



# Assemblée générale

Distr. générale  
5 septembre 2025

Original : anglais et français

---

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

### Soixante-sixième session

Genève, 6–10 octobre 2025

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Examen et adoption du budget-programme pour 2026

## Budget-programme du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés de 2026 (A/AC.96/76/5)

### Rapport du Comité consultatif sur 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 pour 2026 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Lors de cet examen, il a reçu d'autres informations et des clarifications, ainsi que des réponses écrites qui lui sont parvenues le 4 août 2025.

2. Pendant sa session d'automne 2025, le Comité consultatif examinera le rapport financier et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, ainsi que le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérées 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 2025.

#### II. Ressources financières

3. Le programme 2026 restera basé sur les Orientations stratégiques du HCR pour la période 2022–2026, sur le Pacte mondial sur les réfugiés et sur l'engagement actif en faveur de l'Initiative ONU80 du Secrétaire général, dont les principales initiatives suivantes : 1) se focaliser davantage sur les domaines clés de la réponse de protection ; 2) maintenir des réponses d'urgence solides ; 3) promouvoir les réponses durables conformément au Pacte mondial sur les réfugiés ; et 4) promouvoir le programme d'efficience (A/AC.96/76/5, par. 30-33).

4. Le présent rapport récapitule les besoins budgétaires pour 2026 du HCR relatifs aux programmes nationaux et régionaux, au Siège et aux programmes globaux, évalués à 8504,5 millions de dollars E.-U. Le budget-programme actuel pour 2025 au 31 mai 2025

---

\* Conformément à la décision du paragraphe 19 du document A/71/12/Add.1, le présent rapport n'est pas régi par la norme de soumission des documents officiels, et n'est donc pas concerné par la distribution simultanée.



s'élève à 10 604,2 millions de dollars E.-U. et représente la somme du budget-programme initial de 2025, d'un montant de 10 247,5 millions de dollars E.-U., approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-quinzième session plénière en octobre 2024, et d'un budget supplémentaire de 356,7 millions de dollars E.-U. établi pour satisfaire des besoins humanitaires et de protection exceptionnels liés aux situations de retour au Moyen-Orient et en Syrie (A/AC.96/76/5, voir résumé).

5. Le budget proposé pour 2026, qui s'élève à 8 504,5 millions de dollars E.-U. (dont 8 088,1 millions de dollars E.-U. sont alloués aux activités programmées, 404,4 millions de dollars E.-U. à la réserve des opérations et 12 millions de dollars E.-U. aux administrateurs auxiliaires) représente une diminution de 2099,679 millions de dollars E.-U. (soit 20 %) par rapport à 2025 (A/AC/76/5, par. 52 et tableau 1 ci-dessous). À sa demande, le Comité consultatif a reçu les tableaux ci-dessous indiquant le budget actuel et proposé par composante budgétaire, catégorie de coût et poste de dépenses.

Table I

	2025 original and current budgets and 2026 proposed budget – by budget component							(in thousands of US dollars)		
	2025 budget (restated)			2026			Variance Proposed vs Current	Variance		Variance
	Original Amount	Current Percentage over total	Current Amount	Proposed Percentage over total	Proposed Amount	Percentage over total		Proposed vs Original	Percentage change	
West and Central Africa	1 459 173	14%	1 459 173	14%	1 259 429	15%	(199 744)	-14%	(199 744)	-14%
East and Horn of Africa & the Great Lakes	2 336 040	23%	2 353 612	22%	1 981 811	23%	(371 801)	-16%	(354 229)	-15%
Southern Africa	14 249	0%	14 249	0%	-	0%	(14 249)	-100%	(14 249)	-100%
Middle East and North Africa	2 115 366	21%	2 482 060	23%	1 628 497	19%	(853 563)	-34%	(486 869)	-23%
Asia and the Pacific	957 947	9%	957 947	9%	865 199	10%	(92 748)	-10%	(92 748)	-10%
Europe	1 247 124	12%	1 247 124	12%	942 293	11%	(304 832)	-24%	(304 832)	-24%
Americas	815 172	8%	815 172	8%	715 246	8%	(99 927)	-12%	(99 927)	-12%
Country Operational Technical Support	155 057	2%	155 057	1%	146 448	2%	(8 609)	-6%	(8 609)	-6%
<b>Subtotal country and regional programmes</b>	<b>9 100 129</b>	<b>89%</b>	<b>9 484 395</b>	<b>89%</b>	<b>7 538 922</b>	<b>89%</b>	<b>(1 945 473)</b>	<b>-21%</b>	<b>(1 561 207)</b>	<b>-17%</b>
Global programmes	392 470	4%	390 622	4%	344 299	4%	(46 322)	-12%	(48 171)	-12%
Headquarters	255 501	2%	257 350	2%	204 894	2%	(52 456)	-20%	(50 607)	-20%
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>9 748 101</b>	<b>95%</b>	<b>10 132 367</b>	<b>96%</b>	<b>8 088 115</b>	<b>95%</b>	<b>(2 044 252)</b>	<b>-20%</b>	<b>(1 659 986)</b>	<b>-17%</b>
Operational reserve (OR)	487 405	5%	459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	-12%	(82 999)	-17%
Junior Professional Officers	12 000	0%	12 000	0%	12 000	0%	-	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>10 247 506</b>	<b>100%</b>	<b>10 604 200</b>	<b>100%</b>	<b>8 504 521</b>	<b>100%</b>	<b>(2 099 679)</b>	<b>-20%</b>	<b>(1 742 985)</b>	<b>-17%</b>

Table II

	Overall budget summary by cost category: current budget for 2025 and proposed budget for 2026 - by programme, programme support, and management and administration							(in thousands of US dollars)		
	2024		2025		2025		2026		Variance	2026 vs 2025
	Expenditure	Current budget	Expenditure	Current budget	Current budget	Proposed budget	2026 vs 2025	%		
	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	change
<b>Programme</b>										
Country and regional programmes	3 561 661	72%	8 545 018	81%	8 539 161	81%	6 771 265	80%	(1 773 753)	-21%
Global programmes	188 193	4%	231 588	2%	237 445	2%	214 651	3%	(16 938)	-7%
Country operational technical support	68 271	1%	93 102	1%	93 102	1%	92 807	1%	(295)	0%
<b>Subtotal programme</b>	<b>3 818 125</b>	<b>77%</b>	<b>8 869 708</b>	<b>84%</b>	<b>8 869 708</b>	<b>84%</b>	<b>7 078 722</b>	<b>83%</b>	<b>(1 790 986)</b>	<b>-20%</b>
<b>Programme support</b>										
Country and regional programmes	666 420	14%	791 296	7%	790 177	7%	621 209	7%	(170 087)	-21%
Global programmes	139 565	3%	152 058	1%	153 176	1%	129 598	2%	(22 459)	-15%
Country operational technical support	57 583	1%	61 956	1%	61 956	1%	53 641	1%	(8 314)	-13%
Headquarters support divisions/services	34 908	1%	39 814	0%	39 814	0%	35 888	0%	(3 926)	-10%
<b>Subtotal programme support</b>	<b>898 476</b>	<b>18%</b>	<b>1 045 123</b>	<b>10%</b>	<b>1 045 123</b>	<b>10%</b>	<b>840 337</b>	<b>10%</b>	<b>(204 786)</b>	<b>-20%</b>
<b>Management and administration</b>										
Headquarters annual budget	160 387	3%	167 069	2%	167 069	2%	118 589	1%	(48 479)	-29%
Headquarters United Nations regular budget	47 170	1%	50 467	0%	50 467	0%	50 467	1%	-	0%
<b>Subtotal management and administration</b>	<b>207 556</b>	<b>4%</b>	<b>217 535</b>	<b>2%</b>	<b>217 535</b>	<b>2%</b>	<b>169 056</b>	<b>2%</b>	<b>(48 479)</b>	<b>-22%</b>
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>4 924 158</b>	<b>100%</b>	<b>10 132 367</b>	<b>96%</b>	<b>10 132 367</b>	<b>96%</b>	<b>8 088 115</b>	<b>95%</b>	<b>(2 044 252)</b>	<b>-20%</b>
Operational reserve (OR)	-	0%	459 833	4%	459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	-12%
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>4 924 158</b>	<b>100%</b>	<b>10 592 200</b>	<b>100%</b>	<b>10 592 200</b>	<b>100%</b>	<b>8 492 521</b>	<b>100%</b>	<b>(2 099 679)</b>	<b>-20%</b>
Junior Professional Officers	8 394	0%	12 000	0%	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>4 932 551</b>	<b>100%</b>	<b>10 604 200</b>	<b>100%</b>	<b>10 604 200</b>	<b>100%</b>	<b>8 504 521</b>	<b>100%</b>	<b>(2 099 679)</b>	<b>-20%</b>

Table III  
Expenditure in 2024, 2025 (year to date) and 2026 proposed budget by chapter of expenditure

	<i>2024 expenditure</i>	<i>2025 current expenditure (as of 31 May)</i>	<i>2025 current expenditure (as of 30 June)</i>	<i>2026 proposed budget</i>
	<i>Amount</i>	<i>Amount</i>	<i>Amount</i>	<i>Amount</i>
<b>A. Programme (PG)</b>				
Staff costs	644,395,649	250,401,902	300,679,297	522,804,016
Other staff costs	56,868,420	18,813,649	21,746,042	60,174,973
Consultants	19,567,148	4,125,482	3,444,085	29,087,204
Travel	43,649,143	8,555,739	10,446,417	54,620,882
Contractual services	590,438,724	277,164,603	8,105,372	1,251,946,009
Operating expenses	172,178,488	76,866,555	80,359,464	295,397,139
Supplies and materials	318,949,209	21,788,098	25,947,619	465,033,220
Furniture and equipment	105,312,754	16,437,652	20,363,919	141,938,442
Cash-based interventions	627,883,528	68,938,622	84,832,652	1,048,475,293
Joint United Nations contributions	16,824,407	10,627,719	11,107,580	18,476,393
Other expenditure	1,222,057,904	764,080,083	755,576,582	3,190,768,726
<b>Subtotal programme</b>	<b>3,818,125,374</b>	<b>1,517,800,105</b>	<b>1,602,609,028</b>	<b>7,078,722,299</b>
<b>B. Programme support (PS)</b>				
Staff costs	622,101,153	249,368,367	300,297,798	513,819,020
Other staff costs	79,470,144	25,200,194	29,524,496	83,979,767
Consultants	1,496,639	44,729	45,001	732,148
Travel	30,187,036	6,269,000	7,434,189	29,815,710
Contractual services	61,722,281	31,320,877	32,931,007	83,191,283
Operating expenses	53,089,870	31,051,155	32,558,576	74,629,813
Supplies and materials	5,956,933	2,724,655	2,734,722	7,837,821
Furniture and equipment	27,182,561	8,731,251	8,858,271	27,975,408
Cash-based interventions				6,291

Joint United Nations contributions	12,078,721	8,946,231	9,217,594	14,073,338
Other expenditure	5,190,421	338,435	299,746	4,276,345
<b>Subtotal programme support</b>	<b>898,475,759</b>	<b>363,994,894</b>	<b>423,901,398</b>	<b>840,336,945</b>
<b>C. Management and administration (MA)</b>				
Staff costs	139,304,920	62,179,477	75,493,871	101,777,000
Other staff costs	18,047,865	7,483,814	8,895,488	15,501,103
Consultants	1,140,190	40,439	35,864	443,211
Travel	3,667,449	886,950	996,294	2,922,884
Contractual services	19,439,181	9,949,573	10,801,660	24,861,632
Operating expenses	17,429,102	5,611,396	7,807,365	14,893,069
Supplies and materials	15,666			8,388
Furniture and equipment	4,815,461	1,336,632	1,832,441	3,904,419
Joint United Nations contributions	3,069,102	1,718,676	3,537,785	2,546,849
Other expenditure	627,491	312,301	340,630	2,197,382
<b>Subtotal management and administration</b>	<b>207,556,426</b>	<b>89,519,257</b>	<b>109,741,398</b>	<b>169,055,936</b>
<b>Total programmed activities</b>	<b>4,924,157,559</b>	<b>1,971,314,257</b>	<b>2,136,251,824</b>	<b>8,088,115,180</b>
<b>Operational reserve (OR)</b>				<b>404,405,759</b>
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>4,924,157,559</b>	<b>1,971,314,257</b>	<b>2,136,251,824</b>	<b>8,492,520,939</b>
<b>Junior Professional Officers</b>	<b>8,393,868</b>	<b>3,314,956</b>	<b>4,065,477</b>	<b>12,000,000</b>
Staff costs	8,230,359	3,280,211	4,013,322	11,824,107
Travel	115,234	28,389	45,799	98,562
Contractual services	48,275	6,356	6,356	77,330
<b>Total</b>	<b>4,932,551,428</b>	<b>1,974,629,212</b>	<b>2,140,317,301</b>	<b>8,504,520,939</b>

6. Comme indiqué également dans les tableaux II et III ci-dessus, le rapport montre qu'au cours des 10 dernières années, le budget-programme final a augmenté en moyenne de 5 %, tandis que les fonds disponibles et les dépenses ont progressé de 4 % et 5 % respectivement. Le budget final de 2024 a diminué de 1 % par rapport à 2023, car un nombre moins grand de situations d'urgence de grande ampleur ont nécessité des budgets supplémentaires cette année-là. Les fonds disponibles ont diminué de 9 %, provoquant une augmentation du déficit budgétaire, qui est passé à 52 %. Les dépenses pour 2024 se sont élevées à 4932,6 millions de dollars E.-U, avec un taux d'exécution de 95 % (A/AC.96/75/5, par. 15). Le Comité note, à partir des informations fournies, que les dépenses de personnel et d'autres types de dépenses liées au personnel pour 2024, y compris le programme, l'appui au programme et la gestion et administration, a atteint la somme totale de 1560 millions de dollars E.-U, soit 31,7 % du total des activités programmées, de 4924 millions de dollars E.-U.

7. À sa demande, le Comité consultatif a été informé qu'au cours des deux dernières années, le HCR a été confronté à des difficultés croissantes pour satisfaire ses besoins de financement globaux dans un contexte mondial d'incertitude financière. Les fonds pour les besoins budgétaires sont levés tout au long de l'année et alloués conformément aux besoins et aux provisions affectées. En raison de la nature changeante des fonds disponibles par rapport au budget et le Haut-Commissaire étant habilité à établir des budgets supplémentaires pour les besoins imprévus, les fonds, la planification et l'allocation des ressources sont dynamiques. Les consultations se poursuivent avec les États membres sur un renforcement des approches visant à fournir des informations pertinentes et en temps voulu dans le cadre de ce scénario dynamique. Le HCR continuera à consulter les États membres et les parties prenantes concernées afin de réfléchir à la meilleure manière de présenter les informations budgétaires liées aux priorités de mise en œuvre. Ces échanges tiendront également compte des conséquences opérationnelles et stratégiques d'une planification basée sur un cadre de financement réaliste, tout en maintenant l'intégrité de l'établissement du budget lié aux besoins de l'Organisation.

8. **Le Comité consultatif note que le déficit de financement est passé de 42 % en 2022 à 48 % en 2023 et 52 % en 2024, creusant l'écart entre le budget basé sur les besoins approuvé et les dépenses réelles. Compte tenu des contraintes budgétaires actuelles et de leur impact sur les opérations du HCR, le Comité estime que la présentation du budget doit être améliorée, afin d'inclure, outre les estimations basées sur les besoins proposées, des informations sur les besoins opérationnels estimés de l'Organisation. Le Comité est d'avis que des enseignements peuvent être retirés du Programme alimentaire mondial (PAM), qui adopte déjà cette approche, tout en maintenant un budget basé sur les besoins.**

9. Le Comité a aussi été informé que compte tenu de la crise financière, le HCR avait dû réduire fortement ses prévisions de financement pour 2025 et ses projections pour 2026. Les besoins financiers du HCR pour 2025 s'élèvent à 10,6 milliards de dollars E.-U. Toutefois, au milieu de l'année, seuls 23 % de cette somme étaient assurés. Le pouvoir général de dépenser a été fortement réduit afin de correspondre aux niveaux de financement anticipés pour 2025. Le HCR a pris un certain nombre de mesures de maîtrise des coûts et un examen interne détaillé a été mené. Le HCR a alors décidé de réduire ses coûts de personnel globaux de 30 %, et a procédé à des réductions proportionnelles dans presque tous les domaines du programme. Certains bureaux-pays seront fermés et seront à la place soutenus par des structures de bureaux multipays renforcées. En 2026, le HCR concentrera ses ressources sur les activités de protection et de solutions relevant de son mandat, sur les interventions vitales et sur les réponses d'urgence dans lesquelles il peut apporter sa plus grande valeur ajoutée, activité qui toutes seront motivées par des efforts visant à accroître l'efficience, afin de fournir des services plus intelligemment et plus efficacement. En cas d'urgence et lorsque le HCR est appelé à intervenir, il étendra rapidement le recours à des modalités contractuelles flexibles.

10. Le Comité a aussi été informé que les mesures initiales de maîtrise des coûts comportaient un gel des voyages aériens internationaux et de l'organisation d'ateliers et d'événements ; un délai de 90 jours dans l'approvisionnement en fournitures, sauf dans les situations d'urgence ; et le report de toutes les activités d'approvisionnement non essentielles

et non urgentes. Le HCR a en outre interrompu toutes les nouvelles nominations temporaires externes et tous les contrats de personnel associé, et suspendu l'ensemble des rénovations de bureau et des achats d'équipements de bureau non essentiels. L'optimisation de l'espace de bureau, avec notamment des améliorations dans l'efficacité énergétique et la maintenance, est actuellement en cours dans 31 sites, en particulier dans les zones à coût élevé, sur la base d'une évaluation coûts-bénéfice et en consultation étroite avec les bureaux régionaux. Une campagne accélérée a été lancée afin d'éliminer les biens en excédent, y compris les générateurs, les équipements informatiques et les fournitures de bureaux obsolètes, parallèlement aux ventes aux enchères en cours de véhicules pour les unités de plus de cinq ans. Il a aussi été demandé aux opérations de pays de réduire leur parc de véhicules de 25 % maximum, en mettant l'accent sur les biens sous-utilisés, afin de diminuer les frais de fonctionnement et de générer un revenu via la vente de biens. Les recrutements dans toutes les fonctions ont été restreints et certains services de soutien sont centralisés lorsque cela est possible afin d'accroître l'efficacité. Le HCR a déjà externalisé des parties importantes de son support informatique. Dans la mesure où il standardise et centralise certaines transactions non liées à un site spécifique (p. ex. saisie de données d'une facture), le HCR prévoit d'étudier si l'externalisation de ces fonctions serait plus rentable.

11. Dans le contexte des efforts de restructuration en cours, le Comité a été informé que le HCR envisageait de déplacer certains postes dans des lieux d'affectation où les coûts de personnel sont inférieurs. Par exemple, dans le cadre de la réorganisation de ses Services mondiaux communs, certaines fonctions nécessiteront l'apport d'un soutien 24h sur 24 aux opérations. Les coûts de personnel seront parmi les principaux facteurs pris en compte pour déterminer les lieux adaptés à ces fonctions.

12. Dans le cadre de la réorganisation, le Bureau régional pour l'Afrique australe sera fermé à partir du 1er octobre 2025. Ce bureau était celui qui avait le plus petit nombre de personnes déplacées de force ou apatrides et représentait la région ayant le plus petit budget. À compter du 1er octobre 2025, les responsabilités des opérations dans les pays préalablement couverts par le Bureau régional pour l'Afrique australe seront assumées par les bureaux régionaux en Afrique occidentale et centrale, et dans l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs. Le Congo (République du) et la République démocratique du Congo seront transférés au Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale, qui a des responsabilités programmatiques qui s'étendent à ces pays et des synergies potentielles avec eux. Le reste des opérations de l'Afrique australe sera absorbé par le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs.

13. **Le Comité consultatif prend note de la situation financière actuelle et des mesures prises par le HCR pour maîtriser les coûts. Le Comité rappelle qu'il avait estimé que la présentation du budget-programme annuel devait montrer l'évolution des dépenses (actuelles et envisagées par rubrique, avec justification), ainsi que les plans et tableaux détaillés des effectifs, et des statistiques sur les effectifs et le personnel actuels et envisagés. Le Comité rappelle qu'il attend avec intérêt que les informations susmentionnées soient présentées dans les futurs projets de budget afin de permettre leur examen comme il se doit (voir aussi A/AC.96/1213/Add.1, par. 6).**

14. **Le Comité espère aussi que des informations plus détaillées seront fournies au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire sur l'impact financier effectif des mesures de maîtrise des coûts proposées sur les dépenses actuelles et la manière dont les différentes mesures contribuent à des gains d'efficacité dans les estimations pour 2026.**

15. Les dotations des Nations Unies pour le HCR couvrent les coûts des postes permanents du Haut-Commissaire, du 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 2026 s'élève à 50,5 millions de dollars E.-U. avant la réactualisation des coûts, c'est-à-dire le même niveau qu'en 2025. La part de contribution des Nations Unies aux dépenses d'administration et de gestion du HCR pour 2026 devrait être de 29 % (A/AC.96/75/5, par. 73 et 74). Dans le contexte de l'Initiative ONU80, le HCR a reçu un mémorandum du Contrôleur lui demandant de présenter une proposition de réduction de budget (entre 15 % et 20 %) afin d'atteindre l'objectif par des gains d'efficacité significatifs dans la manière dont

il travaille. Le HCR a demandé d'être exempté des réductions de la dotation du budget ordinaire des Nations Unies envisagées à cause de sa vulnérabilité unique parmi les autres entités des Nations Unies, 99 % de son financement provenant de contributions volontaires. Le Comité consultatif fournit des observations et des recommandations connexes dans son rapport sur le budget-programme envisagé pour 2026 (A/80/7 (section 25)).

#### A. Mobilisation des ressources

16. À sa demande, le Comité a reçu le tableau ci-dessous montrant les estimations de financement, par type de donateur, de 2024 à 2026.

Table IV

<b>Donor Type</b>	<b>2024 Actual</b>	<b>2025 Estimate</b>	<b>2026 Estimate</b>
Government	3 805,80	2 114,80	1 731,60
Inter-Government	275,5	360,9	339,9
Private	629,9	730	750
UN/ pooled funds	164,8	155,9	168,3
<b>Grand Total</b>	<b>4 875,90</b>	<b>3 361,60</b>	<b>2 989,90</b>

17. Le Comité a été informé que l'engagement du HCR auprès des donateurs publics s'attachait principalement à obtenir la plus grande qualité de financement possible et que les efforts ont redoublé concernant le financement flexible en 2025 face à l'évolution des tendances d'affectation des fonds. Le financement flexible est essentiel pour que le HCR puisse mettre en œuvre son mandat car l'Organisation doit souvent intervenir dans des contextes où les donateurs ne fournissent pas de financements affectés, ou dans les situations d'urgence à déclenchement rapide où ils ne l'ont pas encore fait. Les mesures telles que l'exemption des coûts d'appui indirects pour les contributions de base, les efforts concertés de visibilité et un rapport de financement flexible spécifique ainsi qu'un tableau dynamique aident à inciter les donateurs à fournir des contributions flexibles et à donner de la visibilité à ceux qui le font. Entre fin juin 2024 et juin 2025, le revenu issu du financement flexible a diminué de 10 %. Cette baisse globale a été due à une diminution de 14 % des contributions du secteur public, qui a davantage pesé que la hausse de 5 % du secteur privé. La part des dix principaux donateurs a été réduite de 77 % en 2014 à 73% en 2024 et le nombre des principaux donateurs dont la contribution est supérieure à 20 millions de dollars est passé de 17 en 2014 à 23 en 2024. En outre, les investissements dans la collecte de fonds auprès du secteur privé ont produit des résultats substantiels, les financements de sources privées ayant plus que triplé, passant de 208 millions de dollars E.-U. à 630 millions de dollars E.-U. au cours de la même période. **Le Comité consultatif note les résultats positifs du financement par le secteur privé et sa contribution aux ressources non affectées, et encourage le HCR à poursuivre ses efforts dans ce domaine. Le Comité espère que les rapports futurs fourniront des informations sur les investissements réalisés dans la collecte de fonds auprès du secteur privé et son taux de rendement.**

18. Le HCR travaille aussi avec des donateurs non traditionnels, tels que le fonds mondial pour le climat et le Fonds islamique mondial pour les réfugiés, en collaboration avec la Banque islamique de développement. Malgré une diminution des contributions du secteur privé en 2023 et 2024, le HCR prévoit un redressement progressif et une croissance de ce secteur ces prochaines années. Alors que les financements de donateurs intergouvernementaux et les fonds de financement commun des Nations Unies augmenteront peut-être légèrement, les contributions des donateurs gouvernementaux devraient diminuer à cause des tendances plus larges qui prévalent dans l'aide publique au développement et le financement humanitaire.

19. Le Comité a aussi été informé que le HCR contribuait activement aux efforts déployés à l'échelle du système tout entier pour rendre le financement humanitaire plus prévisible et plus flexible, en plaident pour une utilisation accrue des fonds de financement commun comme le Fonds central pour les interventions d'urgence et l'appui des partenaires locaux. Le HCR soutient aussi les initiatives qui élargissent la base de financement, notamment les partenariats avec les institutions financières internationales, les acteurs du secteur privé et les

organismes régionaux. Ces efforts sont renforcés par un développement des communications et du plaidoyer communs. Des événements tels que la Réunion sur les progrès du Forum mondial sur les réfugiés et la Conférence sur le financement du développement sont des occasions majeures pour les organisations de plaider ensemble pour des approches plus durables et plus inclusives du déplacement.

**20. Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts pour renforcer la collaboration avec les donateurs afin d'accroître le niveau des financements flexibles et de diversifier sa base de donateurs, et demande que d'autres mises à jour soient faites dans le prochain rapport budgétaire. Le Comité reconnaît l'engagement concernant les efforts déployés à l'échelle du système tout entier pour rendre le financement humanitaire plus prévisible et plus flexible, et note aussi les possibilités qui s'offrent aux organisations de mener un plaidoyer commun. Le Comité espère que des informations supplémentaires seront fournies dans les rapports futurs concernant les efforts conjoints de sensibilisation et de mobilisation.**

#### B. Ressources en termes de postes

21. Le tableau III.1 du rapport (A/AC.96/75/5) présente un récapitulatif des postes par programmes nationaux et régionaux, pour les programmes globaux et le siège avec le budget actuel (reformulé) 2025 et le projet de budget 2026, avec un niveau d'effectifs de 16 160 postes au 31 mai 2025. Les besoins pour 2026 sont de 12 175 postes, soit une diminution nette de 3985 postes, ou 25 %, par rapport à 2025. À sa demande, le Comité a reçu les tableaux ci-dessous montrant la répartition des postes par fonction et par région.

Table V

	(in person-years)					
	2025		2026		Variance	
	<i>Current budget (restated)</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>2026 vs 2025</i>	<i>Posts</i>	<i>% over total</i>	<i>Percentage change</i>
Programme	8 128	50%	5 847	48%	(2 281)	-28%
Programme support	7 313	45%	5 764	47%	(1 549)	-21%
Management and administration	719	4%	564	5%	(155)	-22%
<b>Total</b>	<b>16 160</b>	<b>100%</b>	<b>12 175</b>	<b>100%</b>	<b>(3 985)</b>	<b>-25%</b>

Table VI

	(in person-years)					
	2025		2026		Variance	
	<i>Current budget (restated)</i>	<i>Percentage over total</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>Percentage over total</i>	<i>2026 vs 2025</i>	<i>Percentage change</i>
West and Central Africa	2 484	15%	2 092	17%	-392	-16%
East Horn and Great Lakes	3 945	24%	3 101	25%	-844	-21%
Southern Africa	72	0%	-	0%	-72	-100%
Middle East and North Africa	2 559	16%	1 467	12%	-1 092	-43%
Asia and the Pacific	1 988	12%	1 698	14%	-290	-15%
Europe	1 886	12%	1 138	9%	-748	-40%
The Americas	1 626	10%	1 328	11%	-298	-18%
Country operational technical support <sup>(1)</sup>	146	1%	106	1%	-40	-27%
<b>Subtotal country and regional programmes</b>	<b>14 705</b>	<b>91%</b>	<b>10 929</b>	<b>90%</b>	<b>-3 775</b>	<b>-26%</b>
Global programmes <sup>(2)</sup>	580	4%	576	5%	-4	-1%
Headquarters <sup>(3)</sup>	876	5%	670	5%	-206	-24%
<b>Total</b>	<b>16 160</b>	<b>100%</b>	<b>12 175</b>	<b>100%</b>	<b>(3 985)</b>	<b>-25%</b>

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

(2) Includes posts located in country and regional programmes

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

22. Le Comité a été informé que les postes du document du budget-programme étaient basés sur les besoins en personnel prévus dans le système budgétaire du HCR et devraient être de 12 175 en 2026, tandis que les postes de personnel approuvés dans le système des ressources humaines sont actuellement estimés à 9 388 en 2026. Entre 2025 et 2026, la diminution nette des postes selon le document du budget est de 3 985 postes (25 % de réduction), tandis que la diminution nette du nombre de postes approuvés en 2026 sur la base des données disponibles le 14 juillet 2025 est de 4 344 (32 % des postes). Le processus de

restructuration en cours est mené en mettant l'accent sur les postes et non pas sur les individus. Cette approche basée sur les postes vise à assurer l'équité, l'objectivité et l'alignement sur les priorités opérationnelles. Elle signifie que le HCR ne sera pas encore en mesure d'évaluer l'impact de la restructuration sur la composition du personnel, car les suppressions de poste ne signifieront pas nécessairement un départ du HCR à cause de facteurs tels que les réaffectations internes, les catégories de personnel, ainsi que la nature et la durée des contrats. Le HCR a entamé le processus de restructuration, qui s'est traduit par des réductions de personnel dans tous les types de contrat et toutes les régions. Les précisions sur le coût des indemnités de cessation de service devraient être disponibles le dernier trimestre de 2025.

23. Le Comité a reçu le tableau ci-dessous montrant la diminution des postes de haut rang (grades P5 à D2) de 2025 à 2026 par sites de bureau régional et du siège. Les postes de haut rang (grades P5 à D2) les plus touchés dans les sites de bureau régional et du siège par groupe fonctionnel sont notamment l'approvisionnement, les fournitures opérationnelles, direction exécutive et gestion, et administration et finance. Si les postes d'encadrement supérieur ont été réduits à compter du 1er octobre 2025, les suppressions de poste ne signifieront pas nécessairement un départ du HCR comme indiqué ci-dessus à cause de facteurs tels que les réaffectations internes, les catégories de personnel, ainsi que la nature et la durée des contrats. L'effet des réductions de poste au niveau P5 et au-dessus n'apparaîtra pas immédiatement dans la composition du personnel.

Table VII

Region/Operation	2025	2026	Var.	Var. (%)
West and Central Africa	14	7	-7	-50%
East and Horn of Africa and Great Lakes	15	8	-7	-47%
Southern Africa	12	0	-12	-100%
Middle East and North Africa	14	8	-6	-43%
Asia and the Pacific	14	8	-6	-43%
Europe	14	8	-6	-43%
The Americas	12	6	-6	-50%
Headquarters divisions and entities	190	105	-85	-45%
<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>150</b>	<b>-135</b>	<b>-47%</b>

24. Le Comité consultatif espère que des informations plus claires seront fournies au Comité exécutif sur les changements liés au personnel et leurs conséquences sur les dépenses du HCR, en particulier : i) la correspondance entre les postes devant être supprimés et leur occupation réelle par du personnel, avec des détails supplémentaires sur les postes supprimés qui étaient effectivement pourvus, le nombre de réaffectations, y compris à des niveaux de grade différents, les réductions effectives de la composition du personnel et l'impact attendu sur les dépenses du HCR ; ii) des détails sur le coût estimé des licenciements et les modalités de financement ; et iii) des informations sur la relocation possible de personnel dans des lieux d'affectation à plus faible coût (voir par. 11 ci-dessus).

25. Le Comité a aussi été informé qu'en raison de la pénurie de financement et parallèlement à la réduction des postes permanents, les affectations temporaires avaient été réduites de 909 entre le 31 décembre 2024 (un total de 1907 collègues en affectation temporaire) et le 30 juin 2025 (998). Le HCR étant une organisation où le personnel est soumis à des rotations, la période où le fonctionnaire est en attente d'affectation assure une flexibilité à la fois au fonctionnaire et à l'organisation. De tout temps, elle a permis aux collègues de disposer de plus de temps pour trouver leur affectation suivante et a fourni à l'Organisation une base solide de personnel prêt à être déployé dans les situations d'urgence car beaucoup de collègues travaillent à titre temporaire pendant cette période. La croissance et les restrictions financières nécessitent à présent des garanties plus strictes et la limite de six mois (contre neuf auparavant) a été introduite il y a quelques mois afin de garantir la poursuite des rotations et la gestion efficace des ressources. Comparée aux indemnités versées dans d'autres organisations des Nations Unies, cette approche est à la fois moins coûteuse et efficace opérationnellement.

Table VIII

**Non-working staff in-between assignments expenses**

(In United States dollars)

Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Total
2,413,015	2,651,617	2,772,307	3,180,584	4,045,776	3,806,746	18,870,045

26. Tout en prenant note de la réduction indiquée du nombre de fonctionnaires en attente d'affectation, le Comité consultatif note aussi que les dépenses connexes ont fortement augmenté en 2025. Le Comité compte que le HCR fournira au Comité exécutif, lors de l'examen du présent rapport et dans les rapports futurs sur le budget, des informations sur l'évolution du nombre de fonctionnaires en attente d'affectation ces dernières années, avec une répartition par niveaux de grade, ainsi que des informations sur les mesures prises pour réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation dans une période de contraintes financières (voir aussi A/AC.96/1213/Add.1, par. 10).

**Représentation géographique équitable et genre**

27. À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous montrant la répartition du personnel au sein de la catégorie des administrateurs en fonction du genre et de la région géographique de nationalité pour les années 2022-2025 (au 30 juin 2025). **Le Comité consultatif déclare une fois encore que le HCR devrait intensifier ses efforts visant à parvenir à une représentation géographique plus équitable des États membres au niveau de ses effectifs (A/AC.96/75/6, par. 24).**

Table IX

UN Region of Nationality	2022		2023		2024		2025		
	Percentage (Nationality)	Female	Male	Percentage (Nationality)	Female	Male	Percentage (Nationality)	Female	Male
African States	32%	34%	66%	32%	35%	65%	32%	35%	65%
Asia-Pacific States	18%	45%	55%	18%	44%	55%	19%	45%	55%
Eastern European States	7%	55%	44%	7%	56%	44%	7%	56%	44%
Latin American and Caribbean States	6%	58%	42%	6%	58%	42%	7%	58%	42%
Western European and other States	36%	60%	40%	36%	60%	40%	35%	61%	39%
Not Defined	0,2%	36%	64%	0,3%	38%	62%	0,3%	36%	64%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>

28. Le Comité a été informé que le HCR avait atteint la parité des genres à tous les grades de la catégorie des administrateurs internationaux (y compris P5 et au-dessus) depuis la fin 2024. La parité a aussi été atteinte à plusieurs grades nationaux et des services généraux (administrateur national C et B, G7, G6, G5).

**C. Autres questions****1. Coordination avec d'autres entités du système des Nations Unies**

29. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR participait activement au groupe thématique action humanitaire de l'Initiative ONU80 et jouait un rôle de premier plan dans le programme de réforme humanitaire plus large. Ces efforts sont étroitement liés à la Réinitialisation de l'action humanitaire, dirigée par le Coordonnateur des secours d'urgence, et au suivi de l'efficacité avec le Comité de haut niveau sur la gestion. Le HCR travaille étroitement avec les coordonnateurs résidents et les équipes-pays des Nations Unies afin que les populations déplacées de force soient véritablement incluses dans les plans de développements nationaux et prises en compte dans les Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans les contextes mixtes ou complexes, le HCR continue à coordonner les réponses spécifiques aux réfugiés tout en assurant la complémentarité avec les équipes-pays pour l'action humanitaire et les actions dirigées par les coordonnateurs résidents. Dans certains cas où la présence autonome de l'Organisation

dans un pays est fortement réduite, il est envisageable d'intégrer la capacité dans le bureau du coordonnateur résident.

30. Si le HCR se concentrera sur le cœur de son mandat, il travaillera plus stratégiquement et plus efficacement avec les organisations sœurs telles que l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), et le PAM, conformément à la Réinitialisation de l'action humanitaire et à l'Initiative ONU80, afin de répondre aux besoins croissants dans les environnements opérationnels complexes. L'ampleur de la coordination et de la collaboration du HCR avec d'autres organisations, fonds et programmes des Nations Unies fait l'objet d'une transformation profonde et ce partenariat est plus important que jamais. À travers les équipes-pays pour l'action humanitaire, les groupes de résultats et des cadres de programmation conjoints, les organisations, les fonds et les programmes sont appelés à fonctionner en tant que système cohérent.

31. Le Comité a aussi été informé que le HCR partageait des initiatives et des services avec d'autres entités des Nations Unies, telles que UN Fleet, le Centre numérique de solutions de trésorerie, ICT procurements, Common Back Office, Business Operation Strategy et Common Premises. Le HCR a récemment pris le même fournisseur de services VSAT que l'OIM, l'UNICEF et le PAM. Ce changement stratégique s'est déjà traduit par des économies annuelles impressionnantes d'environ 1,5 million de dollars E.-U. Le HCR participe aux Common Back Offices au Brésil, en Jordanie, au Kenya, en République-Unie de Tanzanie et au Sénégal. La mise en œuvre a commencé en 2024 au Brésil, au Kenya et en République-Unie de Tanzanie. Concernant la Business Operation Strategy, le HCR participe à 97 % des 98 bureaux qui appliquent une telle stratégie. Les gains d'efficacité du HCR sont principalement générés grâce à la collaboration des Nations Unies pour les services administratifs, comme la sécurité, le logement, la connectivité Internet, la gestion des locaux communs et les services de voyage. Le HCR prévoit d'économiser de 2,5 à 2,9 millions de dollars E.-U. par an. L'emménagement prochain dans la One UN House (maison unique des Nations Unies) à Dacca, au Bangladesh, devrait permettre d'économiser environ 74 000 dollars E.-U. par an à partir de 2025. Des relocalisations supplémentaires en Colombie, au Panama et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (avec des économies potentielles de quelque 460 000 dollars E.-U.) sont en cours et devraient se traduire par de nouveaux gains d'efficacité.

**32. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait encouragé le HCR à poursuivre ses efforts de coopération avec d'autres entités des Nations Unies pour plus d'efficacité, et espérait aussi que le HCR poursuivrait ses efforts pour étendre ses approvisionnements dans les pays en développement et les pays à économie en transition (A/AC.96/75/6, par. 28 et 33). Le Comité reconnaît les efforts accrus de coordination et de collaboration, comme le cadre de programmation conjoint, et espère que davantage d'informations seront fournies dans les rapports futurs.**

## 2. Réserves

33. À sa demande, le Comité consultatif a été informé qu'à compter du 1er janvier 2017, à la suite d'une décision du Comité exécutif, le HCR a relevé le plafond de son Fonds de roulement, de 50 millions de dollars E.-U. à 100 millions de dollars E.-U., afin de disposer de liquidités en attendant de recevoir les contributions. Concernant les réserves séparées pour couvrir les engagements de fin de service, le Comité a été informé qu'à part les fonds progressivement provisionnés pour financer l'assurance-maladie après la cessation de service (à un taux de 3 % par an appliqué au salaire de base net) et les engagements au titre du rapatriement (grâce à une somme forfaitaire annuelle de 3 millions de dollars E.-U.), le HCR ne disposait pas de réserves opérationnelles pour couvrir les autres engagements après la cessation de service, car tous les fonds non dépensés fournis par des donateurs individuels doivent être reprogrammés ou potentiellement renvoyés. L'Organisation devrait discuter avec les États membres pour savoir s'ils seraient prêts à soutenir l'augmentation du niveau du Fonds de roulement, qui n'a pas changé depuis la dernière actualisation de 2017, et à permettre au HCR de constituer des réserves à l'avenir. **Le Comité consultatif note que le HCR dispose de fonds progressivement provisionnés pour financer l'assurance-maladie**

**après la cessation de service (à un taux de 3 % par an appliqué au salaire de base net) et les engagements au titre du rapatriement mais que l'Organisation ne constitue pas de réserve pour couvrir ces engagements. Le Comité consultatif espère que des informations plus détaillées seront fournies au Comité exécutif sur la couverture des engagements courants de l'assurance-maladie après la cessation de service, ainsi que sur les conséquences possibles des réductions de personnel sur ces engagements.**

### **3. Services mondiaux communs**

34. Le Comité consultatif a été informé à sa demande que la restructuration du Service financier global (préalablement appelé « Centre financier ») avait été achevée en mars 2025. Toutefois, l'introduction de mesures d'austérité début 2025 a eu des conséquences sur les plans de recrutement de la Section des Services financiers mondiaux. Par conséquent, le HCR met en place des Services mondiaux communs, nouveau modèle de fonctionnement visant à fournir des services de soutien de haute qualité et rentables qui permettent aux opérations de pays de se concentrer sur les activités essentielles de protection et d'assistance. Ces services fournissent une plateforme centralisée, sûre et modulable, d'appui aux ressources humaines, à finance/administration, à l'approvisionnement et aux services informatiques. Si les nouvelles structures au siège commenceront à fonctionner le 1er octobre 2025, les Services mondiaux communs ne seront pas pleinement opérationnels avant mi-2026. **Le Comité consultatif espère que davantage d'informations sur l'impact des Services mondiaux communs sur les besoins en personnel, y compris pour le Siège et les programmes globaux, par rapport aux programmes nationaux et régionaux, seront fournies au Comité exécutif, et que davantage d'informations seront communiquées dans le prochain rapport.**

### **4. Programmes durables**

35. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que la Réunion sur les progrès du Forum mondial sur les réfugiés à venir, prochaine Réunion de hauts responsables, aurait lieu en décembre 2025 et servirait de plateforme importante pour examiner les stratégies menées au niveau national et les progrès opérationnels, et renforcer la planification conjointe et l'engagement collectif à l'appui des réponses durables. Le HCR aligne intentionnellement les réponses en faveur des réfugiés sur les systèmes nationaux afin d'éviter les structures humanitaires parallèles, non durables. La mise en œuvre de cette priorité de longue date fait à présent l'objet d'une accélération du fait des réalités budgétaires actuelles. Le HCR maintiendra ses capacités essentielles de protection et de solutions, en exploitant les partenariats avec les acteurs du développement et le secteur privé, tout en continuant à soutenir les pays qui accueillent des réfugiés et les pays d'origine. Le guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'Association internationale de développement de la Banque mondiale a fourni 5,2 milliards de dollars E.-U. à 21 pays, dont 85 % en subventions. Dans le cadre de la 21<sup>e</sup> reconstitution de l'IDA, 2,4 milliards de dollars E.-U. supplémentaires ont été alloués via un nouveau guichet spécifique. Le Mécanisme mondial de financement concessionnaire a fourni 1 milliard de dollars E.-U. de subventions, et a débloqué 8 milliards de dollars E.-U. de prêts concessionnels pour les pays à revenu intermédiaire qui accueillent des réfugiés. D'autres acteurs du développement—y compris les banques de développement régionales et les donateurs bilatéraux—intensifient également leurs efforts dans leurs cadres à long terme, alignant le soutien sur les plans nationaux et fonctionnant sur des échéances de trois à cinq. Lorsque les gouvernements offrent des environnements favorables—garantissant un statut juridique, l'octroi de documents et l'accès aux systèmes financiers—les entreprises privées investissent dans la création d'emplois, l'inclusion financière et l'accès au marché. L'Initiative conjointe de la Société financière internationale et du HCR soutient à présent plus de 30 équipes-pays, les aidant à procéder à des analyses et à déclencher les investissements privés dans les contextes de réfugiés et d'accueil. **Le Comité consultatif attend avec impatience une actualisation dans le prochain rapport.**

### **5. Recommandations du Corps commun d'inspection**

36. Le rapport du Corps commun d'inspection sur l'établissement du budget dans les organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/2024/3) contient trois

recommandations relatives au HCR. À sa demande, le Comité consultatif a été informé du degré de mise en œuvre de ces recommandations. **Le Comité consultatif espère que les recommandations du Corps commun d'inspection seront rapidement mises en œuvre.**

#### **6. Revenu provenant de services fournis à d'autres entités**

37. Le Comité a été informé que le HCR ne possédait pas de fonds séparé pour enregistrer le revenu provenant de services fournis à d'autres entités. Ce revenu est affecté au Fonds du programme annuel utilisé pour soutenir les opérations mondiales. Les frais facturés dans le cadre des ventes aux enchères sont destinés à couvrir les coûts du HCR et ne génèrent pas de réserves. **Le Comité espère que plus d'informations seront fournies dans les rapports futurs sur le niveau des revenus provenant de services fournis à d'autres entités et sur la manière dont ces opérations sont gérées sans avoir identifié le niveau des réserves correspondantes.**

---