptes afin de multiplier les possibilités de collecte de fonds pour le HCR en termes de revenus, d'acquisition de donateurs, de visibilité et de positionnement. Le Comité a aussi été informé qu'une augmentation nette de 96 postes avait été proposée au titre de l'appui aux programmes, dont 49 au titre des programmes globaux visant pour la plupart à améliorer la capacité en personnel du partenariat avec le secteur privé en vue d'une meilleure collecte de fonds (par. 17 ci-dessus et par. 21 ci-dessous).

20. Concernant les activités de programme, le Comité a été informé que les partenariats avec le secteur privé continueront d'investir de façon stratégique 157,5 millions de dollars E.-U. en 2023. L'accent sera mis sur les pays prioritaires, les partenariats globaux et les programmes de collecte de fonds devant permettre d'avoir des donateurs loyaux et la plus forte croissance de revenus nets à long terme et des retours sur investissement. Le but est d'élargir d'une manière générale la collecte de fonds dans le secteur privé et les partenariats avec le secteur privé dans l'ensemble. En outre, les communications, les activités d'engagement du public et les campagnes en faveur des personnes déplacées de force seront intensifiées afin de mobiliser le public, d'obtenir des partenariats à valeur partagée apportant des économies et des bénéfices financiers au HCR et de mettre au point des financements innovants (*ibid*, tableau II.8).

**Tableau 2**  
**Total des revenus par source entre 2017 et 2023**  
(en milliers de dollars E.-U.)

Sources de revenus	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2023
						(résultats au milieu de l'année)	(projection)	(plan budgétaire)
<b>Dons individuels</b>	276 062	292 127	304 697	339 591	377 198	208 399	350 000	425 000
<b>Partenariats privés</b>	124 137	129 383	116 959	197 941	248 082	136 878	200 000	275 000
<b>Total</b>	<b>400 199</b>	<b>421 510</b>	<b>421 656</b>	<b>537 532</b>	<b>625 280</b>	<b>345 278</b>	<b>550 000</b>	<b>700 000</b>
<b>Dons individuels pour l'Ukraine</b>	—	—	—	—	—	98 000	100 000	50 000
<b>Partenariats privé pour l'Ukraine</b>	—	—	—	—	—	391 200	400 000	100 000
<b>Grand Total</b>	<b>400 199</b>	<b>421 510</b>	<b>421 656</b>	<b>537 532</b>	<b>625 280</b>	<b>834 478</b>	<b>1 050 000</b>	<b>850 000</b>
<b>dont ces montants non affectés</b>	207 085	225 106	242 286	256 408	281 155	153 282	300 000	330 000

21. À sa demande, le Comité exécutif a reçu les informations relatives aux sources de revenus figurant au tableau 2 ci-dessus. Il note que le pourcentage des financements non affectés varie entre 45 % et 57 % pour la période allant de 2017 à 2021. Il note également l'augmentation des revenus provenant des partenariats avec le secteur privé pour la même période. Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts de collecte de fonds, à élargir davantage sa base de donateurs afin d'obtenir des niveaux suffisants, prévisibles et durables de financements volontaires et non affectés, et à fournir des informations détaillées dans le prochain rapport budgétaire. **Le Comité compte que des informations sur les retours d'investissements accrus dans la stratégie pluriannuelle de collecte de fonds et le Service d'innovation du HCR seront fournies dans les prochains rapports budgétaires.**

## E. Solution pour la gestion intégrée

22. Le rapport fournit des informations sur quatre nouvelles solutions constituant les principales composantes du programme de transformation institutionnelle du HCR : a) la solution *Workday* pour les ressources humaines ; b) la solution basée sur le *cloud* pour la gestion intégrée, les finances et la chaîne d'approvisionnement ; c) *PROMS*, solution pour la gestion et le contrôle des projets ainsi que l'établissement de rapports y relatifs ; et d) *Synergy*, système d'engagement externe (*ibid*, par. 38 et 39 ; annexe II, page 53). À sa demande, le Comité exécutif a été renseigné sur les avantages de chaque solution. Il a été informé que la stratégie du HCR consiste à opter en faveur de solutions technologiques basées sur le *cloud*, et non de solutions sur site, actuellement utilisées par bon nombre d'organismes des Nations Unies. Le Comité a également été informé que les meilleures solutions du marché viennent avec les meilleures pratiques sectorielles intégrées à la simplification et à l'efficacité des processus du HCR, et garantissent l'interopérabilité avec les autres systèmes, réduisant de ce fait l'effort nécessaire pour l'intégration future avec les systèmes du HCR et éventuellement les systèmes externes.

23. Le Comité a également été informé que, comme pour tous les autres organismes du système des Nations Unies, le HCR doit assurer la compatibilité seulement sur quelques points de contact avec d'autres organisations du système des Nations Unies, et que l'expérience à ce jour avec la meilleure des solutions a montré qu'il n'était pas très compliqué de gérer une telle intégration. En outre, les possibilités de collaborer avec les organisations sœurs des Nations Unies sont explorées aux fins d'efficacité, notamment dans les domaines de planification stratégique des effectifs et de voyage. Le Comité a été informé que la gestion intégrée basée sur le *cloud* allait être déployée au troisième trimestre de 2023, avec un budget total de 43,407 millions de dollars E.-U. **Le Comité consultatif note l'approche de meilleures solutions. Il relève que divers autres systèmes du HCR auront des interfaces avec les principaux systèmes basés sur le *cloud* pour la gestion intégrée et pour *Workday*. Il réitère cependant la nécessité de veiller à ce que le nouveau progiciel de gestion intégrée du HCR soit, autant que possible, compatible avec les systèmes des entités avec lesquelles le HCR collabore et qu'il permette une interface fluide avec ceux-ci, y compris le Secrétariat général des Nations Unies. Il espère que de plus amples informations y relatives seront fournies dans le prochain rapport sur le budget.**

## F. Effectifs

24. Les niveaux généraux des effectifs du HCR sont fournis dans l'annexe I, tableau 3 du rapport. Le Comité note l'augmentation générale des effectifs par programme. Concernant le projet de budget-programme de 2023, au total 7 842 postes d'appui aux programmes sont proposés : 6 911 pour les programmes nationaux et régionaux, 699 pour les programmes globaux et 232 pour le Siège. Une augmentation nette de 96 postes est proposée pour l'appui aux programmes : 33 sur le terrain, 49 au titre des programmes globaux et 14 au Siège (voir également le paragraphe 19 ci-dessus). Concernant le fonds de contribution du budget ordinaire des Nations Unies, le Comité a été informé que 218 postes temporaires, relevant de la catégorie des dépenses d'administration et de gestion du HCR, sont maintenues stables d'année en année, par grades et fonctions, et représentent environ 30 % des 734 postes d'administration et de gestion du HCR ([A/AC.96/1224](#), annexe III).

## G. Personnel associé

25. À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous sur le nombre de personnels fonctionnaires et non fonctionnaires.



**Tableau 3**  
**Personnels fonctionnaires et personnels non-fonctionnaires du HCR de 2019 à 2022**

<i>Année</i>	<i>Personnels fonctionnaires</i>	<i>Personnes non fonctionnaires</i>	<i>Pourcentage de personnels fonctionnaires</i>	<i>Pourcentage de personnels non-fonctionnaires</i>	<i>Total des effectifs</i>	<i>Total des effectifs en pourcentage</i>
2019	12 832	4 581	74 %	26 %	17 413	100 %
2020	13 334	4 493	75 %	25 %	17 827	100 %
2021	14 094	4 787	75 %	25 %	18 881	100 %
Juil-22	15 159	4 973	75 %	25 %	20 132	100 %

Note : Le nombre de fonctionnaires est basé sur le décompte. Il diffère du nombre de postes budgétisés, présentés dans le projet de budget-programme de 2023.

26. Concernant les conditions de travail des personnels non-fonctionnaires, le Comité consultatif est informé qu'avec la publication de l'instruction administrative n° UNHCR/AI/2020/7 sur la gestion du personnel associé, le HCR a mis à niveau les indemnités de congé pour les titulaires de contrats de vacataires qui bénéficient désormais de diverses possibilités de congé. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre de Workday (voir le paragraphe 22 ci-dessus), le HCR envisage de rendre toutes les fonctionnalités de la solution disponibles aux titulaires de contrats de vacataire. Le processus actuel de recrutement hors connexion se fera de bout en bout dans Workday, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2022. D'autres fonctionnalités comme pour les congés, les absences et la gestion des performances seront par la suite disponibles dans le système. Le Comité a été informé que d'ici 2023, la situation de cette catégorie de personnels se sera d'une manière générale améliorée, avec les solutions susmentionnées et la mise en place du système interne d'assurance-maladie.

27. Concernant l'assurance-maladie, le Comité a été informé à sa demande que le HCR est en contact avec d'autres organisations des Nations Unies au sujet de l'offre d'assurance maladie aux personnels non-fonctionnaires, dans le but d'identifier les options les plus convenables pour les vacataires qu'il recrute directement. Le HCR est également en train de recruter un expert en assurance. Il entend demander à la Section des services médicaux d'identifier le meilleur système d'assurance. Le HCR s'attend à ce que les efforts dans ce sens soient fournis au troisième et quatrième trimestres de 2022 pour mettre en place une solution d'assurance convenable en 2023. Le Comité consultatif note les efforts déployés par le HCR pour améliorer les conditions de travail des personnels non-fonctionnaires. Il compte que des efforts seront davantage fournis pour veiller à ce que les vacataires locaux, gérés directement par l'Organisation, puissent bénéficier dès que possible de l'assurance-maladie, et qu'une mise à jour à ce sujet sera faite dans le prochain rapport budgétaire.

## **H. Mobilité géographique : fonctionnaires du HCR en attente d'affectation**

28. Concernant le système de gestion de la mobilité du personnel du HCR et les exigences sur la mobilité géographique, le Comité consultatif a été informé à sa demande qu'en raison de son mandat, le HCR a une forte orientation vers le terrain et y a une forte présence. Environ deux tiers des postes sont pourvus par la mobilité interne/rotation des fonctionnaires internationaux et le reste par la conversion des fonctionnaires locaux, des membres du personnel sur poste temporaire ou des membres du personnel associé, et par le recrutement externe.

29. Il ressort du rapport qu'à une étape de leur carrière, tous les fonctionnaires du HCR peuvent se retrouver en attente d'affectation pour diverses raisons. La cause la plus courante est le cadre de rotation, défini dans la politique de recrutement et des affectations de 2017, avec une durée normale d'affectation et la rotation entre différents lieux d'affectation. La diversité des lieux d'affectation et les exigences de rotation peuvent entraîner à certains moments des décalages entre les postes et les effectifs. Le rapport indique une surveillance

étroite pour veiller à ce que les cas soient maintenus au minimum, ainsi que des efforts stratégiques déployés par le HCR pour réduire leur nombre (A/AC.96/1224, tableau III.4, et annexe II, page 54). À sa demande, le Comité a été informé qu'au 27 juillet 2022, il y avait 20 fonctionnaires en attente d'affectation, que leur nombre change de temps en temps, et que le HCR considère dans son rapport comme fonctionnaires en attente d'affectation ceux pour lesquels un poste convenable n'a pas encore été trouvé au moment du rapport. Le nombre de fonctionnaires pris en charge pendant l'année par le Centre de dépenses spéciales de personnel détermine le total des dépenses de l'année pour les fonctionnaires en attente d'affectation. **Le Comité consultatif note les systèmes de gestion de la mobilité du personnel du HCR, et espère que les postes soumis à la mobilité du personnel et à la mobilité géographique seront pourvus par des moyens accessibles aux fonctionnaires en attente d'affectation, le cas échéant. Il espère qu'une mise à jour y relative sera faite dans le prochain rapport budgétaire.**

### I. Administrateurs auxiliaires

30. Le rapport montre qu'à fin mai 2022, le HCR avait déployé 64 administrateurs auxiliaires financés par 20 gouvernements donateurs, et que des leçons ont été tirées pour l'amélioration de la gestion du programme (*ibid*, par. 92, annexe II, page 52). À sa demande, le Comité consultatif a obtenu le nombre d'administrateurs auxiliaires par pays d'origine. Il a été informé que les contributions pour les administrateurs auxiliaires en 2022 et 2023 sont évaluées respectivement à 5,94 millions de dollars E.-U. et à 0,48 million de dollars. **Le Comité consultatif note la forte présence d'administrateurs auxiliaires issus de quelques pays et encourage le HCR à s'efforcer de rendre le programme des administrateurs auxiliaires plus représentatif, en incluant les personnes originaires des pays les moins développés. Il espère qu'une mise à jour en sera faite dans le prochain rapport budgétaire.**

### J. Statistiques liées au genre

31. En réponse à une recommandation antérieure du Comité, le plan du HCR sur la parité entre les sexes est décrit dans l'annexe II du rapport (A/AC.96/1224, pages 55 à 56). Le HCR s'efforce d'atteindre d'ici 2026 la parité entre les sexes. D'une manière générale, il se rapproche de cet objectif à tous les grades, dans la catégorie du personnel recruté sur le plan international. **Le Comité consultatif note les efforts fournis à ce jour, et espère qu'ils se poursuivront dans le sens de l'amélioration de l'équilibre entre les sexes au HCR. Il souhaite que soit fournies dans les prochains rapports sur le budget des informations à jour sur la représentation des sexes et les efforts fournis à cet égard lors du recrutement.**

## III. Autres questions

### K. Système de Coordonnateur résident

32. Comme indiqué dans le rapport budgétaire, le HCR continue de soutenir les principales réformes du système des Nations Unies pour le développement, notamment par le cadre global des résultats du HCR ; les orientations pour assurer l'alignement avec le Cadre de responsabilité et de gestion des Nations Unies ; un programme de formation ; et des contributions chiffrées à 2,5 millions de dollars E.-U. en 2021. Les opérations-pays du HCR sont également sollicités par les coordonnateurs résidents pour fournir des contributions financières ponctuelles (A/AC.96/1224, page 57). **Le Comité consultatif note les informations sur l'appui financier au système des Nations Unies pour le développement et le cadre de responsabilité mutuelle et les modalités de travail fournies dans le rapport budgétaire. Il espère néanmoins que de plus amples informations sur la nature opérationnelle des relations entre le HCR et le système de coordonnateur résident, ainsi**

que sur les domaines d'amélioration et les gains d'efficacité connexes seront présentées dans les prochains rapports budgétaires (voir aussi le paragraphe 34 ci-dessous).

## L. Groupe des innovations institutionnelles

33. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR travaille activement à la mise en œuvre d'initiatives du Groupe des résultats stratégiques pour les innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies sur le développement durable, et qu'il avait signalé des économies de coûts d'environ 11,3 millions de dollars E.-U. en 2021 au Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies. Concernant la mise en œuvre des initiatives, le Comité a reçu à sa demande les informations suivantes :

a) Services mondiaux communs : Le HCR continue de participer à l'équipe spéciale pour les services mondiaux communs. En février et en mars 2022, l'équipe a recensé les services pouvant éventuellement être fournis par diverses entités des Nations Unies. Le HCR et le PAM ont conjointement offert leur parc comme service aux Nations Unies (voir les paragraphes 5 c) ci-dessus et 33 f) ci-dessous). En avril 2022, cinq services ont été renforcés à titre prioritaire, y compris le parc des Nations Unies. En juin 2022, l'équipe spéciale pour les services mondiaux communs a lancé une enquête pour évaluer les besoins des diverses entités des Nations Unies afin de déterminer les services mondiaux pouvant être fournis. Les résultats de l'enquête sont attendus vers fin 2022 ;

b) Stratégie opérationnelle (BOS) : Dans 131 pays, les équipes-pays des Nations Unies se sont accordées sur ce qu'on a appelé les stratégies opérationnelles visant à accroître l'efficacité des fonctions habilitantes au niveau des pays, par le partage, dans la mesure du possible, des services dépendant de l'emplacement. Le HCR a participé à la stratégie opérationnelle dans 92 opérations. En mars et en avril 2022, il a activement pris part à la première revue de cette stratégie qui a permis aux opérations d'évaluer les gains d'efficacité obtenus jusqu'alors et d'ajuster leurs stratégies, si nécessaire, afin de garantir de façon réaliste pour 2022 et 2023 les gains d'efficacité envisagés. Le Comité a été informé que de plus amples informations sur les gains d'efficacité figurent sur le tableau de bord du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies ;

c) Centres locaux de services communs (LSSC) : Dans certaines opérations des Nations Unies, des gains d'efficacité pourraient être réalisés en créant des centres locaux de services communs pour toutes les entités des Nations Unies intéressées, plutôt qu'en laissant chaque entité gérer à titre individuel ses processus opérationnels dépendant de l'emplacement. Entre janvier et avril 2022, le HCR a pris activement part à la revue du processus de centres locaux de services communs dans six pays pilotes. Il examinera le cas de chaque pays, et optera pour des centres locaux de services communs, si la solution est économique ;

d) Locaux communs : Le HCR a participé à l'équipe spéciale sur les facilités et locaux communs. Il s'agissait de fournir des orientations et des outils aux équipes-pays des Nations Unies souhaitant s'engager dans des projets de locaux communs, de rénovation et de construction et/ou de relocalisation afin de recommander des solutions pour améliorer l'efficacité et accroître le nombre de locaux communs à travers le monde. Dans le cadre de la nouvelle feuille de route pour l'efficacité dans l'atteinte des objectifs de développement durable 2022-2024, l'accent a été mis sur les locaux à fort potentiel en termes d'économie. Le HCR soutient cette nouvelle méthodologie. Lors de l'opération d'évaluation des locaux communs, la grande majorité des opérations-pays du HCR ont communiqué leurs données ;

e) Reconnaissance mutuelle : Le HCR a signé une déclaration sur la reconnaissance mutuelle. Il continue de participer à l'équipe spéciale pour la reconnaissance mutuelle. Ce volet de travail a démarré en mars 2022. Le HCR soutient vivement la reconnaissance mutuelle comme facteur de collaboration et de consolidation de services communs ; et

f) Parc des Nations Unies : Dans le cadre de la réforme pour l'efficacité aux Nations Unies, le HCR et le PAM ont créé une entreprise commune, à savoir le parc des Nations Unies, afin d'user de leur expertise et de leur expérience pour mettre des véhicules

légers à la disposition d'autres organismes des Nations Unies. Le HCR et le PAM investissent dans le parc des Nations Unies afin d'en faire profiter l'ensemble du système des Nations Unies. Le parc des Nations Unies propose des options économiques de location de véhicules ainsi qu'une gamme de services centrés sur le client pouvant satisfaire les besoins de presque tous les organismes et toutes les opérations. Le parc des Nations Unies applique les trois principes de réforme des Nations Unies, à savoir la satisfaction du client, le recouvrement intégral des coûts, et la reconnaissance mutuelle du modèle commercial. Le parc des Nations Unies a pour but d'assurer une gestion efficace et durable du cycle de vie des véhicules, afin de réduire les coûts et les émissions de gaz et d'accroître la sécurité routière.

34. Le Comité consultatif note les efforts fournis par le HCR, ainsi que les progrès réalisés pour mettre en œuvre les initiatives du Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles. Il espère que des informations détaillées, notamment sur les économies et les gains d'efficacité quantifiables, seront systématiquement fournies dans les prochains rapports budgétaires (voir aussi le document [A/AC.96/1213/ Add.1](#), par. 18 et 19.