



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 septembre 2020  
Français  
Original : anglais et français

---

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**  
**Soixante-et-onzième session**  
Genève, 5-9 octobre 2020  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire  
**Examen et adoption du Budget-programme  
biennal 2020-2021 (révisé)**

## **Budget-programme biennal 2020-2021 (révisé) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés\***

**Additif**

**Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et  
budgétaires**

---

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



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-2	3
II. Observations et recommandations du Comité consultatif .....	3-15	3

## I. Introduction

1. Le Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires a examiné la version préliminaire du Budget-programme biennal 2020-2021 (révisé) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/1202). Lors de cet examen, il a reçu d'autres informations et des clarifications, ainsi que des réponses écrites qui lui sont parvenues le 2 août 2020.
2. Pendant sa session d'automne, le Comité consultatif examinera le rapport financier et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que le Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Il fera des observations sur toutes les questions spécifiques au HCR dans son rapport y relatif devant être présenté à l'Assemblée générale au quatrième trimestre de 2020.
3. Selon le rapport du Haut commissaire, les besoins budgétaires pour 2020 et 2021 se présentent au 15 juin 2020 ainsi qu'il suit : a) pour 2020, le budget initial de 8 667 681 000 dollars E.-U. augmentera de 463 667 424 dollars (5 %) pour se chiffrer à 9 131 348 000 ; et b) pour 2021, le budget initial de 8 615 835 000 dollars E.-U. restera inchangé, tel qu'approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-dixième session. Les besoins financiers à jour de 2020, présentés au tableau I.12, seront satisfaits au moyen de transferts des réserves et d'autres allocations budgétaires, l'objectif étant principalement de veiller à ce que la réponse à la maladie provoquée par le coronavirus (COVID-19) puisse être soutenue, comme indiqué dans les rubriques pertinentes du document budgétaire (voir également les paragraphes 5 et 6 ci-dessous).
4. Les ressources proposées pour 2021 au titre de la contribution du Budget ordinaire, au chapitre 25 consacré à la protection internationale, aux solutions durables et à l'assistance aux réfugiés, s'élèvent à 40 098 900 dollars E.-U. (avant actualisation). Elles n'ont connu aucun changement par rapport à la dotation de 2020 (A/75/6 (Sect. 25), tableaux 25.3 et 25.6). L'Assemblée générale consacrera la grande partie de sa soixante-quinzième session à l'examen du rapport du Comité consultatif y relatif.

## II. Observations et recommandations du Comité consultatif

### *Impact de la maladie provoquée par le coronavirus (COVID-19)*

5. Le rapport du Haut commissaire montre que l'augmentation de 463 700 000 dollars E.-U. (chiffre arrondi), enregistrée dans le budget initial de 2020, résulte de deux budgets supplémentaires, établis par le Haut Commissaire, en vertu du pouvoir qui lui a été conféré, pour satisfaire les besoins imprévus liés à la pandémie de la COVID-19 (404 000 000) ainsi qu'à la crise des réfugiés et de déplacement dans la région centrale du Sahel (59 700 000). Le rapport montre également que la pandémie de la COVID-19 a démultiplié les besoins humanitaires, exerçant une énorme pression sur le système, et que le HCR renforce la réponse afin d'atténuer l'impact sur les personnes relevant de sa compétence. Les mesures prises à cet effet vont probablement s'étendre à 2021. En outre, le HCR a été en mesure de « rester pour servir » lors de l'application des mesures de confinement prises pour contenir la propagation de la COVID-19. Il a mis l'accent sur la continuité du service, les plans d'urgence et l'appui à son personnel et a appliqué les leçons apprises (voir aussi le paragraphe 10 ci-dessous). Le HCR affirme également que la pandémie de la COVID-19 a montré la nécessité de rationaliser davantage les processus et systèmes opérationnels, d'assurer une meilleure circulation de l'information pour une meilleure coordination et de déléguer les pouvoirs (voir les paragraphes 40 et 45 du rapport sur le budget).
6. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que l'approche susmentionnée consistant à « rester pour servir » comportait des mesures d'appui en matière de santé, comme le télétravail et la télémedecine, en vue de protéger les membres du personnel ayant des problèmes de santé. Par ailleurs, il a aussi été informé que le HCR avait évalué la capacité locale en soins de santé et corrigé si possible les lacunes constatées, et avait

également acheté et fourni des matériels de protection personnelle. Le HCR contribue également à l'Équipe spéciale à l'échelle du système des Nations Unies sur les évacuations sanitaires liées à la COVID-19. En outre, il a renforcé la capacité de prise en charge psychosociale grâce à un réseau de pairs conseillers, aux conseillers régionaux du personnel et à un appui supplémentaire externe pour la santé mentale. Le Comité a aussi été informé que même s'il est trop tôt pour évaluer les implications de la pandémie de la COVID-19, le HCR examine les leçons apprises et les intègre dans les modes de pensée et les pratiques de l'Organisation, concernant notamment les arrangements de travail souples, les lieux de travail virtuels et les compétences futures en matière de leadership. **Le Comité consultatif espère que le Haut Commissaire informera le Comité exécutif sur l'impact le plus récent de la COVID-19 et la réponse du HCR à cette pandémie, en parlant notamment des efforts fournis, de l'évaluation des besoins et des effets attendus sur les opérations et les revenus de l'Organisation. Le Comité consultatif espère que le HCR fournira aussi des informations sur les futurs rapports sur le budget concernant l'utilisation des ressources, eu égard à la pandémie de la COVID-19.**

#### *Situation financière et perspectives d'avenir*

7. Sur demande, le Comité consultatif a été informé par le HCR que les perspectives de financement pour 2021 sont incertaines, étant donné que l'aide humanitaire et l'aide au développement, fournies par plusieurs donateurs principaux, sont liées à leur produit national brut qui a déjà subi ou devrait subir une contraction pour bon nombre du fait de l'impact économique de la COVID-19. Il a aussi été informé que les perspectives pour 2021 deviendraient plus claires au quatrième trimestre de 2020 lorsque les budgets des pays donateurs auront été finalisés et présentés pour approbation. Par ailleurs, sur la base de la situation financière et des informations à jour sur les fonds disponibles pour 2021, le HCR ajustera ses allocations afin de maintenir la continuité et de minimiser l'impact sur ses opérations. Le Comité a également été informé que le HCR est en discussion active avec les principaux donateurs, et qu'il a intensifié ses efforts de collecte de fonds dans le secteur privé. **Le Comité consultatif salue les efforts de mobilisation de ressources et de collecte de fonds et encourage le HCR à continuer d'intensifier les efforts, notamment en explorant des approches innovantes, et à élargir davantage la base de donateurs afin d'obtenir des financements suffisants, prévisibles et durables.**

#### *Gains d'efficience*

8. Sur demande, le Comité consultatif a été informé que la réduction budgétaire de 19,4 millions de dollars E.-U. pour 2021, concernant les projets liés aux situations d'urgence dans le cadre de programmes globaux (tableau 3, annexe I du rapport sur le budget), résulte de l'amélioration des processus opérationnels concernant la chaîne d'approvisionnement et la passation des marchés, prise en compte dans la planification des ressources. Des gains d'efficacité ont été obtenus, par exemple, du fait de la gestion et de l'achat d'une manière proactive par le HCR des fournitures pour répondre à la pandémie de la COVID-19 et du déploiement des processus d'approvisionnement ayant démarré en début mars et se poursuivant actuellement. **Le Comité consultatif salue ces efforts et souhaite recevoir d'autres détails sur les gains d'efficacité dans le prochain rapport sur le budget (voir aussi les paragraphes 13 et 14 ci-dessous).**

#### *Gestion axée sur les résultats et gestion des risques*

9. Comme indiqué au paragraphe 39 du rapport, des progrès significatifs ont été accomplis dans le projet de révision du cadre de gestion axée sur les résultats, avec une nouvelle approche de planification, de budgétisation, de contrôle et de rapport qui accorde aux opérations-pays de la souplesse, permet un meilleur regroupement au plan mondial et de meilleurs rapports sur les résultats des programmes. L'objectif visé est d'intégrer des processus simplifiés et rationalisés pour l'exécution des programmes.

10. Par ailleurs, comme indiqué aux paragraphes 43 à 45 du rapport sur le budget, le réseau des risques a été davantage consolidé par le recrutement de Conseillers pour la gestion des risques et la conformité dans tous les Bureaux régionaux, qui vise à compléter l'expertise existante du HCR au niveau des pays et au Siège, et par la mise au point

envisagée de modules de formation en gestion des risques pour le personnel à tous les niveaux. En outre, un rapprochement plus étroit entre le cadre de gestion des risques et le nouveau cadre de gestion axé sur les résultats est en cours. Dans une certaine mesure, la transformation du HCR est accélérée par la COVID-19, étant donné que la pandémie a montré la nécessité de rationaliser les processus et systèmes opérationnels, d'assurer une meilleure circulation des informations et un meilleur échange de celles-ci afin de permettre la coordination et la délégation de pouvoirs. Le Comité consultatif rappelle la recommandation du Comité des commissaires aux comptes prescrivant au HCR d'améliorer davantage les registres des risques organisationnels et de revoir les registres régionaux afin de s'assurer que, pour une gestion cohérente, les risques des opérations sont regroupés dans la région (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 85 à 88). **Le Comité consultatif salue ces efforts et espère recevoir des informations à jour dans le prochain rapport sur le budget. Le Comité consultatif espère également discuter plus en profondeur de la gestion des risques dans le cadre de l'examen du rapport susmentionné du Comité des commissaires aux comptes (voir le paragraphe 2 ci-dessus).**

#### *Décentralisation et régionalisation*

11. Comme indiqué au paragraphe 36 et dans l'annexe V du rapport sur le budget, le HCR applique depuis janvier 2020 une nouvelle structure organisationnelle comprenant bureaux régionaux basés dans les régions, ainsi que des rôles, des pouvoirs et des responsabilités révisés pour les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège, y compris de nouveaux processus de prise décentralisée des décisions. En outre, une nouvelle Division de la planification stratégique et des résultats a été créée pour diriger le travail sur les programmes, le budget, la gestion des partenaires, et la gestion axée sur les résultats, tandis que la Division existante de la résilience et des solutions est désormais aussi chargée de l'opérationnalisation du Pacte mondial sur les réfugiés, en plus de ses missions d'appui technique. **Le Comité consultatif rappelle la recommandation du Comité des commissaires aux comptes exhortant le HCR à veiller à ce que les responsabilités, les pouvoirs et les liens hiérarchiques des responsables des structures régionales nouvellement créées et au Siège soient bien coordonnés et intégrés dans la structure actuelle du HCR, avec la coordination et le contrôle nécessaires au Siège (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 64. Le Comité consultatif espère discuter plus en profondeur de cette question dans le cadre de l'examen du rapport susmentionné du Comité des commissaires aux comptes (voir le paragraphe 2 ci-dessus).**

#### *Données et numérisation*

12. Comme indiqué au paragraphe 39 du rapport sur le budget, le HCR a réalisé d'importants investissements dans la production, l'analyse et l'utilisation des données, avec notamment le lancement en 2019 d'une nouvelle stratégie de transformation des données, la mise en place du Service mondial des données et la création d'une plateforme régionale des données. Un certain nombre d'activités envisagées pour 2021 comme : a) l'amélioration de l'approche du HCR en matière d'identité numérique pour satisfaire les besoins d'identification des personnes relevant de sa compétence ; b) l'engagement à ouvrir les données par des bibliothèques de données ; et c) le renforcement des capacités et l'amélioration de la maîtrise des données. **Le Comité consultatif salue ces efforts et espère recevoir d'autres mises à jour y relatives dans le prochain rapport sur le budget.**

#### *Groupe des innovations institutionnelles (BIG)*

13. Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur le Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de mettre en œuvre l'Agenda 2030 (A/72/684), le Secrétaire général a énuméré un certain nombre de cibles visant à réformer le système des Nations Unies pour le développement, notamment à travers le Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles (BIG) devant travailler sur les propositions faites en vue de maximiser les gains de programme grâce à des services administratifs plus efficaces et plus efficaces. Le Comité rappelle également qu'au paragraphe 14 de sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité d'assurer en temps voulu la pleine réalisation des gains d'efficacité dont il est question dans

le rapport susmentionné du Secrétaire général et de redéployer ces gains d'efficacité pour les activités de développement, y compris la coordination. Le Comité a fait des observations et des recommandations y relatives dans son rapport sur la révision des estimations relatives au système de Coordonnateur résident au chapitre 1, élaboration générale des politiques, direction et coordination (A/73/579).

14. Comme indiqué au paragraphe 41 du rapport du HCR sur le budget, le HCR continue d'être pleinement engagé dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement à travers le BIG. En juin 2020, la plupart des volets de travail avaient été achevés et les rapports y relatifs remis au Bureau de la coordination des Nations Unies pour le développement pour exécution, notamment la mise en œuvre des services administratifs communs au niveau des pays au moyen de stratégies opérationnels et d'un modèle de services administratifs communs mis au point par le BIG et devant être appliqué par le Comité de haut niveau sur la gestion. Sur demande, le Comité consultatif a reçu le rapport du BIG. Il a été informé de la mise au point des volets du travail suivants : stratégies opérationnelles ; services administratifs communs, centres mondiaux de services communs ; locaux communs ; principes facilitateurs concernant la reconnaissance mutuelle, la satisfaction du client, la détermination des coûts et des prix. **Le Comité consultatif espère recevoir des informations détaillées et des mises à jour dans les prochains rapports sur le budget concernant les domaines de coopération et d'harmonisation du HCR avec les organismes des Nations Unies, y compris sur les gains d'efficacité et les économies de coûts. En outre, le Comité souhaite voir tout appui opérationnel et/ou financier fourni par le HCR au système de Coordonnateur résident être présenté d'une manière transparente dans le prochain rapport sur le budget.**

#### *Contractants individuels*

15. Sur demande, le Comité consultatif a été informé qu'au moment de l'examen du rapport, un total de 2 938 accords pour les consultants individuels avait été conclu pour des personnes recrutées par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et que 130 accords pour les contractants individuels avaient été conclus pour les personnes directement recrutées par le HCR. Le Comité rappelle les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant les contrôles internes liés aux vacataires, notamment la recommandation prescrivant au HCR de justifier le recours au recrutement de contractants individuels par la non-disponibilité d'une capacité interne (voir le document A/74/5/Add.6, par. 303 à 318). **Le Comité consultatif espère discuter davantage de la question des contractants individuels lors de l'examen du rapport susmentionné du Comité des commissaires aux comptes (voir le paragraphe 2 ci-dessus). Le Comité espère également qu'une mise à jour sur le nombre de contractants individuels sera fournie dans le prochain rapport sur le budget. Il recommande au HCR de s'inspirer de l'expérience et des leçons tirées de l'UNICEF et d'autres entités des Nations Unies pour réduire le nombre de contractants individuels, et régulariser au cas par cas les postes revêtant un caractère permanent.**

---