

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

**Comité permanent  
73<sup>e</sup> réunion**

Distr. restreinte  
4 octobre 2018  
Français  
Original: anglais et français

**Rapport de la soixante-treizième réunion du  
Comité permanent (19-20 septembre 2018)**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>		<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I.	Introduction.....	1	2
II.	Adoption de l'ordre du jour.....	2	2
III.	Gestion, contrôle administratif et financier, et ressources humaines .....	3-27	2
	A. Finance et contrôle.....	4-18	2
	i) Rapport du Comité des commissaires aux comptes .....	4-11	2
	ii) Audit interne.....	12-15	4
	iii) Rapport du Comité d'audit et de contrôle indépendant .....	16-18	5
	B. Gestion des risques au HCR .....	19-21	6
	C. Ressources humaines .....	22-27	6
	i) Ressources humaines, y compris le bien-être du personnel.....	22-24	6
	ii) Sûreté et sécurité du personnel .....	25-27	7
IV.	Budgets-programme et financement .....	28-40	8
	A. Actualisation des budgets et du financement .....	28-32	8
	B. Budget-programme biennal de 2018-2019 (révisé) .....	33-36	10
	C. Collecte de fonds dans le secteur privé.....	37-40	11
V.	Coordination.....	41-49	11
	A. Exposé sur le Cadre d'action global pour les réfugiés .....	41-46	11
	B. Exposé sur le Grand compromis .....	47-49	13
VI.	Questions diverses.....	50-51	13
<b>Annexe</b>			
	Décision sur les budgets et le financement pour 2018 .....		14

## **I. Introduction**

1. La Présidente du Comité exécutif, Son Excellence l'Ambassadeur Suraya DALIL (Afghanistan), a présidé la réunion.

## **II. Adoption de l'ordre du jour**

2. L'ordre du jour de la réunion (EC/69/SC/CRP.16) a été adopté.

## **III. Gestion, contrôle administratif et financier, et ressources humaines**

3. La Haut Commissaire Adjointe a donné un aperçu des principales questions liées à la gestion, notamment au devoir de diligence dans les situations à haut risque, aux efforts visant à prévenir et à lutter contre les inconvénients sexuels, à la gestion des risques, au contrôle et aux budgets et financements. Elle a présenté au Comité une mise à jour sur le processus de changement au HCR devant permettre à l'Organisation de renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilité ; d'engager une gamme variée de partenaires, en particulier les acteurs du développement, pour promouvoir les solutions ; et de s'aligner sur les initiatives et les réformes à l'échelle du système. En 2019, le HCR mettra l'accent sur le renforcement de la cohérence interne, notamment les mesures visant à assurer un plus grand appui du Siège aux opérations sur le terrain. Un plan de régionalisation et de décentralisation est également en train d'être élaboré en vue de renforcer les opérations et d'améliorer la prise de décisions sur le terrain.

### **A. Finance et contrôle**

#### **i) Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

4. Les états financiers du HCR pour 2017, tels que contenus dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/AC.96/1179 et A/73/5/Add.6), ont été conjointement présentés par le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion administrative et financière et le Directeur adjoint du Service d'audit externe d'Allemagne. Le Contrôleur a affirmé que le HCR avait reçu une opinion d'audit sans réserve, avec confirmation du fait que sa situation financière demeurait solide et qu'il y avait suffisamment d'actifs pour couvrir les passifs. Il a parlé au Comité permanent des principales recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes et des principales mesures prises pour y donner suite (A/AC.96/1179/Add.1), y compris aux recommandations des années antérieures.

5. Le Directeur adjoint du Service d'audit externe d'Allemagne a noté que c'était la première fois qu'un vérificateur externe au HCR prenait directement la parole au Comité, ce qui est une bonne chose en termes de transparence, en plus de l'examen du rapport du Comité des commissaires aux comptes par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième commission de l'Assemblée générale des Nations Unies. L'opinion d'audit sans réserve constitue un point très positif, mais des améliorations sont possibles. Cela étant, le Comité a fait 49 nouvelles recommandations. La plupart portent sur l'administration et la gestion des opérations du HCR, avec un accent sur cinq domaines : 1) la fraude et la corruption, 2) les interventions en espèces, 3) l'utilisation de consultants individuels, 4) la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et 5) l'engagement dans les objectifs de développement durable. Le dernier élément cité a été considéré comme étant une question fondamentale pour le Comité, et chaque engagement pris par l'Organisation sur les objectifs de développement durable a été examiné en vue d'un renforcement à l'échelle du système des Nations Unies.

6. Des délégations se sont inquiétées du fait que 40 % des recommandations des années antérieures demeuraient en souffrance, et le HCR a été exhorté à y donner suite en temps voulu ainsi qu'aux nouvelles recommandations. L'Organisation a été remerciée pour avoir fourni des matrices détaillées permettant de suivre, pour plus de transparence, les réalisations et les défis rencontrés dans la mise en œuvre des recommandations. Pour la gestion financière, le HCR a été exhorté à mettre en œuvre les mesures additionnelles de contrôle recommandées par le Comité. Les délégations ont pris note des défis que présentent les financements affectés et une prévisibilité loin d'être idéale qui compromettent la gestion financière, et ont lancé des appels pour que cette lacune soit corrigée par les donateurs du HCR.

7. S'agissant de la fraude et de la corruption, les délégations ont noté que le HCR fonctionnait dans un environnement à haut risque, mais elles ont reconnu qu'il dispose de bonnes politiques et de bons systèmes de prévention et de détection. Elles ont néanmoins exprimé leur appui en faveur de la recommandation du Comité d'amener les opérations-pays à renforcer l'évaluation des risques, notamment par des stratégies locales et adaptées de lutte contre la fraude et la corruption. Elles ont aussi conseillé au HCR de mettre au point un cadre clair de contrôle, afin de renforcer son approche sur la fraude et la gestion des risques et de résoudre certains problèmes relevés dans le rapport, concernant en particulier la fraude au niveau des pays.

8. Pour ce qui est des interventions en espèces, le HCR a été encouragé à améliorer le contrôle y relatif, à mieux évaluer l'efficacité de la formation et à assurer une mise en œuvre plus cohérente sur le terrain. Il a aussi été exhorté à travailler avec les partenaires sur les politiques et procédures communes. Les délégations se sont inquiétées du fait que le HCR ne suit pas l'assistance en espèces distribuée par les partenaires. D'une manière générale, beaucoup de délégations ont parlé de la gestion du partenariat et se sont inquiétées du fait qu'il s'agit d'une question systémique, aussi identifiée par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies. Le HCR a été vivement exhorté à mettre en œuvre de toute urgence les recommandations pertinentes.

9. L'Organisation a été encouragée à continuer d'explorer les moyens de travailler plus efficacement selon une approche fondée sur un meilleur rapport coût-efficacité afin d'utiliser de manière optimale les ressources et les financements. Les délégations ont salué le fait que le HCR entend revoir sa méthode de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et explorer davantage les possibilités de collaboration avec les partenaires, conformément aux engagements souscrits dans le cadre du Grand compromis et aux réformes du Secrétaire général. Pour ce qui est des contrats de consultants individuels, la non-conformité avec la politique du HCR en la matière a été une source de préoccupation, tout comme l'utilisation de ces consultants à des fonctions ordinaires. Des délégations se sont dites en faveur de l'engagement du HCR sur les objectifs de développement durable, mais une délégation s'est interrogée sur la recommandation du Comité, faisant observer que le HCR est un organisme humanitaire.

10. À une question sur la révision du système de gestion axée sur les résultats du HCR et sur le calendrier de mise en œuvre, la Haut Commissaire Adjointe a répondu que le projet avait été mis en attente. Cette situation s'explique dans une large mesure par l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés et d'autres facteurs liés à la gestion du changement et aux réformes générales au sein des Nations Unies, qui nécessitent un recalibrage permettant de veiller à ce que le système de gestion axée sur les résultats soit pleinement aligné. Une fois qu'il sera finalisé, un plus grand accent sera mis sur les résultats et l'impact, avec une meilleure conception et un renforcement de la responsabilité sur le terrain.

11. Le Contrôleur a réitéré l'engagement du HCR à appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes, y compris celles des années antérieures. Répondant aux préoccupations sur la diligence raisonnable concernant la gestion du partenariat d'exécution, il a parlé du processus de sélection, des divers contrôles mis en place au cours des années et du travail effectué par le HCR avec diverses sociétés d'audit pour renforcer le contrôle. Il a affirmé que le domaine était à haut risque, mais a assuré le Comité que beaucoup de mécanismes de contrepoids étaient en place, notamment le mécanisme de contrôle du Comité des commissaires aux comptes. Il a parlé des différentes mesures prises

par le HCR pour lutter contre la fraude et la corruption, et a réitéré le fait que l'Organisation avait pris le problème au sérieux. Il a mentionné les efforts déployés pour accroître l'efficacité, notamment grâce au Réseau innovation des Nations Unies. Concernant les interventions en espèces, il a donné des exemples de la manière dont le HCR travaille avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM) pour aligner les approches. Le Directeur adjoint du Service d'audit externe d'Allemagne a pris acte des préoccupations soulevées sur les objectifs de développement durable et a réitéré l'importance de cette initiative globale du système des Nations Unies ainsi que la nécessité pour le HCR de formuler sa position relative à cet engagement.

**ii) Audit interne**

12. Présentant le rapport d'audit interne pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018 (A/AC.96/1181), le Chef du Service d'audit du HCR du Bureau des services de contrôle interne a affirmé que l'audit avait été effectué avec suffisamment de ressources, sans aucune interférence nuisible à son indépendance. Il a aussi souligné les liens étroits et réguliers de coopération avec les hauts responsables du HCR et le Bureau de l'inspecteur général. Pendant la période du rapport, le Bureau des services de contrôle interne a effectué 28 audits et émis 133 recommandations, dont 11 ont été considérés comme critiques. Un certain nombre de recommandations des années antérieures demeurent en souffrance et le Bureau des services de contrôle interne a entrepris une revue de deux questions récurrentes soulevées dans les rapports antérieurs : 1) les comptes fournisseurs, et 2) la distribution d'articles non alimentaires. En outre, le Bureau des services de contrôle interne a effectué deux missions consultatives sur la gestion globale des risques et un certain nombre d'audits thématiques, notamment sur les indemnités pour frais d'études, les programmes d'abris, l'enregistrement et la prise en charge, et le logement du personnel sur le terrain.

13. Les délégations ont apprécié l'impact positif créé par l'intégration du Service d'audit du HCR dans l'architecture générale de contrôle de l'Organisation, et par la nouvelle interface avec le Bureau de l'inspecteur général. Si les délégations ont salué les progrès accomplis dans la mise en œuvre de bon nombre de recommandations faites par le Bureau des services de contrôle interne, elles se sont dites préoccupées par le nombre de recommandations en attente, en particulier celles considérées comme critiques, et par plusieurs questions systémiques que les divers organismes de contrôle n'ont cessé de soulever. Dans ce contexte, le HCR a été encouragé à fournir, aux fins de suivi, des matrices sur les recommandations du Bureau des services de contrôle interne, comme il l'a fait pour celles du Comité des commissaires aux comptes, ne devant pas se limiter aux recommandations critiques contenues dans le rapport. Étant donné que les questions soulevées par les organismes de contrôle et d'audit se recoupent, le HCR pourrait aussi fournir une matrice générale sur ces questions. Les deux questions systémiques ayant le plus attiré l'attention sont : la gestion des partenaires d'exécution, et la gestion des fournisseurs et l'approvisionnement. Le HCR a été exhorté à se pencher de toute urgence sur les causes de ces problèmes et à veiller à ce qu'il y ait en place des garanties solides.

14. Répondant à une question sur les dates butoirs, le Chef du Service d'audit du HCR a affirmé que les dates initialement fixées n'ont pas changé. Le HCR a cependant été encouragé à fournir de nouvelles dates au cas où les dates initiales n'auraient pas été respectées. Le Chef du Service d'audit du HCR a également affirmé que le Bureau des services de contrôle interne s'était efforcé au cours des années de rendre les recommandations moins prescriptives et plus souples pour les responsables quant à leur mise en œuvre.

15. Reconnaissant certains défis et difficultés rencontrés, la Haut Commissaire Adjointe a parlé des différents niveaux de suivi, y compris au niveau le plus élevé de l'Organisation, dans la mise en œuvre des diverses recommandations. Elle a affirmé que l'Inspecteur général avait proposé que le HCR examine profondément certaines des questions récurrentes. D'autres initiatives en cours, comme l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques, permettraient aux responsables de suivre plus rapidement l'exécution des recommandations. La Haut Commissaire Adjointe a parlé au Comité d'un certain nombre de mesures prises pour donner suite aux recommandations émises à l'issue de certains

audits thématiques. Pour ce qui est du logement du personnel, par exemple, le HCR se prépare à répondre aux recommandations en publiant une nouvelle instruction administrative. Le processus sera facilité par la régionalisation des diverses fonctions des ressources humaines. Concernant l'état du logiciel d'enregistrement du HCR, à savoir proGres, version 4, elle a affirmé que le programme est appliqué comme PRIMES (écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité), nouvelle gamme d'outils interopérables d'enregistrement, d'identité et de prise en charge. Même si en 2018 le nombre de nouveaux pays qui l'appliquent a augmenté, l'insuffisance des financements a limité la capacité du HCR à l'appliquer pleinement. Le Contrôleur a dit au Comité que des progrès avaient déjà été réalisés dans la mise en œuvre de plusieurs recommandations relevées par des délégations, et que plusieurs autres avaient déjà été classées. Parmi ces recommandations, il y a celle relative aux comptes clients locaux sur lesquels le HCR a publié une note d'orientation révisée pour les opérations sur le terrain.

### iii) **Rapport du Comité d'audit et de contrôle indépendant**

16. Le Président sortant du Comité d'audit et de contrôle indépendant (IAOC) a présenté le Président entrant et a fait savoir aux délégations que trois nouveaux membres avaient pris leurs fonctions en juin 2018, pour ainsi remplacer les membres dont le mandat avait pris fin le mois précédent. Présentant le sixième rapport annuel du Comité pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018 (EC/69/SC/CRP.17), il a parlé de la revue de l'IAOC et de ses recommandations sur le contrôle et la prévention de la fraude ; le cadre de contrôle interne au HCR ; la gestion globale des risques ; la gestion du changement ; la gestion financière ; la performance et la responsabilité ; les structures de l'Organisation ; les processus relatifs aux technologies de l'information.

17. Les délégations se sont accordées sur le fait que le HCR avait réalisé des progrès au niveau du renforcement des processus de contrôle et de gestion des risques ainsi que de ses capacités d'évaluation et d'enquête. Elles se sont toutefois inquiétées des faiblesses relevées sur la responsabilité et ont soutenu la recommandation de renforcer le cadre de contrôle interne au HCR. L'Organisation a été encouragée à élargir sa base de donateurs pour réduire les risques liés au fait de dépendre uniquement de quelques donateurs. Les délégations ont aussi salué la stratégie et le plan d'action visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels. Pour la prévention de la fraude, elles l'ont exhortée à adopter une approche plus rationnelle, et ont demandé à savoir les raisons qui justifient la faible participation du personnel au cours d'apprentissage en ligne sur la prévention de la fraude.

18. Concernant la recommandation faite au HCR de nommer un Conseiller principal sur la prévention de la fraude, le Président a affirmé que l'IAOC avait jugé nécessaire de renforcer la coordination des différentes mesures de prévention de la fraude au niveau des hauts responsables du HCR. À une question sur la nécessité d'un niveau suffisant de ressources pour le Bureau de l'inspecteur général et d'un nombre raisonnable d'évaluations, il a répondu qu'il appartenait au HCR de décider à ce sujet compte tenu de ses objectifs et du budget disponible. Il a aussi affirmé que le Bureau de l'inspecteur général avait reçu des personnels supplémentaires et bénéficié d'une augmentation de son budget pour 2019. La Haut Commissaire Adjointe a précisé que des ressources additionnelles seront nécessaires pour renforcer le travail dans ce domaine, notamment pour mener des enquêtes plus proactives. Elle a aussi indiqué que le cours d'apprentissage en ligne sur la prévention de la fraude est désormais obligatoire pour l'ensemble du personnel.

## B. **Gestion des risques au HCR**

19. La Responsable en chef de la gestion des risques a présenté le document sur la gestion des risques (EC/69/SC/CRP.18). Elle a parlé des mesures prises par le HCR pour mieux gérer les risques. L'Initiative 2.0 pour la gestion des risques, lancée il y a près d'un an, vise à renforcer la culture de gestion des risques dans les opérations et tous les domaines de gestion. Indiquant le plan de travail pour les trois prochaines années, elle a réitéré l'engagement des hauts responsables du HCR à instaurer une culture solide de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et a parlé des bases solides déjà posées à cet effet.

20. Les délégations ont loué les efforts déployés par le HCR dans ce domaine, en particulier l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques. Si la capacité additionnelle créée dans certaines opérations importantes a été appréciée, plusieurs délégations ont souligné la nécessité d'intégrer l'examen des risques dans les processus de planification et de gestion au jour le jour. La nécessité de former le personnel pour asseoir la gestion des risques au sein de l'Organisation a été soulignée. Une délégation a relevé l'importance de disposer de protocoles et d'orientations sur la manière de diffuser les informations critiques sur les risques aux partenaires et aux donateurs, si nécessaire.

21. La Responsable en chef de la gestion des risques a remercié les délégations pour leur appui. Elle a été d'avis sur la nécessité d'asseoir la gestion des risques au sein de l'Organisation et a souligné l'importance d'un changement culturel à cet égard. Elle a parlé de quelques-unes des études et formations en cours ayant pour but ultime de renforcer la capacité du personnel dans toutes les opérations à mieux gérer les risques. Elle a aussi confirmé que l'examen des risques sera inclus dans les instructions relatives à la planification de 2019. La Haut Commissaire Adjointe a fait observer que la gestion des risques concernait toutes les activités de l'Organisation. Répondant à une question sur l'enregistrement, elle a annoncé qu'au titre du suivi d'une recommandation du Bureau des services de contrôle interne, un consultant avait été recruté pour examiner le processus d'enregistrement dans l'ensemble. Sur l'augmentation du nombre d'allégations, elle a affirmé que cette augmentation s'explique par le fait que les mécanismes de plainte impliquent désormais les partenaires et non uniquement le HCR.

## C. Ressources humaines

### i) Ressources humaines, y compris le bien-être du personnel

22. Présentant le document sur les ressources humaines, y compris le bien-être du personnel (EC/69/SC/CRP.19), la Directrice de la Division des ressources humaines (DHR) a donné un aperçu des effectifs du HCR et des tout derniers développements dans ce domaine. Elle a parlé de la nouvelle instruction administrative sur les lieux d'affectation à haut risque, de la revue externe des ressources humaines finalisée en mars 2018 et de la feuille de route triennale adoptée à l'issue de cette revue. Le Comité a également été informé de la nouvelle politique de recrutement et des affectations et des nombreuses initiatives menées pour réaliser la parité entre les sexes ainsi qu'un pôle de leadership diversifié et équilibré au niveau des sexes, conformément à l'agenda de réformes du Secrétaire. D'autres efforts dans les domaines de la gestion des performances et du logement du personnel ont également été présentés.

23. Le Comité a loué les efforts déployés par le HCR pour réaliser la parité entre les sexes ainsi que l'augmentation du nombre de fonctionnaires de sexe féminin nommés depuis la mise en œuvre de la nouvelle politique de recrutement et des affectations. Si une plus grande diversité des effectifs du HCR a été notée, quelques délégations se sont dites préoccupées par le fait que certaines régions étaient encore sous représentées, et ont exhorté l'Organisation à redoubler d'efforts pour une diversité géographique. Les délégations ont salué la stratégie et les mesures concrètes prises contre l'exploitation, le harcèlement et les abus sexuels, en particulier l'attention que les hauts responsables accordent à cette question et la politique de tolérance zéro adoptée par l'Organisation. Le Comité a demandé d'autres éclaircissements sur le rôle des équipes régionales des ressources humaines envisagées, en vue notamment de savoir s'il y aurait des implications financières. Au vu du Cadre d'action global pour les réfugiés et de l'approbation attendue du Pacte mondial sur les réfugiés, il a été demandé au HCR si une nouvelle formation et une nouvelle gamme de compétences étaient nécessaires. Le Comité a sollicité plus d'informations sur les facteurs en cours d'examen pour le cadre de compétences en leadership du HCR, aligné sur les efforts de réformes du Secrétaire général. L'Organisation a aussi été exhortée à veiller à ce que le personnel en service sur le terrain ait accès à un logement approprié, ainsi qu'aux soins médicaux et psychosociaux, y compris à son retour.

24. La Directrice a assuré le Comité que le HCR continuera à lui présenter régulièrement des mises à jour sur l'exécution des recommandations faites à l'issue de la revue des ressources humaines. Concernant les implications budgétaires, les éléments y relatifs ont déjà été inclus dans l'examen annuel des programmes, et la mise en œuvre débutera en janvier 2019. Elle a fourni de plus amples informations sur la régionalisation des fonctions des ressources humaines et a fait observer que ce processus sera aligné sur les efforts globaux de décentralisation institutionnelle. Elle a aussi affirmé que le processus aura des effets positifs sur le devoir de diligence ainsi que sur les actions visant à réaliser un équilibre géographique en milieu professionnel, notamment par l'identification des talents et la diffusion des informations relatives aux possibilités de carrière. Dans ce contexte, la Directrice a parlé d'un certain nombre d'initiatives visant à améliorer le logement du personnel. Pour ce qui est de l'égalité entre les sexes au niveau du personnel recruté sur le plan national, elle a affirmé que le nombre élevé de conducteurs et de fonctionnaires de sexe masculin dans les domaines de la sécurité et de la gestion de l'approvisionnement avait des effets néfastes sur les efforts déployés à cet égard. Elle a aussi parlé du travail du HCR visant à renforcer la gestion des performances, l'évolution des carrières et le leadership ainsi que d'une nouvelle initiative visant à améliorer la planification des effectifs en réponse aux nouveaux développements comme le Cadre d'action global pour les réfugiés et le Pacte mondial sur les réfugiés.

## ii) Sûreté et sécurité du personnel

25. Présentant le document sur la sûreté et la sécurité du personnel (EC/69/SC/CRP.20), le Directeur de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) a décrit le contexte sécuritaire difficile dans lequel l'Organisation fonctionne. Il a également présenté une mise à jour sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie du HCR en matière de sécurité, et a souligné la nécessité de coopérer étroitement avec les gouvernements et les communautés locales, sur lesquels le HCR compte pour assurer la sécurité de son personnel.

26. Les délégations ont loué l'engagement du personnel du HCR sur le terrain et se sont inquiétées du nombre élevé d'incidents en matière de sécurité. Elles se sont dites en faveur des mesures prises pour atténuer les risques, en particulier de l'approche proactive adoptée à travers le plan d'action pour la sécurité. Le HCR a été félicité pour ses efforts visant à assurer la conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS). Le Comité s'est dit satisfait de l'attention spéciale que le HCR accorde aux menaces liées au genre et à la formation du personnel sur cette question.

27. Le Directeur a remercié le Comité pour son appui et pour les nombreuses recommandations émises. Aux questions sur les tendances des risques encourus, il a répondu que même si le HCR évalue sur une base quotidienne les faits en matière de sécurité, il est difficile de faire des prévisions. Toutefois, l'appui des États et des communautés locales est un élément clé de la capacité à faire face aux risques. Le Directeur a également affirmé que le HCR entendait recruter un spécialiste des menaces liées au genre, afin de mieux intégrer cette question dans la formation des femmes à la sécurité. Il a aussi souligné l'engagement à améliorer la diversité géographique et de genre dans le recrutement du personnel de sécurité. Le Chef du Service de la sécurité sur le terrain a fourni des éclaircissements sur les différents types d'incidents sécuritaires rencontrés et a fait observer que la diminution du nombre de victimes et de décès dans les incidents sécuritaires montre qu'il y a retour sur investissement au niveau de l'atténuation des risques. Il a aussi dit au Comité que le HCR partageait régulièrement les ressources en matière de sécurité, notamment les informations et la formation, avec les partenaires.

# IV. Budgets-programme et financement

## A. Actualisation des budgets et du financement

28. Le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion administrative et financière et la Directrice de la Division des relations extérieures ont conjointement présenté l'actualisation des budgets et du financement pour 2018 (EC/69/SC/CRP.21). Le

Contrôleur a affirmé que le chiffre initial de 7,5 milliards de dollars E.-U., approuvé par le Comité exécutif en octobre 2017, avait été révisé pour passer à plus de 8,2 milliards à la mi-septembre. L'ajustement à la hausse résulte de l'établissement de budgets supplémentaires s'élevant à 712 millions de dollars E.-U., pour couvrir les besoins imprévus dans huit situations d'urgence. Depuis la publication de l'actualisation des budgets et du financement, une augmentation des contributions volontaires de 503 millions de dollars E.-U. a été enregistrée. Toutefois, le déficit financier est toujours estimé à 45 % en fin d'année. La Directrice de la Division des relations extérieures a davantage parlé de la situation financière et a fait observer qu'il y avait un niveau plus élevé d'incertitude en 2018 en raison du moment où les contributions sont reçues. Avec l'estimation des fonds disponibles en 2018, devant atteindre 4 milliards de dollars E.-U., à peu près 55 % des besoins des personnes prises en charge seraient satisfaits. Le Directeur a remercié les donateurs pour leur générosité. Il a souligné le fait que les financements souples étaient indispensables pour répondre aux situations d'urgence et aux situations depuis longtemps insuffisamment financées. Il a aussi profité de l'occasion pour parler de l'implication du HCR dans l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

29. Le Comité s'est dit préoccupé par le déficit qui continue d'exister entre le budget et les financements reçus, et a demandé à savoir les mesures prises pour y faire face. En particulier, beaucoup de délégations ont parlé de l'insuffisance chronique des financements pour les programmes en Afrique, malgré le fait que ce continent abrite le plus grand nombre de personnes relevant la compétence du HCR et joue le rôle de pionnier dans l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés. Le HCR a été exhorté à redoubler d'efforts pour mobiliser les ressources en vue de la mise en œuvre du Cadre d'action global pour les réfugiés, afin de réaliser les résultats attendus et d'encourager les autres pays à l'appliquer. Le Comité a exprimé sa déception sur la non réduction des coûts par tête au moyen de gains d'efficacité, concernant en particulier l'assistance en espèces et le Grand compromis. Les donateurs ont été encouragés à augmenter la part de contributions non affectées, afin d'assurer une plus grande souplesse permettant de satisfaire les besoins les plus urgents, conformément aux engagements souscrits dans le cadre du Grand compromis. Le HCR a aussi été encouragé à continuer d'élargir sa base de donateurs, notamment par l'engagement de donateurs nouveaux et émergents, étant donné que le paysage des donateurs humanitaires n'est pas aussi diversifié qu'il aurait pu être. Pour ce qui est de la coopération pour le développement, les États ont souligné le fait que cette forme d'assistance doit venir s'ajouter à l'assistance humanitaire et se focaliser sur les priorités nationales. Les délégations ont félicité le HCR pour s'être joint à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

30. Une délégation s'est dite préoccupée par la situation prolongée des réfugiés sahraouis vivant dans cinq camps à Tindouf en Algérie. Elle a parlé de la souffrance de cette population en l'absence d'une solution durable. Elle a loué les efforts déployés pour évaluer les besoins des réfugiés et mobiliser les ressources nécessaires ; a pris note avec satisfaction des résultats de la mission d'experts du HCR visant à mettre à jour les informations sur la vulnérabilité et les besoins des réfugiés sahraouis ; et a souligné l'importance du droit au retour volontaire, conformément au plan de paix des Nations Unies. Elle a aussi souligné le fait que l'enregistrement de ces réfugiés était directement lié à la mise en œuvre du plan de paix des Nations Unies. Une autre délégation a exprimé ses inquiétudes sur le refus d'enregistrer la population de réfugiés dans les camps de Tindouf ; a réaffirmé le fait que le caractère central et essentiel de l'enregistrement et du recensement de cette population, conformément au mandat de protection du HCR, a été confirmé par bon nombre de conclusions du Comité exécutif et a souligné le lien important qui existe entre l'enregistrement et l'évaluation des besoins réels. Elle a relevé le fait que plusieurs cas de détournement de l'aide ont été confirmés par des rapports des organisations internationales. À cet égard, elle a lancé un nouvel appel au HCR de procéder à l'enregistrement, conformément à son mandat en matière de protection, d'assistance et de solutions durables et dans le respect des résolutions pertinentes du Conseil de sécurité. Cette délégation a souligné le fait que l'enregistrement améliore l'intégrité des interventions du HCR en diminuant les possibilités de fraude et de détournement de l'aide humanitaire.

31. Le Contrôleur a parlé de certaines considérations financières expliquant les réductions enregistrées au pilier 4 (projets globaux pour les déplacés internes) concernant la République démocratique du Congo et la Somalie, et liées à un certain nombre de facteurs, dont les contraintes en matière logistique et de sécurité. Il a également parlé des efforts déployés par le HCR pour un cadre interne plus solide de contrôle financier, avec une responsabilité renforcée à l'échelle de l'Organisation. Concernant les coûts par tête, il a expliqué les défis que cela implique et a dit que le HCR envisageait de les réduire. La Directrice de la Division des relations extérieures a affirmé qu'il était important de garder à l'esprit que, si le budget augmente, les déplacements augmentent à un rythme plus élevé. Elle a parlé des efforts déployés pour diversifier la base des donateurs. Elle a été d'avis que les financements pour le développement ne devraient pas être utilisés pour satisfaire les besoins humanitaires. Répondant à une question sur le financement pluriannuel, elle a dit que le montant des contributions y relatives demeurait modeste et fortement affecté, ce qui rend difficile l'évaluation des avantages obtenus.

32. Le Comité a adopté la décision sur le budget et les financements pour 2018 telle que contenue dans l'annexe du présent document.

## B. Budget-programme biennal de 2018-2019 (révisé)

33. Présentant le Budget-programme biennal révisé de 2018-2019 (A/AC.96/1180), le Contrôleur a souligné les principales recommandations du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires<sup>1</sup>. Il a donné un aperçu des chiffres budgétaires, notamment par région et par pilier, et a affirmé que les besoins additionnels en 2018 avaient été intégrés dans le budget révisé de 2019. Les tendances du budget, des fonds disponibles et des dépenses entre 2010 et 2017 ont confirmé la capacité du HCR à exécuter son budget. Le Contrôleur a aussi affirmé que le HCR avait été en mesure de réduire de plus de la moitié ses dépenses du Siège par rapport au total des dépenses au cours des 10 dernières années.

34. Les délégations se sont dites satisfaites des réunions consultatives informelles tenues en juillet et août sur le budget, qui ont permis de débattre en détail du document. Toutefois le HCR a été exhorté à fournir plus d'éclaircissements sur sa méthodologie d'établissement des priorités et le niveau de transparence avec lequel les décisions sont prises. Il a également été exhorté à analyser la manière dont il établit son budget, afin de réaliser un meilleur équilibre au niveau de l'évaluation des besoins globaux, compte tenu des contributions attendues des donateurs et des dépenses liées au contrôle. Il a été encouragé à continuer d'accorder la priorité aux besoins en fonction de la vulnérabilité et à veiller à ce que les cinq principales orientations soient prises en compte (y compris concernant l'engagement d'une manière plus décisive dans les situations de déplacement interne). Dans le même temps, il a été conseillé au HCR d'éviter de répondre aux besoins d'une gamme trop variée de personnes, afin de ne pas compromettre les programmes relevant directement de son mandat. Les États ont souligné la nécessité d'indiquer la manière dont les nouvelles approches, notamment le Grand compromis et le Cadre d'action global pour les réfugiés, sont prises en compte dans le budget.

35. Répondant à une question sur la revue de la politique des dépenses d'appui aux programmes de 7 %, le Contrôleur a indiqué les critères fondant cette politique et a ajouté que le HCR poursuivra la revue et sera disposé à partager les résultats de celle-ci dès 2019. Sur les coûts éventuels liés à l'augmentation des allégations d'exploitation et d'abus sexuels, il a expliqué que le HCR avait préparé un document intitulé « *Investing in integrity package* » qui énonce les mesures internes prises à ce sujet.

36. La Haut Commissaire Adjointe a pris note des observations faites sur le processus budgétaire et a indiqué que le HCR continuera à tenir le Comité informé des liens avec

<sup>1</sup> Une version préliminaire du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a été fournie au Comité, dans l'attente de la publication du document en temps opportun sous la cote A/AC.96/1180/Add.1.

d'autres initiatives et le processus de changement au HCR. Elle a affirmé que la planification des opérations-pays constituait un pilier important pour l'établissement du budget et que le rôle de celles-ci serait renforcé avec le changement d'approche du HCR en faveur de la régionalisation. Répondant aux questions sur les Orientations stratégiques du HCR et la manière dont celles-ci se traduisent dans le budget, elle a parlé de l'engagement de l'Organisation dans la réponse aux déplacements internes et du processus de transformation interne pour doter le personnel de compétences lui permettant de travailler efficacement dans le cadre de la coordination interinstitutions. Elle a aussi parlé des efforts visant à accorder la priorité aux situations au fur et à mesure que les besoins naissent, et a souligné l'importance des financements non affectés à cet égard.

### C. Collecte de fonds dans le secteur privé

37. Présentant le document sur la collecte de fonds dans le secteur privé et les partenariats (EC/69/SC/CRP.22), le Chef du Service des partenariats avec le secteur privé a donné un aperçu de la croissance des revenus à ce jour. Affirmant que les revenus du HCR avaient connu une forte croissance au cours des 10 dernières années, il a parlé de la manière dont l'Organisation entendait atteindre son objectif ambitieux de collecter 1 milliard de dollars E.-U. dans le secteur privé d'ici 2025.

38. Les délégations ont félicité le HCR pour la croissance des contributions dans le secteur privé et ont salué les efforts visant à ramener à 25 % au plus, les dépenses liées à la collecte de fonds dans le secteur privé. Elles ont fait observer que le Cadre d'action global pour les réfugiés et le Pacte mondial sur les réfugiés donnaient au HCR l'occasion d'impliquer davantage le secteur privé. L'Organisation devrait aussi explorer les possibilités de collaboration avec les entreprises locales des pays en développement, concernant en particulier les investissements, la technologie et l'innovation ainsi que la création d'emplois. Le Comité a demandé à savoir le type de politique mis en place pour assurer la diligence raisonnable et éviter les conflits d'intérêt éventuels avec les donateurs privés, afin de réduire au minimum les risques financiers et pour la réputation de l'Organisation.

39. Le Chef du Service des partenariats avec le secteur privé a remercié le Comité pour son appui. Il a dit que le HCR entendait ramener les coûts à moins de 25 %, grâce aux économies d'échelle liées à la croissance du marché et à la réduction au minimum des dépenses du Siège. Le Comité continuera d'être informé sur cette question. Le Chef du service a indiqué que les principaux domaines d'investissements stratégiques étaient liés aux communications numériques et mobiles, à l'analytique et à l'établissement des profils des donateurs. La collecte physique de fonds, qui demeure le moyen le plus rentable d'obtenir des donateurs ordinaires et des dons non affectés dans beaucoup de pays, exige aussi d'autres investissements. Concernant le Cadre d'action global pour les réfugiés et le Pacte mondial sur les réfugiés, il a été d'avis que ces deux instruments avaient élargi le champ d'action du HCR concernant l'engagement avec le secteur privé. En réponse, l'Unité chargée des partenariats opérationnels a été créée. Elle travaillera étroitement avec la Division de la résilience et des solutions.

40. Le Chef du service des partenariats avec le secteur privé a également parlé d'un certain nombre d'initiatives en cours, notamment d'éventuelles campagnes conjointes sur les situations insuffisamment financées et d'une campagne sur l'assistance en espèces. Concernant la gestion des risques, il a dit que le HCR disposait d'une politique de diligence raisonnable et qu'un Comité présidé par la Haut Commissaire Adjointe était chargé d'examiner tous les partenariats impliquant les contributions de plus de 100 000 dollars E.-U. Il a aussi affirmé que le HCR soutenait l'élaboration d'une politique commune de diligence raisonnable au sein du système des Nations Unies. La Directrice de la Division des relations extérieures a fait observer que le HCR passait d'une approche sociale de responsabilité institutionnelle à une approche traduisant la volonté d'être un partenaire stratégique sur des projets innovants. Elle a aussi indiqué que le rôle du Comité de la diligence raisonnable serait élargi pour lui permettre d'examiner la valeur stratégique des partenariats.

## V. Coordination

### A. Exposé sur le Cadre d'action global pour les réfugiés

41. Le Directeur de la Division de la résilience et des solutions a présenté un exposé sur le Cadre d'action global pour les réfugiés. Il a parlé au Comité des récents développements et des progrès réalisés dans son application dans 15 pays d'Afrique, des Amériques et d'Asie, ainsi que dans deux situations régionales. Il a aussi parlé des partenariats qui continuent d'être importants, surtout avec les acteurs du développement, ainsi que de l'identification des synergies avec d'autres efforts, notamment les processus de changement interne, le développement durable et les réformes en cours aux Nations Unies, d'une manière générale.

42. Les délégations ont salué les progrès réalisés, et certaines ont lancé des appels pour que le Cadre d'action global pour les réfugiés soit appliqué dans toutes les situations majeures de réfugiés. Si ce Cadre s'est surtout focalisé à ce jour sur les pays d'accueil, la nécessité de l'appliquer aux pays d'origine dans la recherche de solutions a été soulignée. Dans ce contexte a été saluée, l'annonce récemment faite par l'Afghanistan d'appliquer le Cadre d'action global pour les réfugiés aux personnes retournées. Les leçons tirées de cette situation seraient précieuses pour les autres pays accueillant les personnes retournées. Plusieurs délégations ont parlé du rôle crucial que joue le HCR comme catalyseur et mobilisateur de divers acteurs à l'appui des objectifs du Cadre d'action global pour les réfugiés. C'est ainsi qu'il a été demandé à l'Organisation d'être « à l'avant-garde de la pensée », en particulier pour garantir la centralité de la protection dans toutes les réponses. Même si les délégations se sont dites en faveur de l'approche engageant l'ensemble de la société, beaucoup de travail doit encore être effectué pour éduquer divers acteurs sur la signification de ce concept et la manière d'y contribuer.

43. Même si des progrès ont été accomplis, certaines délégations ont parlé des améliorations devant être apportées dans un certain nombre de domaines. Une a parlé de la nécessité d'une meilleure appropriation par les gouvernements, à travers les ministères compétents ; de l'engagement au plus haut niveau dans les pays d'accueil ; des réponses à long terme axées sur les initiatives de développement, aux côtés de l'appui humanitaire ; et des acteurs appropriés devant être réunis tôt. Une autre a dit qu'un engagement multipartite et des mécanismes appropriés de coordination faisaient encore défaut dans la plupart des pays d'application du Cadre d'action global pour les réfugiés, et que l'appui de la communauté internationale tardait à venir.

44. Les leçons tirées ne devraient pas uniquement servir à apporter des améliorations ou à changer de cap dans le pays concerné, elles devraient aussi conduire à une meilleure compréhension, dans tout le réseau du Cadre d'action global pour les réfugiés, de la manière d'agir mieux et plus vite. Si l'amélioration constante du portail CRRF et l'ajout récent des outils CRRF ont été salués à cet égard, les délégations ont regretté le fait que le Groupe de référence CRRF n'était plus actif. L'importance de la collecte et de l'analyse des données a été soulignée. Le HCR doit veiller à ce que les pays donateurs soient régulièrement informés et engagés au niveau des pays, étant donné qu'ils sont prêts à jouer un rôle d'appui.

45. Sur la mise en œuvre future du Pacte mondial sur les réfugiés, certaines délégations ont parlé de la nécessité de passer de l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés à une nouvelle méthode globale de travail. Le HCR a été encouragé à définir les critères d'activation et de désactivation des plateformes d'appui spécifiques aux contextes, une feuille de route pour la mise en œuvre devant être rendue disponible avant le premier Forum mondial sur les réfugiés de 2019. Les plateformes aideraient à démarrer une réponse du type CRRF dans le pays ou la région concerné<sup>(e)s</sup>. Un cadre solide de contrôle et de responsabilité doit être mis en place.

46. Le Directeur de la Division de la résilience et des solutions a loué la contribution des pays d'application du Cadre d'action global pour les réfugiés et a souligné la nécessité de maintenir l'élan. Concernant la voie à suivre, il a dit que le Cadre d'action global pour les réfugiés sera absorbé par le Pacte mondial sur les réfugiés, afin d'élargir l'approche au plan

mondial. Dans le même temps, l'engagement dévoué des pays d'application de ce Cadre devrait se poursuivre. Répondant à une question sur le rôle de la nouvelle Division, il a dit que l'Organisation devait s'approprier le processus et veiller à ce que, d'une manière générale, le travail du HCR cadre avec les objectifs du Cadre d'action global pour les réfugiés. Il a assuré le Comité que l'Organisation continuera à jouer un rôle catalytique dans la mobilisation de l'appui nécessaire. Le Directeur a remercié le Comité pour son appui et a promis de suivre avec les délégations intéressées les nombreuses propositions faites.

## **B. Exposé sur le Grand compromis**

47. La Directrice de la Division des relations extérieures a présenté l'exposé sur le Grand compromis et a parlé d'un certain nombre d'évolutions majeures sur les 10 volets de travail. Elle a noté la valeur constante du Grand compromis comme unique plateforme permettant aux États donateurs, aux organismes Nations Unies et à d'autres partenaires de se rapprocher dans l'objectif ultime d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'aide humanitaire.

48. Les délégations ont bien accueilli l'exposé ainsi que l'engagement constant du HCR dans le cadre du Grand compromis. Toutefois certaines ont exprimé leur préoccupation au sujet de l'inconstance des progrès au niveau des participants. Le HCR a été félicité pour les progrès réalisés, en particulier sur l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Ont également été considérés comme des étapes positives, la participation du HCR aux projets pilote pour un cadre commun de rapport aux donateurs ainsi que les progrès réalisés au niveau de l'élaboration des stratégies pluriannuelles et multipartites, du renforcement des capacités des partenaires locaux et de l'efficacité dans la gestion des partenariats aux côtés des organismes des Nations Unies. Le HCR a été exhorté à continuer de travailler pour une plus grande participation des femmes et des filles aux structures de gestion et de leadership ainsi qu'à la prise des décisions. Il a été encouragé à produire des rapports de meilleure qualité, montrant notamment les progrès mesurables de l'évaluation conjointe des besoins, qui sous-tendent les plans prioritaires de réponse et les appels et réduisent les chevauchements et les coûts de gestion.

49. La Directrice a pris acte de la demande de rapports mieux élaborés sur les efforts déployés par le HCR dans la mise en œuvre des engagements souscrits dans le cadre du Grand compromis. Elle a parlé des différents types d'évaluation conjointe des besoins ayant eu lieu, en fonction du contexte. Répondant aux questions sur l'utilisation des espèces, elle a affirmé que l'assistance en espèces à buts multiples représentait plus de 64 % de cette forme d'assistance et les interventions en espèces un peu plus de 15 % de l'assistance globale du HCR en 2017. Elle a parlé des défis liés à l'affectation des fonds, qui influent sur la stratégie du HCR en matière de collecte de fonds et sur son processus d'appels.

## **VI. Questions diverses**

50. La Coordinatrice principale pour la prévention et la réponse à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels a présenté un exposé sur les récentes initiatives menées par l'Organisation dans ce domaine. Les délégations ont salué l'engagement du HCR et les progrès réalisés jusqu'ici, notamment les efforts déployés en vue d'une approche y relative à l'échelle du système. Répondant à une question sur le protocole pour les partenaires d'exécution, elle a parlé de l'implication du HCR dans sa rédaction et du travail effectué pour améliorer la formation, notamment sur le terrain. Elle a dit que l'augmentation du nombre d'allégations d'exploitation et d'abus sexuels était la preuve d'une plus grande confiance quant à la capacité du HCR à réagir. Cette augmentation traduit aussi un niveau accru d'engagement avec les partenaires. Au plan mondial, les enquêtes conjointes, l'implication dans les groupes de travail interinstitutions et la mise au point d'un outil de vérification et de suivi au sein du système des Nations Unies sont les principaux domaines de travail du HCR.

51. Conformément à la pratique antérieure, la Présidente a annoncé que le projet de rapport de la soixante-treizième réunion du Comité permanent sera communiqué par voie électronique le 25 septembre 2018. Les observations et les corrections apportées par les États membres sur leurs interventions devront se faire au plus tard le 27 septembre 2018. Elles seront, si nécessaire, incorporées, et le rapport sera ensuite redistribué et considéré comme adopté.

## Annexe

### **Décision sur les budgets et le financement pour 2018**

*Le Comité permanent,*

*Rappelant* les décisions prises par le Comité exécutif sur les questions administratives, financières et de programme lors de sa soixante-huitième session (A/AC.96/1176, par.14.3)), et les débats sur le point consacré aux budgets-programmes et au financement lors de la soixante-douzième réunion du Comité permanent en juin 2018,

*Réaffirmant* l'importance du partage des responsabilités en solidarité avec les pays accueillant les réfugiés,

*Rappelle* que le Comité exécutif, à sa soixante-huitième session plénière, a approuvé les programmes et les budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège dans le cadre du Budget-programme biennal 2018-2019 du HCR, s'élevant à 7 508,4 millions de dollars E.-U. pour 2018 ;

*Note* que les budgets supplémentaires pour 2018, qui s'élèvent à 712 millions de dollars E.-U. au 31 juillet 2018, après une réduction de 54,9 millions de dollars E.-U. pour la situation au Soudan du Sud, sont consacrés au programme global pour les réfugiés et aux projets globaux pour la réintégration et pour les déplacés internes ;

*Prend note* du budget annuel du HCR pour 2018, dont le total actuel s'élève à 8 220,5 millions de dollars E.-U. au 31 juillet 2018 ;

*Considère* qu'en cas de situations d'urgence et d'activités imprévues en 2018, les budgets supplémentaires pourraient être complétés ou élargis, et que des ressources additionnelles, en sus de celles des budgets existants, pourraient être nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins ;

*Exhorte* les États membres à continuer de répondre généreusement, dans un esprit de solidarité et en temps voulu, à l'appel du Haut Commissaire pour des ressources en vue d'exécuter pleinement le budget annuel de 2018.

---