



# Assemblée générale

Distr. générale  
12 septembre 2023

Original : anglais et français

---

**Comité exécutif du Programme  
du Haut-Commissaire**  
**Soixante-quatorzième session**  
9–13 octobre 2023  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire  
**Examen et adoption du budget-programme  
annuel de 2024**

## **Budget-programme annuel pour 2024 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ([A/AC.96/74/5](#))**

### **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 2024 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ([A/AC.96/74/5](#)). 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 2023.
2. Pendant sa session d'automne 2023, le Comité consultatif examinera le rapport financier et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2023.

---

\* La version originale du présent document n'a pas été revue par les services d'édition.



Tableau 1  
**Budgets révisé et actuel de 2023 et projet de budget 2024 (par région et pour les programmes globaux et le Siège)**  
(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget de 2023 (reformulé)				Budget de 2024		Écart		Écart	
	Budget initial		Budget actuel		Projet de budget		Projet de budget/Budget actuel		Projet de budget/Budget initial	
	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Montant	Écart en pourcentage	Montant	Écart en pourcentage
Afrique occidentale et centrale	896 486	9 %	971 080	9 %	1 011 401	10 %	40 321	4 %	114 915	13 %
Afrique de l’Est, Corne de l’Afrique et Grands Lacs	2 021 249	20 %	2 125 128	20 %	2 149 050	20 %	23 922	1 %	127 801	6 %
Afrique australe	471 462	5 %	471 532	4 %	492 154	5 %	20 622	4 %	20 691	4 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 470 154	24 %	2 441 639	23 %	2 341 761	22 %	(99 878)	-4 %	(128 393)	-5 %
Asie et Pacifique	944 741	9 %	1 000 558	9 %	993 215	9 %	(7 343)	-1 %	48 474	5 %
Europe	1 293 533	13 %	1 693 533	16 %	1 466 193	14 %	(227 340)	-13 %	172 660	13 %
Les Amériques	827 188	8 %	827 258	8 %	834 571	8 %	7 313	1 %	7 383	1 %
Appui technique aux opérations-pays	134 032	1%	132 314	1 %	159 949	2 %	27 635	21 %	25 916	19 %
<b>Sous-total Programmes nationaux et régionaux</b>	<b>9 058 846</b>	<b>89 %</b>	<b>9 663 042</b>	<b>89 %</b>	<b>9 448 293</b>	<b>89 %</b>	<b>(214 749)</b>	<b>-2 %</b>	<b>389 447</b>	<b>4 %</b>
Programmes globaux	398,795	4 %	398 811	4 %	406 495	4 %	7 685	2 %	7 701	2 %
Siège	255,937	3 %	257 426	2 %	249 658	2 %	(7 768)	-3 %	(6 280)	-2 %
<b>Sous-total des activités programmées</b>	<b>9 713 578</b>	<b>95 %</b>	<b>10 319 278</b>	<b>96 %</b>	<b>10 104 446</b>	<b>95 %</b>	<b>(214 832)</b>	<b>-2 %</b>	<b>390 868</b>	<b>4 %</b>
Réserve des opérations	485 679	5 %	468 186	4 %	505 222	5 %	37 036	8%	19 543	4 %
Administrateurs auxiliaires	12 000	0 %	12 000	0 %	12 000	0 %	0	0 %	-	0 %
<b>Total</b>	<b>10 211 257</b>	<b>100 %</b>	<b>10 799 464</b>	<b>100 %</b>	<b>10 621 668</b>	<b>100 %</b>	<b>(177 796)</b>	<b>-2 %</b>	<b>410 411</b>	<b>4 %</b>

## II. Ressources financières

3. Le budget-programme du HCR pour 2024 est basé sur les orientations stratégiques du Haut-Commissaire pour la période 2022-2026, conformément aux stratégies de l'organisation aux plans national, régional et mondial. Il établit des liens directs avec les plans et budgets du HCR visant à assurer la traduction progressive de ses stratégies en actes (ibid., par. 7). Selon la section D du document budgétaire, les principales initiatives portent sur : 1) la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés ; 2) le programme de transformation institutionnelle ; 3) le renforcement des principaux domaines de réponse en matière de protection ; 4) l'engagement en faveur des déplacés internes ; 5) l'apatridie ; 6) l'action climatique ; 7) l'obligation redditionnelle et le contrôle ; et 8) la gestion proactive et globale des risques. Le Comité consultatif fournit ci-dessous d'autres observations sous les rubriques pertinentes. 4. Sur demande, le Comité consultatif a reçu un tableau élargi avec des colonnes supplémentaires pour le budget de 2022, le budget reformulé de 2022 et les dépenses de 2023 au 30 juin 2023 (document joint en annexe au présent rapport).

5. Comme indiqué au paragraphe 64 du document budgétaire, le budget des activités programmées a trois composantes : programmes nationaux et régionaux, programmes globaux et Siège. La réserve et le programme des administrateurs auxiliaires ne rentrent pas dans le cadre des activités programmées. Comme indiqué au tableau 1 ci-dessus, le total pour 2024 des besoins budgétaires du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés au titre des programmes régionaux, du Siège et des programmes globaux s'élèvent à 10 104 446 000 dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 214 832 000 dollars E.-U. (2 %) par rapport au budget actuel de 10 319 278 000 dollars E.-U., approuvé au 31 mai 2023, dont 9 448 293 000 dollars E.-U. pour les programmes nationaux et régionaux ; 406 495 000 dollars E.-U. pour les programmes globaux ; et 249 658 000 dollars E.-U. pour le Siège. En outre, 505 222 000 dollars E.-U. sont prévus pour la réserve des opérations et 12 000 000 dollars E.-U. pour le fonds des administrateurs auxiliaires (A/AC.96/74/5, tableau I.19). Il est aussi indiqué que les ressources du Siège pour 2023 (budget reformulé) s'élèvent à 257 426 000 dollars E.-U., contre un montant de 249 426 000 dollars E.-U. sollicité pour 2024, représentant une diminution de 3 %. Les ressources pour les programmes nationaux et régionaux sont chiffrées à 9 663 042 000 dollars E.-U. (budget reformulé), contre un montant de 9 448 293 000 sollicités pour 2024, représentant une diminution de 2 %.

6. Le budget du HCR est basé sur les besoins, avec un écart entre les besoins envisagés et les fonds réellement disponibles. Le rapport indique qu'au cours des 10 dernières années, de 2013 à 2022, le budget-programme final a augmenté en moyenne de 8,1 %, tandis que les fonds disponibles et les dépenses ont augmenté en moyenne de 7,5 % et 7,3 % respectivement. Le budget final de 2022 a augmenté de 15,9 % par rapport à 2021, tandis que les fonds disponibles ont augmenté de 19,9 %, le déficit financier ayant baissé à 42,3 % (ibid., par. 13 et tableau I.2, voir ci-dessous). **Le Comité consultatif note des fluctuations du niveau du budget général, des fonds disponibles en pourcentage du budget et du niveau du déficit financier, ainsi qu'une tendance générale pour le rythme d'accroissement du budget-programme basé sur les besoins à continuer de dépasser le niveau des fonds disponibles au cours de la décennie. Il note aussi la diminution des besoins en ressources du Siège pour 2024 par rapport aux programmes nationaux et régionaux, ainsi que l'augmentation des besoins prévus pour les programmes globaux. En termes de composition interne du budget, le Comité a jugé nécessaire de continuer d'évaluer les proportions entre les trois composantes, avec un accent particulier sur les dépenses d'administration et de gestion pour le Siège par rapport à celles des programmes globaux et des programmes nationaux et régionaux. Il espère que la mise au point des principaux indicateurs pour les domaines favorables permettra de disposer d'outils utiles pour la gestion des performances financières.**

7. Le document budgétaire indique au paragraphe 75 que, dans le projet de budget de 2024, les ressources pour les bureaux régionaux et les activités régionales ont été fusionnées, étant donné que le nouveau progiciel de gestion intégrée offre la possibilité de rationaliser la méthode de budgétisation et de gestion des ressources pour les activités régionales. Le projet de budget de 2024 pour les bureaux régionaux, chiffrés à 195,2 millions de dollars E.-U., connaît une

diminution de 24,8 millions de dollars E.-U., soit 11 %, par rapport au budget actuel de 2023 qui s'élève à 219,9 millions de dollars E.-U. Toutefois, des augmentations sont proposées pour les régions Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, Afrique australe et Afrique occidentale et centrale, compte tenu de la nécessité de se préparer à répondre aux situations d'urgence, du fait que le HCR dirige des groupes sectoriels, du renforcement des partenariats pour le développement et du travail avec diverses plateformes régionales de coordination. Le niveau budgétaire de 2024, proposé pour les autres bureaux, diminue en raison des changements du contexte opérationnel et de stratégie, notamment dans les régions Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord, et de la rationalisation des activités régionales, notamment dans les Amériques et en Asie-Pacifique.

8. Le rapport budgétaire indique aux paragraphes 79 et 80, et au tableau 4 de l'annexe I que la dotation des Nations Unies pour le HCR couvre 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 2024 s'élève à 44,6 millions de dollars E.-U., c'est-à-dire au même niveau qu'en 2023, 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. Le Comité consultatif fait des observations et émet des recommandations y relatives dans son rapport sur le projet de budget-programme de 2024 (A/78/7 (section 25)).

### Classification des coûts

9. Selon les informations fournies au paragraphe 8b du budget-programme, 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 au niveau national et dans les bureaux régionaux, directement liées aux activités, projets et programmes. 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. Les dépenses d'administration et de gestion sont indispensables pour assurer la direction et la gestion de l'organisation, concernant notamment la direction exécutive, l'évaluation, le contrôle, les technologies de l'information et l'administration au Siège. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que la distinction entre les dépenses de programme (P), les dépenses d'appui aux programmes (AP) et les dépenses d'administration et de gestion (AG) relève de la conception du champ de graphique du HCR. Les dépenses et budgets opérationnels tombent dans la catégorie des dépenses de programme. Le Comité a aussi reçu le tableau ci-dessous, résumant la classification des postes selon les catégories P and AP sur le terrain, notamment l'information selon laquelle la classification des postes permet de répartir les budgets/dépenses de fonctionnement des bureaux du HCR, comme ceux liés aux voyages, aux services contractuels, aux frais de fonctionnement, aux fournitures et accessoires. Le Comité consultatif a aussi été informé que le budget et les dépenses d'administration sont alloués aux catégories P, AP et AG, en fonction de l'allocation des postes pour un centre de coûts donné.

### Résumé de la classification à jour des postes de programme et d'appui aux programmes

(voir aussi le document A/AC.96/1158)

Type de fonction	Dans les capitales	Hors des capitales
Administration/administration	AP	AP
Administration/finance	AP	AP
Administration/finance/contrôle des projets	AP	AP*
Administration/services généraux	AP	AP
Administration/ressources humaines	AP	AP

<i>Type de fonction</i>	<i>Dans les capitales</i>	<i>Hors des capitales</i>
Administration/administration	AP	AP
Administration/technologies de l'information et de la communication	AP	AP
Direction exécutive et gestion/gestion sur le terrain		
a) Représentant	AP*	AP*
b) Représentants adjoints avec des missions spécifiques	P	P
c) Représentants adjoints	AP	P
Direction exécutive et gestion/appui exécutif	AP	AP*
Politique	AP	P
Relations extérieures/relations extérieures	AP	P
Relations extérieures/information	AP	P
Protection internationale/solutions durables	P	P
Protection internationale/politique et protection juridique	P	P
Protection internationale/appui opérationnel à la protection	P	P
Exécution des programmes/gestion des urgences	P	P
Exécution des programmes/gestion de l'information	AP*	AP*
Exécution des programmes/opérations	P	P
Exécution des programmes/opérations/politique et orientation	AP*	AP*
Exécution des programmes/chaîne d'approvisionnement	AP*	AP*
Exécution des programmes/appui technique	P	P

10. À partir des informations reçues, le Comité consultatif note que la classification des dépenses semble être déterminée surtout par la catégorisation des postes selon la fonction et l'allocation des postes aux centres de coûts, ce qui complique 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. Le Comité note aussi que l'établissement d'un lien direct aux activités, qui aurait pu permettre de faire la différence entre les dépenses de programme et les dépenses d'appui aux programmes, est plus compliqué au niveau des bureaux régionaux et les opérations-pays, car certains types de fonction sur le terrain sont actuellement classés comme relevant à la fois des catégories AP et P, en fonction du lieu sur le terrain (dans les capitales/hors des capitales). Le Comité souligne l'importance de l'application systématique des critères de classification de coûts pour les besoins de transparence budgétaire. Il espère que d'autres clarifications à ce sujet, ainsi que sur l'impact au niveau de l'allocation des ressources et des performances, seront fournies au Comité permanent et au Comité exécutif lors de l'examen du budget-programme.

### Réserve des opérations et révision du Règlement de gestion

11. Le Comité consultatif rappelle les observations et les recommandations qu'il avait formulées dans rapport A/75/729 (1<sup>er</sup> mars 2022) sur le rapport du Haut-Commissaire des Nations Unies concernant la proposition visant à établir un règlement financier pour le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Comme indiqué dans le document [A/AC.96/503/Rev.12](#), le Règlement de gestion du HCR a été ensuite révisé et promulgué par le Haut-Commissaire à la suite de son approbation par le Comité exécutif, avec effet le 1<sup>er</sup> janvier 2023. La note 11 du rapport budgétaire indique notamment que, conformément au Règlement de gestion révisé du HCR, la réserve des opérations est désormais constituée par un montant équivalent à 5 % (contre 10 % auparavant) des activités envisagées dans le budget-programme soumis pour approbation au Comité exécutif. Ainsi, la réserve des opérations prévue dans le budget de 2024 est de 505 222 000 dollars, soit de 5 % des activités programmées chiffrées à 10 104 446 000 dollars E.-U. À titre de comparaison, la réserve des opérations pour 2023 se chiffrait à 485 679 000, soit 5 % du budget initial approuvé pour les activités programmées de 9 714 578 000 dollars E.-U. La valeur actuelle de la réserve des opérations de 468 186 000 dollars E.-U. pour 2023 représente sa valeur après que les transferts hors de cette réserve ont été effectués (voir le tableau I.17 du document budgétaire).

### Mobilisation des ressources

12. Le document budgétaire indique au paragraphe 13 que le déficit financier a diminué, passant de 44 % en 2021 à 42,3 % en 2022. Sur demande, le Comité consultatif a reçu un tableau montrant que, de 2018 à 2023, le HCR a collecté au total 3 642,8 millions de dollars E.-U.

#### Montants collectés entre 2018 et 2023

(en millions de dollars E.-U.)

<i>Année</i>	<i>Situation en Ukraine</i>	<i>Autres</i>	<i>TOTAL</i>
2018	0,0	422,7	422,7
2019	0,0	421,7	421,7
2020	0,0	537,5	537,5
2021	0,0	625,3	625,3
2022	625,9	619,7	1 245,5
2023 fin juillet	59,1	331,0	390,1
<b>TOTAL</b>	<b>684,9</b>	<b>2 957,9</b>	<b>3 642,8</b>

13. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que la diminution du déficit financier en 2022 résulte surtout de l'appui constamment solide des donateurs privés, ayant permis de collecter un montant de 1 245,5 millions de dollars E.-U. Il a aussi été informé que les principales campagnes de collecte de fonds du HCR, comme la campagne annuelle d'hiver ayant pris fin en mars 2023, ont permis de collecter des sources numériques plus de 9 millions de dollars E.-U. pour les efforts de préparation à l'hiver. La campagne *Aiming Higher* d'appui aux études postsecondaires, lancée en 2022 pour le programme de bourses en faveur des réfugiés, a permis de collecter plus de 15 millions de dollars E.-U. pour des bourses de quatre ans en faveur de 1 300 étudiants réfugiés. En outre, la campagne Ramadan a été lancée à travers le monde pour la troisième année consécutive, permettant de collecter 5,3 millions de dollars E.-U. par des canaux numériques.

14. Comme indiqué au paragraphe 15 de l'annexe II du document budgétaire, même si les contributions non affectées ont augmenté, passant de 661 millions de dollars E.-U. en 2020 à 763 millions de dollars E.-U. en 2022, le pourcentage des contributions non affectées, par rapport au total, a diminué, passant de 15 % en 2021 à 13 % en 2022, surtout en raison d'une augmentation importante des contributions légèrement affectées. Le Comité consultatif a été informé sur demande que le HCR avait reçu des réactions positives sur son Rapport global de 2022 (<https://reporting.unhcr.org>). Ce rapport était le premier du genre à être établi à l'aide des nouveaux indicateurs d'impact et de résultats (COMPASS) permettant d'assurer la transparence pour les donateurs sur l'impact de leurs financements. Le Comité consultatif a aussi été informé que, selon le HCR, certains donateurs seraient moins enclins à affecter leurs

contributions si l'organisation renforçait les preuves de ses performances. **Le Comité consultatif salue les efforts fournis dans le Rapport global du HCR pour assurer la transparence sur l'utilisation des ressources. Il encourage l'organisation à poursuivre la sensibilisation afin d'accroître les contributions non affectées. Le Comité consultatif espère recevoir d'autres mises à jour y relatives dans le prochain rapport sur le budget.**

### III. Ressources liées aux postes et ressources connexes

15. Un récapitulatif général des effectifs du HCR pour 2023 et 2024, selon les catégories programme, appui aux programmes, administration et gestion, est fourni à la section III du document budgétaire.

	2023 Budget actuel (reformulé)		2022 Projet de budget		Écart en 2024 et 2023	
	Postes	% du total	Postes	% du total	Postes	% du total
Programme	8 328	50 %	8 689	51 %	361	4 %
Appui aux programmes	7 670	46 %	7 649	45 %	(21)	0 %
Administration et gestion	731	4 %	740	4 %	9	1 %
<b>Total</b>	<b>16 729</b>	<b>100 %</b>	<b>17 078</b>	<b>100 %</b>	<b>349</b>	<b>2 %</b>

  

	2023 Budget actuel (reformulé)		2024 Projet de budget		Écart entre 2024 et 2023	
	Pourcentage		Pourcentage		Écart en	
	Postes	du total	Postes	du total	Postes	pourcentage
Afrique occidentale et centrale	2 019	12 %	2 089	12 %	70	3 %
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	3 657	22 %	3 765	22 %	108	3 %
Afrique australe	1 096	7 %	1 052	6 %	(44)	-4 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 688	16 %	2 693	16 %	5	0 %
Asie et Pacifique	1 891	11 %	1 956	11 %	65	3 %
Europe	2 045	12 %	2 004	12 %	(41)	-2 %
Les Amériques	1 655	10 %	1 792	10 %	137	8 %
Appui technique aux opérations-pays <sup>a</sup>	138	1 %	155	1 %	17	12 %
<b>Sous-total Programmes nationaux et régionaux</b>	<b>15 189</b>	<b>91 %</b>	<b>15 506</b>	<b>91 %</b>	<b>317</b>	<b>2 %</b>
Programmes globaux <sup>b</sup>	647	4 %	671	4 %	24	4 %
Siège <sup>c</sup>	893	5 %	901	5 %	8	1 %
<b>Total</b>	<b>16 729</b>	<b>100 %</b>	<b>17,078</b>	<b>100 %</b>	<b>349</b>	<b>2 %</b>

<sup>a</sup> Inclut les postes dans les divisions qui fournissent un appui direct aux opérations nationales et régionales

<sup>b</sup> Inclut les postes des programmes nationaux et régionaux

<sup>c</sup> Inclut les postes à Genève, Budapest, Copenhague et New York

16. Le paragraphe 89 du document budgétaire donne un aperçu des changements proposés, concernant le personnel, entre le budget actuel de 2023 (reformulé) et le projet de budget de 2024. **Le Comité consultatif note que l'information fournie sur les changements au niveau du personnel ne concerne que le niveau général. Il estime qu'il serait utile de fournir dans les prochains rapports des informations plus détaillées sur les changements liés à la composition des effectifs. Le Comité consultatif espère que ces informations seront fournies au Comité permanent et au Comité exécutif.**

### Administrateurs auxiliaires

17. Comme indiqué au paragraphe 94 du rapport budgétaire, il y avait au 31 mai 2023 61 administrateurs auxiliaires au HCR (48 dans les programmes nationaux et régionaux et 13 au Siège). Sur demande, le Comité consultatif a reçu des informations montrant le nombre d'administrateurs auxiliaires par année, leur nationalité, les sources de financement, les fonctions occupées et les lieux, de 2020 à juillet 2023. Il a aussi été informé que le HCR plaide auprès des gouvernements des pays donateurs pour qu'ils allouent des financements pour les administrateurs auxiliaires issus des pays du Sud et qu'en raison de la concurrence des priorités pour le financement, les efforts fournis dans ce sens ont été difficiles. Le HCR entend continuer à chercher de nouveaux donateurs afin d'élargir et de diversifier la base de financement des administrateurs auxiliaires. Il s'efforce notamment d'accroître le nombre de pays donateurs intéressés par le financement du programme des administrateurs auxiliaires, en incluant dans ce programme les donateurs non traditionnels, les fondations et les pays à revenu intermédiaire. **Le Comité consultatif espère qu'une ventilation des dépenses liées au montant budgétisé de 12 millions de dollars E.-U. pour les administrateurs auxiliaires (voir ce qui est dit ci-dessus concernant les ressources financières) sera fournie dans les prochains rapports budgétaires.**

### Répartition géographique équitable et équilibre entre les sexes

18. Au 26 juillet 2023, dans la catégorie des administrateurs ou supérieure, les effectifs au titre du budget-programme du HCR (ressources extrabudgétaires) comprenaient 414 (42,5 %) hommes, 580 (57,4 %) femmes, et 1 (0,3 per cent) membre du personnel non déclaré. À tous les niveaux, les effectifs comprenaient 8 974 (57 %) hommes, 6 717 (42,7 %) femmes, et 54 (0,3 %) membres du personnel non déclarés. À la même date, des 975 titulaires de postes de la catégorie des administrateurs ou supérieure, 498 (51 %) étaient originaires des pays d'Europe occidentale et orientale, 176 (18 %) des pays d'Amérique et des Caraïbes, 154 (16 %) des pays d'Asie et Pacifique, 147 (15 %) des pays d'Afrique et du Moyen-Orient. **Le Comité consultatif encourage le HCR à intensifier les efforts pour assurer une répartition géographique plus équitable entre les États membres et établir l'équilibre entre les sexes dans ses effectifs.**

## IV. Autres questions

### A. Principales initiatives

19. À la section D du document budgétaire est faite une mise à jour sur les principales initiatives du HCR devant se poursuivre en 2024, notamment celles liées aux huit domaines d'intérêt concernant les orientations stratégiques du HCR pour la période 2022-2026. Ces principales initiatives portent sur : a) la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés ; b) le programme de transformation institutionnelle ; c) le renforcement des principaux domaines de la réponse pour la protection ; d) l'engagement en faveur des déplacés internes ; e) l'apatridie ; f) l'action climatique ; g) l'obligation redditionnelle et le contrôle ; et h) la gestion proactive et globale des risques. Le Comité consultatif aborde si nécessaire les questions liées aux principales initiatives dans les paragraphes ci-dessous.

### Agenda de transformation des processus du HCR (Programme de transformation institutionnelle)

20. Le rapport montre que la modernisation des systèmes institutionnels des technologies de l'information du HCR a été finalisée dans son intégralité, grâce aux contributions volontaires et au financement du budget ordinaire des Nations Unies. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, fourni sur demande au Comité consultatif, le budget y relatif s'élève au total à environ 114,84 millions de dollars E.-U pour la période allant de 2019 à 2024. Ce montant inclut les ressources ayant servi à déployer les diverses solutions liées au programme de transformation institutionnelle dans les opérations du HCR à travers le monde.



## Coût de mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle entre 2019 et 2024

(en millions de dollars E.-U.)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	Chiffres réels			Budget			Total
<b>Project</b>							
COMPASS	0,950	6,680	4,999	0,597			
CLOUD ERP		0,063	12,149	16,418	14,356		
WORKDAY		2,891	8,608	6,144			
PROMS			2,648	2,600	2,228	1,115	
LINK			2,702	2,788	1,563		
SYNERGY			1,303	2,866	2,454		
Autres*		0,838	3,098	6,988	8,907		
<b>Total</b>	<b>0,950</b>	<b>10,472</b>	<b>35,507</b>	<b>38,401</b>	<b>29,508</b>	<b>1,115</b>	<b>114,838</b>

\* Autres comprend les budgets pour la gouvernance des projets, le réaligement de MSRP (progiciel en train d'être retiré) sur COMPASS et de COMPASS sur Cloud ERP

21. Le Comité consultatif estime qu'une répartition plus détaillée des coûts de déploiement et de maintenance de chaque programme, avec indication de l'objet des dépenses et comparaison entre les ressources budgétisées et les dépenses réelles, permettrait de mieux évaluer le programme de transformation institutionnelle.

22. Le programme de transformation institutionnelle comprend six projets pour : a) les ressources humaines (*Workday*), lancé en 2022 ; b) les finances, l'approvisionnement et les fournitures (*Cloud ERP*) devant être lancé en fin 2023 ; c) la gestion des programmes et la gestion axée sur les résultats (*COMPASS*) lancé en 2021 ; d) les partenariats (Solution de suivi et de contrôle des projets ainsi que d'établissement de rapports y relatifs (*PROMS*)) devant être lancé en fin 2023 ; e) la gestion de l'engagement externe (*Synergy*) devant être lancé en fin 2023 ; et f) l'intégration des solutions susmentionnées basées sur le *cloud* et le transfert sans encombre de données (*Link*) devant être lancé en fin 2023.

23. Cloud ERP : Comme indiqué au paragraphe 79 du document budgétaire pour 2024, les ressources pour les bureaux régionaux et les activités régionales ont été fusionnées, car le nouveau progiciel de gestion intégrée vise à rationaliser la budgétisation et la gestion des ressources pour les activités régionales. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le nouveau système comprend un module spécial de gestion des voyages visant à assurer l'efficacité et le renforcement de la coopération interinstitutions, le HCR devant regrouper progressivement les dépenses de voyage par la conclusion d'un contrat global avec une agence de voyages prévoyant trois centres de réservation en Italie, à Nairobi et à Bangkok. Dans le cadre d'une initiative pilote, le HCR mettra en place un centre de traitement des dossiers de voyage à Budapest devant permettre de réduire jusqu'à 25 % les coûts de traitement des dossiers de voyage.

24. COMPASS : Le Comité consultatif a été informé sur demande que le système en place était devenu obsolète au plan technologique et que COMPASS avait amélioré les systèmes de gestion axée sur les résultats du HCR ainsi que l'obligation redditionnelle y associée, grâce à un cycle de planification stratégique pluriannuel, à un cadre global des résultats avec les principaux indicateurs, à une structure et à un processus budgétaires basés sur le cycle de planification pluriannuel et à un cadre de global des résultats donnant lieu à la présentation au Comité exécutif sur une base annuelle des budgets et des programmes par domaine de résultats. Le Comité aborde les questions relatives aux indicateurs dans les rubriques pertinentes ci-dessous.

25. PROMS : Sur demande, le Comité consultatif a été informé que PROMS permettra de numériser la mise en place, la gestion et le contrôle des projets exécutés par des partenaires ou le HCR, avec des gains de temps liés à la réduction de la charge de travail manuel (numérisation des documents pour les archives) ; une amélioration de la gestion des risques

et des connaissances, car les données financières et de performance seront de plus en plus disponibles en temps voulu ; et une amélioration de la capacité de servir (des réponses plus rapides) grâce à une meilleure gestion des accords de partenariat.

26. **Link** : Le Comité consultatif a été informé que, grâce à *Link*, les données seront intégrées sur divers systèmes et plateformes, permettant ainsi une analytique efficace à travers les plateformes et les fonctions.

27. **Collaboration avec les entités des Nations Unies**, notamment le Groupe sur les innovations institutionnelles (BIG) : Comme indiqué au paragraphe 32 du rapport budgétaire, le HCR s'aligne étroitement sur d'autres organismes des Nations Unies, dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, pour promouvoir les processus de réforme du Groupe sur le développement durable, notamment par son adhésion au BIG et aux équipes spéciales gérées par le Bureau de la coordination des activités de développement pour la stratégie opérationnelle, les locaux communs, les gains d'efficacité et l'établissement de rapports, ainsi que par la coprésidence avec le Secrétariat de l'ONU de l'Équipe spéciale pour les services mondiaux communs. En outre, le HCR contribue financièrement chaque année au budget du Bureau de la coordination des activités de développement. Jusqu'en décembre 2022, il y avait détaché un fonctionnaire pour deux ans.

28. **Parc de véhicules des Nations Unies (UN-Fleet)** : Le Comité consultatif a été informé que cette initiative conjointe du HCR et du PAM vise à puiser dans l'expertise et l'expérience de ces organisations pour offrir des véhicules légers à d'autres organismes des Nations Unies à travers des options de location économique et un portefeuille de services centré sur le client. *UN Fleet* a conclu des accords de services avec 10 entités des Nations Unies, à savoir la FAO, l'OIT, la Mission de vérification des Nations Unies en Colombie, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'OCHA, l'Office des Nations Unies à Nairobi, le PAM et l'OMS. Il est actuellement en pourparlers avec l'OIM, l'ONUDI et l'ONUSIDA. Le Comité a aussi été informé que UN-Fleet ne déploie pas les véhicules d'occasion ou en fin de vie, l'analyse ayant montré qu'il est plus économique de vendre les véhicules en fin de vie pour réinvestir le produit dans l'acquisition de nouveaux véhicules. Pour la vente de véhicules d'occasion ou en fin de vie, le HCR offre des services de vente aux enchères. Il a aussi conclu des accords de prestation de services avec 12 organismes des Nations Unies. En outre, le financement de UN-Fleet est basé sur le recouvrement intégral des coûts, les recettes étant réalisées par la vente des véhicules en fin de vie. **Le Comité consultatif espère recevoir de plus amples informations notamment sur la ventilation du recouvrement des coûts liés au parc des Nations Unies.**

29. **Le Comité consultatif note les efforts fournis par le HCR, notamment sur la collaboration avec le Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles. Il espère que des informations détaillées, en particulier sur les économies et les gains d'efficacité quantifiables, seront systématiquement fournies dans les prochains rapports budgétaires.**

#### **Engagement du HCR pour les déplacés internes**

30. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le Conseiller spécial sur les solutions pour les déplacés internes a été nommé à mi-2022 par le Secrétaire général. Ce Conseiller a entamé un processus d'élaboration de l'engagement des parties prenantes pour des solutions en faveur des déplacés internes. **Le Comité consultatif entend suivre la question dans les rapports sur les sujets y relatifs.**

#### **Obligation redditionnelle et contrôle ; gestion globale et proactive des risques**

31. Comme indiqué au paragraphe 45 du document budgétaire, le HCR, guidé par sa Stratégie 2025 de gestion des risques, améliore sa culture de gestion des risques dans tous les domaines opérationnels et de gestion. Une revue consultative de la gestion des risques, effectuée par le Bureau des services de contrôle interne, a confirmé que le HCR réalise des progrès constants, permettant de porter sa maturité du risque à un niveau avancé. En 2024, les efforts porteront sur la communication et les possibilités de gestion des risques devant permettre au personnel et aux partenaires du HCR d'améliorer leurs connaissances en matière de gestion des risques. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le rapport

consultatif susmentionné, finalisé en novembre 2022, a conclu que : a) l'initiative de gestion des risques 2.0 a joué, de 2018 à 2020, un rôle décisif en opérant un changement au niveau de l'accent mis à travers l'organisation sur la gestion des risques, pour passer du niveau de maturité du risque « *établi* » du Comité de haut niveau sur la gestion en 2019 au niveau « *avancé* », qui est l'objectif de la Stratégie 2025 de gestion des risques, avec des progrès vers l'atteinte des critères du Corps commun d'inspection et du modèle de référence pour la maturité du Comité de haut niveau sur la gestion ; b) les mesures de gestion des risques doivent être intégrées à divers niveaux du modèle opérationnel du HCR. **Le Comité consultatif espère qu'une mise à jour sera faite dans le prochain rapport budgétaire sur la Stratégie 2025 de gestion des risques.** Il entend traiter des questions relatives à la gestion des risques à sa session d'automne 2023, dans le cadre de son rapport sur 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.

32. Sur demande, le Comité consultatif a reçu les statistiques des cas signalés d'inconduite, indiquant qu'entre 2018 et le 30 juin 2023, au total 322 cas ont été signalés impliquant 290 membres du personnel et 32 membres du personnel associé, comme suit :

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Grand Total
<b>Membre du personnel</b>	<b>69</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>290</b>
Fraude financière	50	29	28	15	20	25	167
Fraude pour RSD/RST	16	18	13	11	12	4	74
Fraude indemnités/avantages	3	6	10	8	2	4	33
Fraude MIP				7	5	4	16
<b>Personnel associé</b>		<b>20</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>32</b>
Fraude indemnités/avantages		20	5				25
Fraude MIP				2	1	3	6
Fraude pour RSD/RST				1			1
<b>Grand Total</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>322</b>

*Abbréviations : RSD, Détermination du statut de réfugié, RST, Réinstallation, MIP, Plan d'assurance médicale*

**33. Le Comité consultatif espère que le HCR poursuivra ses efforts visant à assurer l'obligation redditionnelle et le contrôle pour tous les types d'inconduite au sein du personnel du HCR, du personnel associé et chez les partenaires d'exécution.**

#### **Principaux indicateurs**

34. Comme indiqué au paragraphe 8 c) du document budgétaire, les principaux indicateurs permettent de suivre les progrès accomplis dans les domaines de réalisation et d'impact, aidant ainsi le HCR à montrer en quoi il crée une différence dans la vie des personnes qu'il sert. Le HCR est en train de mettre au point un ensemble d'indicateurs clés permettant de mesurer de manière standardisée les progrès accomplis dans les domaines favorables. Une opération pilote sera effectuée en 2024 et présentée en 2025 dans le Rapport global de 2024. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR a entrepris la revue interne susmentionnée et l'approbation d'un ensemble proposé d'indicateurs clés pour les domaines favorables, grâce à l'implication de toutes les parties concernées, afin de suivre d'une manière plus standardisée les progrès réalisés dans les domaines favorables. Le Comité a aussi été informé qu'au Comité permanent de septembre 2023, le HCR présentera les principaux indicateurs proposés pour les domaines favorables, en préparation de l'opération pilote susmentionnée, les résultats devant être publiés en 2025 dans le Rapport global de 2024.

35. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que depuis l'introduction de *COMPASS*, la structure de gestion axée sur les résultats du HCR a été reconfigurée en trois niveaux : a) impact ; b) résultats ; c) produits. Pour traduire les engagements en faveur du Pacte mondial sur les réfugiés et des objectifs du développement durable, des liens ont été établis entre plusieurs indicateurs clés et les indicateurs de développement durable et du Pacte mondial sur les réfugiés, à savoir le niveau impact : 12 indicateurs clés mesurent les changements dans la vie des personnes pour lesquelles le HCR travaille. Les principaux indicateurs d'impact font partie par défaut de chaque stratégie ; le niveau résultats : 8 indicateurs clés mesurent les changements dans les capacités institutionnelles et de comportement affectant la vie des personnes pour lesquelles le HCR travaille. Les principaux indicateurs de résultats ne sont obligatoires que pour les opérations engagées dans un domaine particulier de réalisation ; le niveau produits : 24 indicateurs clés mesurent les changements dans les aptitudes ou les capacités, les services et les produits fournis dans les interventions du HCR pour faciliter l'atteinte des résultats. **Le Comité consultatif souligne l'importance des cadres de résultats et du suivi de l'impact dans le cadre de la mobilisation, de l'allocation et de la gestion des ressources. Il espère recevoir une mise à jour détaillée sur les principaux indicateurs proposés d'impact, les définitions et les paramètres y relatifs, concernant aussi les niveaux d'impact, dans le prochain document budgétaire et le rapport global de 2024.**

## B. Décentralisation et régionalisation

36. Le Comité consultatif a été informé sur demande que le processus de régionalisation du HCR s'est achevé en 2021. A ainsi été mise en œuvre la vision du Haut-Commissaire consistant à repositionner l'organisation et à accorder plus de pouvoir aux bureaux-pays et aux bureaux multipays, soutenus et supervisés par les bureaux régionaux. À la suite de ce processus, le Siège du HCR a aussi été réaligné pour une meilleure intégration avec les opérations nationales et régionales, des changements structurels ayant été effectués pour renforcer l'appui aux solutions et à la planification des programmes, à leur exécution, à leur suivi et à l'établissement de rapports sur les résultats. Concernant les services fournis par les centres mondiaux de services aux fins de centralisation, le Comité consultatif a été informé sur demande que le centre de Budapest, opérationnel depuis 2008, couvre surtout les ressources humaines, les finances, l'administration, l'approvisionnement et les technologies de l'information, tandis que le centre de Copenhague, opérationnel depuis 2015, joue le rôle de siège pour le Service du partenariat avec le secteur privé et abrite le Service mondial des données ; le projet PRIMES de la Division de la protection internationale, le Groupe pour l'éducation et le Centre commun des données de la Division de la résilience et des solutions, et la Division des systèmes d'information et des télécommunications ; le Service des affaires juridiques ; et le Service de l'innovation. **Le Comité consultatif espère recevoir dans le cadre du budget-programme de plus amples informations sur l'allocation des fonctions (centralisées et décentralisées), les avantages et les gains d'efficacité obtenus grâce à la réforme, y compris pour les centres mondiaux de services, ainsi que sur les leçons tirées.** Le Comité consultatif entend traiter des questions y relatives à sa session d'automne 2023 dans le cadre de son rapport sur 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.

## C. Prestataires de services

37. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR utilise plusieurs entités pour divers services, à savoir : a) l'UNOPS comme prestataire de services pour le recrutement et la gestion des vacataires nationaux et internationaux affectés pour des projets dans les opérations du HCR à travers le monde ; et b) le PNUD pour les services, avec notamment les volontaires des Nations Unies, le paiement par tranches aux partenaires, la contribution conjointe à l'administration des Nations Unies, les services médicaux communs, les services de sécurité, la coordination de la sécurité des Nations Unies sur le terrain et la maintenance des bureaux. **Le Comité consultatif estime que les arrangements faits entre le HCR et d'autres entités pour la fourniture de services devraient être intégrés au concept**

opérationnel général. Il espère que des informations plus détaillées à ce sujet seront fournies dans le prochain rapport budgétaire, notamment les types de services fournis, les frais supportés, ainsi qu'une répartition des coûts supportés et des coûts recouvrés.

## D. Système de Coordonnateur résident

38. Comme indiqué au paragraphe 41 et dans l'annexe III du document budgétaire, le HCR soutient le système de Coordonnateur résident des Nations Unies et collabore avec lui. Les opérations-pays du HCR sont également sollicités par les coordonnateurs résidents pour fournir des contributions financières ponctuelles. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le système de Coordonnateur résident permet au HCR de mieux collaborer avec les acteurs du développement et de paix, conformément à son cadre stratégique. Également, le nouveau système pluriannuel de gestion axée sur les résultats aligne mieux l'approche de l'organisation sur la vision pluriannuelle de l'évaluation commune de pays et du Plan-cadre de coopération pour le développement durable sur l'analyse multipartite de l'Équipe-pays des Nations Unies. Dans le même temps, les processus de planification conjointe offrent au HCR d'autres points d'entrée de collaboration et de complémentarité à travers les liens action humanitaire, action pour le développement et paix. Le Comité a aussi été informé que, dans le cadre du système de Coordonnateur résident, le HCR met à jour les orientations sur le modèle de coordination pour les réfugiés afin d'y inclure des conseils pratiques plus détaillés et un ensemble d'outils pour le HCR et ses partenaires travaillant sur le terrain. Le but est notamment de renforcer les liens entre la structure de coordination du Modèle de coordination pour les réfugiés et celle du Plan-cadre de coopération pour le développement durable, afin de rationaliser les processus établissant des liens entre l'action humanitaire et l'action pour le développement, en maintenant la responsabilité du HCR en matière de coordination et de réponse pour les réfugiés d'une manière générale. **Le Comité consultatif espère qu'un état des lieux sera fait dans le prochain rapport budgétaire sur l'actualisation des orientations du Modèle de coordination pour les réfugiés.**

## E. Partenariats

39. Il est indiqué au paragraphe 33 du document budgétaire que le HCR continue de collaborer avec les prestataires nationaux et locaux, qui représentent jusqu'à 84 % des partenaires financés en 2022. Ainsi, il pourra mieux assurer le plaidoyer et mobiliser les acteurs du développement, afin d'améliorer les possibilités économiques, l'accès aux systèmes nationaux et l'autonomie des personnes déplacées de force ou apatrides. Sur demande, le Comité a été informé que : a) le Centre commun de données Banque mondiale-HCR soutient la production de données socio-économiques dans plus de 30 pays pour la programmation du développement et l'élaboration des politiques ; b) la collaboration avec le FMI porte sur sa stratégie pour les États fragiles et affectés par des conflits, apportant un appui adapté, solide et à plus long terme aux pays membres du Fonds les plus vulnérables ; c) la collaboration avec l'OCDE porte sur la recherche et un nouveau mécanisme de suivi de la coopération pour le développement des pays abritant des réfugiés, dans le but d'inclure les réfugiés et déplacés internes dans les programmes de développement et les statistiques nationales ; d) la collaboration sur la résilience climatique avec les acteurs du développement comme le Fonds de protection de l'environnement pour les réfugiés et *Project Flow*, étant donné que les besoins énergétiques des personnes déplacées peuvent exercer des pressions sur l'environnement local ; e) les partenariats avec le secteur privé comprennent une initiative conjointe lancée en décembre 2022 par la Société financière internationale et le HCR pour amener le secteur privé dans les régions abritant les réfugiés ; et f) le HCR fait partie des trois organismes fondateurs de l'initiative du portail interinstitutions des partenaires des Nations Unies ([www.unpartnerportal.org](http://www.unpartnerportal.org)), lancé en 2018. Depuis lors, neuf organismes des Nations Unies se sont joints à ce portail. **Le Comité consultatif espère que des mises à jour sur les partenariats susmentionnés, ainsi que sur les partenaires d'exécution, seront fournies dans le prochain rapport budgétaire.**

## F. Interventions en espèces

40. Comme indiqué notamment au paragraphe 72 du document budgétaire, le HCR continuera de fournir l'assistance en espèces aux plus vulnérables et de mener des activités de prévention et de réponse aux violences liées au genre, de protection de l'enfant et de communication avec les communautés. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR et le PAM travaillent en étroite collaboration sur la gestion des interventions en espèces (CBI), grâce à des approches communes de désignation et d'utilisation des prestataires de services financiers communs, à des efforts conjoints pour la fourniture de l'assistance en espèces, aux contrôles communs, et à la coprésidence des groupes de travail sur l'assistance en espèces. Par ailleurs, le PAM utilise les données d'enregistrement du HCR pour la fourniture de l'assistance en espèces dans les situations de réfugiés, tandis que d'autres partenaires (organismes des Nations Unies et ONG) peuvent aussi prendre part aux approches communes sur l'assistance en espèces. Le Comité consultatif a reçu des informations sur les dépenses relatives aux interventions en espèces de 2018 à 2022, comme suit :

Dépenses CBI	2018	2019	2020	2021	2022
	574 millions	652 millions	711 millions	707 millions	1,004 milliards

41. Le Comité consultatif a aussi été informé que depuis 2022, le centre financier du HCR a permis à l'organisation de centraliser le traitement des transactions financières en Ukraine et dans les pays voisins (Bulgarie, République tchèque, Moldova, Pologne, Hongrie, Roumanie, Slovaquie). Ce centre a utilisé les ressources existantes du Service de trésorerie et du Bureau régional pour l'Europe à Genève ainsi que du Centre international de calcul des Nations Unies, sans aucun frais supplémentaire pour le HCR (<https://www.unhcr.org/what-we-do/respond-emergencies/cash-based-interventions>). **Le Comité consultatif espère recevoir dans les prochains rapports sur le budget d'autres mises à jour sur les interventions en espèces.**

## G. Solutions technologiques dans un cadre humanitaire

42. Pour ce qui est des outils technologiques de planification dans les opérations du HCR, le Comité consultatif a été informé que le HCR utilise *proGres*, système d'enregistrement basé sur les données biométriques, pour générer les chiffres démographiques de planification. Il a aussi été informé que la politique générale du HCR sur les données personnelles et la vie privée, adoptée en 2022, a mis en place un cadre unifié à jour de protection des données et de la confidentialité, applicable à la collecte, à l'utilisation et au partage par le HCR des données personnelles, favorisant ainsi un climat de confiance entre les personnes qu'il sert, les membres du personnel, les partenaires et les donateurs. Le Comité a aussi été informé que le HCR vérifie l'identité des réfugiés grâce au processus de gestion de l'enregistrement et de l'identité, notamment à la biométrie, permettant d'assurer la véracité des renseignements fournis.

## Annex

[Anglais uniquement]

**Expanded table V.2 (budget document)**  
received by the Advisory Committee upon enquiry

(in thousands of US dollars)

	2022 Expenditure no COTS		2022 Final budget no COTS		2022 Final budget (restated)		2023 Expenditure no COTS <sup>(1)</sup>		2023 Expenditure (restated) <sup>(1)</sup>		2023 Current budget no COTS		2023 Current budget (restated)		2024 Proposed budget (restated)		Variance Current 2023 (restated) vs Proposed (restated)	
	Amount	% over total	Amount	over total	Amount	over total	Amount	over total	Amount	over total	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% change
<b>Programme</b>																		
Country and regional programmes	4,307,330	77%	8,706,655	81%	8,706,655	81%	1,787,564	73%	1,787,529	73%	8,734,295	81%	8,734,295	81%	8,491,996	80%	(242,299)	-3%
Global programmes	241,580	4%	289,088	3%	212,336	2%	138,770	6%	120,837	5%	298,076	3%	230,159	2%	236,213	2%	6,055	3%
Country Operational Technical Support		0%		0%	75,160	1%		0%	17,862	1%		0%	67,807	1%	95,329	1%	27,522	41%
<b>Subtotal programme</b>	<b>4,548,910</b>	<b>81%</b>	<b>8,995,743</b>	<b>84%</b>	<b>8,994,152</b>	<b>84%</b>	<b>1,926,334</b>	<b>78%</b>	<b>1,926,228</b>	<b>78%</b>	<b>9,032,370</b>	<b>84%</b>	<b>9,032,260</b>	<b>84%</b>	<b>8,823,538</b>	<b>83%</b>	<b>(208,723)</b>	<b>-2%</b>
<b>Programme support</b>																		
Country and regional programmes	612,632	11%	789,032	7%	789,074	7%	311,326	13%	311,536	13%	796,434	7%	796,434	7%	796,348	7%	(85)	0%
Global programmes	199,554	4%	242,461	2%	144,406	1%	93,318	4%	65,346	3%	241,606	2%	168,652	2%	170,282	2%	1,630	1%
Country Operational Technical Support		0%		0%	54,413	1%		0%	30,212	1%		0%	64,506	1%	64,620	1%	114	0%
Headquarters: support divisions/services	44,760	1%	45,467	0%	120,903	1%	25,436	1%	42,524	2%	55,392	1%	94,747	1%	51,624	0%	(43,124)	-46%
<b>Subtotal programme support</b>	<b>856,946</b>	<b>15%</b>	<b>1,076,960</b>	<b>10%</b>	<b>1,108,797</b>	<b>10%</b>	<b>430,080</b>	<b>17%</b>	<b>449,619</b>	<b>18%</b>	<b>1,093,431</b>	<b>10%</b>	<b>1,124,339</b>	<b>10%</b>	<b>1,082,874</b>	<b>10%</b>	<b>(41,465)</b>	<b>-4%</b>
<b>Management and administration</b>																		
Headquarters: annual budget	151,312	3%	159,581	1%	129,336	1%	77,860	3%	58,642	2%	148,842	1%	118,044	1%	153,400	1%	35,356	30%
Headquarters: United Nations regular budget	42,211	1%	42,216	0%	42,216	0%	21,597	1%	21,384	1%	44,634	0%	44,634	0%	44,634	0%	-	0%
<b>Subtotal management and administration</b>	<b>193,524</b>	<b>3%</b>	<b>201,797</b>	<b>2%</b>	<b>171,552</b>	<b>2%</b>	<b>99,457</b>	<b>4%</b>	<b>80,026</b>	<b>3%</b>	<b>193,476</b>	<b>2%</b>	<b>162,678</b>	<b>2%</b>	<b>198,034</b>	<b>2%</b>	<b>35,356</b>	<b>22%</b>
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>5,599,379</b>	<b>100%</b>	<b>10,274,500</b>	<b>96%</b>	<b>10,274,500</b>	<b>96%</b>	<b>2,455,872</b>	<b>100%</b>	<b>2,455,872</b>	<b>100%</b>	<b>10,319,278</b>	<b>96%</b>	<b>10,319,278</b>	<b>96%</b>	<b>10,104,446</b>	<b>95%</b>	<b>(214,832)</b>	<b>-2%</b>
Operational reserve (OR)		0%	427,502	4%	427,502	4%		0%		0%	468,186	4%	468,186	4%	505,222	5%	37,036	8%
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>5,599,379</b>	<b>100%</b>	<b>10,702,003</b>	<b>100%</b>	<b>10,702,003</b>	<b>100%</b>	<b>2,455,872</b>	<b>100%</b>	<b>2,455,872</b>	<b>100%</b>	<b>10,787,464</b>	<b>100%</b>	<b>10,787,464</b>	<b>100%</b>	<b>10,609,668</b>	<b>100%</b>	<b>(177,796)</b>	<b>-2%</b>
Junior Professional Officers	7,704	0%	12,000	0%	12,000	0%	3,912	0%	3,912	0%	12,000	0%	12,000	0%	12,000	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>5,607,083</b>	<b>100%</b>	<b>10,714,003</b>	<b>100%</b>	<b>10,714,003</b>	<b>100%</b>	<b>2,459,784</b>	<b>100%</b>	<b>2,459,784</b>	<b>100%</b>	<b>10,799,464</b>	<b>100%</b>	<b>10,799,464</b>	<b>100%</b>	<b>10,621,668</b>	<b>100%</b>	<b>(177,796)</b>	<b>-2%</b>

(1) As of 30 June 2023