

**Fonds de contributions volontaires
gérés par le Haut-Commissaire
des Nations Unies pour les réfugiés**

**Rapport financier
et états financiers vérifiés**

**de l'exercice clos
le 31 décembre 2013**

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2014



Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

Table des matières

	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	5
<i>Chapitre</i>	
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	10
Résumé	10
A. Questions financières	17
B. La situation en République arabe syrienne	22
C. Prestations de services de santé	33
D. Partenaires d'exécution	41
E. Informations communiquées par la direction	44
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	44
2. Versements à titre gracieux	45
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	45
F. Remerciement	45
<i>Annexes</i>	
I. Mandat, étendue des vérifications et méthode	46
II. État d'avancement de l'application des recommandations	47
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et certification des états financiers	59
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2013	60
A. Introduction	60
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités	60
C. Analyse financière	61
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	66
E. Gestion des risques	71
F. Améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité	72
G. Continuité de l'activité	76

V.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013.....	78
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2013	78
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013	80
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2013.....	81
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2013.....	82
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2013	83
	Notes relatives aux états financiers	84

Lettres d'envoi

**Lettre datée du 31 mars 2014, adressée au Président
du Comité des commissaires aux comptes par la Contrôleuse,
Directrice de la Division de la gestion financière
et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies
pour les réfugiés, et par le Haut-Commissaire
des Nations Unies pour les réfugiés**

Nous avons l'honneur de vous transmettre, en application du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC/96/503/Rev.10), les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2013, certifiés et approuvés conformément à l'article 11.4 du Règlement.

Pour autant que nous puissions le savoir et en juger, et nous étant dûment informés auprès d'autres fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), nous confirmons ce qui suit aux fins de la vérification des états financiers du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 à laquelle vous allez procéder :

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui présentent fidèlement les activités du HCR et de vous communiquer des informations exactes. Toutes les pièces comptables nécessaires ont été mises à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations se rapportant à l'exercice considéré ont été dûment comptabilisées dans les états financiers et consignées dans les registres, notamment comptables. Tous les autres documents et toutes les informations connexes ont été mis à votre disposition.
2. Les états financiers ont été établis conformément :
 - a) Aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS);
 - b) Au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies;
 - c) Au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des fonds constitués au moyen de contributions volontaires;
 - d) Aux conventions comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.
3. Les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks présentés respectivement dans les notes 3.5, 3.6 et 3.3 relatives aux états financiers appartiennent au HCR et ne sont grevés d'aucune charge ou hypothèque.

-
4. La trésorerie et les soldes interinstitutions comptabilisés n'ont subi aucune perte de valeur et, à notre avis, donnent une image fidèle de la réalité.
 5. Toutes les sommes à recevoir significatives ont été comptabilisées dans les états financiers et correspondent à des créances valables auprès de débiteurs. Mis à part des montants jugés irrécouvrables pour lesquels des provisions pour créances douteuses ont été constatées, toutes les sommes significatives qui étaient à recevoir au 31 décembre 2013 devraient être effectivement encaissées.
 6. Tous les montants connus relevant des comptes créditeurs et des charges à payer ont été comptabilisés.
 7. Tous les engagements du HCR portant sur l'acquisition de biens et services, ainsi que ses engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté au 31 décembre 2013, ont été indiqués dans la note 9.2 relative aux états financiers. En application de la norme IPSAS 1 sur la présentation des états financiers et conformément au principe d'exécution, les engagements relatifs à des dépenses futures n'ont pas été comptabilisés dans les états financiers.
 8. Au 31 décembre 2013, le HCR ne subissait aucun risque significatif de passif éventuel susceptible de naître d'actions en justice ou de litiges.
 9. Au cours de 2013, le HCR a comptabilisé dans ses états financiers l'ensemble des immobilisations corporelles en service de manière à cesser d'appliquer les dispositions transitoires des normes IPSAS, ce qui a entraîné une reformulation des chiffres correspondants dans les états financiers de 2012.
 10. Toutes les charges comptabilisées pour l'exercice considéré ont été engagées conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et aux éventuelles instructions des donateurs.
 11. Toutes les pertes de numéraires ou d'effets à recevoir, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou présomption de fraude, où qu'ils se soient produits, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
 12. Tous les éléments nécessaires pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice ont été dûment indiqués.
 13. Depuis la date d'arrêté des comptes (le 31 décembre 2013), il n'est survenu aucun événement nécessitant une révision des chiffres figurant dans les états financiers ou dans les notes y afférentes.

La Contrôleuse,
Directrice de la Division de la gestion
financière et administrative
(Signé) Kumiko **Matsuura-Mueller**
Le Haut-Commissaire des Nations Unies
pour les réfugiés
(Signé) António **Guterres**

**Lettre datée du 30 juin 2014, adressée au Président
de l'Assemblée générale des Nations Unies par le Président
du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(Signé) Sir Amyas C. E. **Morse**

Chapitre I

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2013 et l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net, l'état des flux de trésorerie et l'état de comparaison entre les montants prévus au budget et les charges effectives de l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes relatives aux états financiers.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable de l'établissement et de la présentation sincère des présents états financiers selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il lui incombe d'exploiter les mécanismes de contrôle interne appropriés pour l'établissement d'états financiers exempts d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient d'exprimer, sur la base de notre vérification, une opinion sur ces états financiers. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit. Celles-ci imposent au Comité de se conformer aux règles déontologiques et d'organiser et d'exécuter ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Un audit suppose de mettre en œuvre des procédures en vue de recueillir les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du vérificateur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur. Pour évaluer ce risque, le vérificateur prend en compte les contrôles internes exercés pour l'établissement et la présentation objective des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en l'espèce, et non pour exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles. Une vérification consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations faites par la direction, et à évaluer la présentation générale des états financiers.

Nous estimons que les justificatifs recueillis constituent une base suffisante et appropriée sur laquelle asseoir la présente opinion.

Opinion des commissaires aux comptes

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre

2013 des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires.

Conformément à l'article VII du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(Vérificateur principal)
(Signé) Sir Amyas C. E. **Morse**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine
(Signé) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(Signé) Ludovick **Utouh**

30 juin 2014

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

1. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) fournit une protection et une aide à quelque 42,9 millions de personnes déplacées contre leur gré à l'intérieur ou au-delà de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 8 600 fonctionnaires, qui travaillent dans ses 459 bureaux répartis dans 123 pays. Le HCR apporte son assistance aux populations dans des situations de crise chronique et intervient également en cas d'urgence humanitaire, par exemple lors des déplacements massifs de populations survenus au Mali, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo et au Soudan. Il est financé presque entièrement par des contributions volontaires, pour un montant total de 3,16 milliards de dollars comptabilisé pour 2013, dont 3,11 milliards de dollars relatifs à des accords des contributions volontaires, y compris 841 millions pour les années à venir. Le montant total des charges s'est établi à 2,70 milliards de dollars.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et examiné les opérations du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 conformément à la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. Il a mené son audit en examinant les opérations financières et les activités du siège du Haut-Commissariat à Genève et du Centre mondial de services à Budapest. Il s'est également rendu dans les bureaux du HCR en Éthiopie, au Soudan du Sud et en Turquie et a étudié l'opération conduite par le HCR en Jordanie pour cause de crise en Syrie.

Portée du rapport

3. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Les observations et conclusions qui y sont formulées ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administration, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient. Le mandat du Comité, la portée de ses vérifications et la méthodologie utilisés sont indiqués en détail à l'annexe I.

4. Le contrôle avait principalement pour objectif de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière et le flux de trésorerie du HCR au 31 décembre 2013 ainsi que sa performance financière et son flux de trésorerie à la clôture de l'exercice, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les vérificateurs ont effectué un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne et procédé à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives dans la mesure qu'ils ont jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a procédé à différents examens de la gestion en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, selon lequel le Comité peut formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes et de manière

générale sur l'administration et la gestion des opérations. Le Comité a examiné trois domaines clefs des activités du HCR : la situation en Syrie et en particulier l'opération d'aide aux réfugiés en Jordanie, le programme sectoriel de prestation des services de santé, et la gestion des partenaires d'exécution étant donné que le HCR est très tributaire de tierces parties pour ses programmes de santé et d'aide aux réfugiés. Le rapport contient aussi une brève observation sur la réponse apportée par le HCR aux préoccupations formulées par le Comité au sujet de l'efficacité des mesures de lutte contre la fraude ainsi qu'un état détaillé de la suite donnée aux recommandations antérieures.

Principales constatations

6. Le Comité des commissaires aux comptes considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2013 des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que du résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Questions financières

7. Le HCR a utilisé l'information financière établie selon les normes IPSAS pour améliorer considérablement la gestion globale de ses stocks et la gestion financière de ses bureaux extérieurs. Le Comité pense toutefois qu'il doit continuer de revoir le niveau de ses stocks et définir des quantités cibles pour les principaux articles.

8. Le HCR vérifie ses frais de programmes et de gestion sur la base de trois éléments : charges de fonctionnement, frais de personnel et frais d'administration (document relatif aux engagements du budget administratif). Des contrôles centraux sont en place pour surveiller et vérifier les chiffres correspondants. En 2013, les charges de fonctionnement se sont établies à 1 972 millions de dollars, les frais de personnel à 642 millions de dollars et les frais d'administration à 350 millions de dollars. La méthodologie utilisée pour les comptabiliser et les répartir entre les catégories (programmes, appui au programme et administration) est en place au HCR depuis quatre ans et a fourni une base constante pour suivre leur évolution au cours des dernières années.

9. Le HCR a pris des mesures pour réduire ses frais d'administration en déménageant des services de son siège dans des locaux moins coûteux et plus récemment en s'employant à maîtriser et inverser l'augmentation des frais de personnel constatée depuis 2007. Pourtant, certains aspects de la méthode utilisée pour déterminer s'il s'agit de charges relatives aux programmes ou à la gestion pourraient être améliorés et affinés. Ainsi, des postes ayant les mêmes fonctions, de secrétariat par exemple, relèvent des catégories charges de fonctionnement ou frais d'administration selon le lieu de travail. Les frais afférents à certains postes sont imputés entièrement à une seule catégorie faute de pouvoir être répartis sur plusieurs.

Dispositifs d'audit interne

10. Comme l'avait demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité a examiné les progrès accomplis dans la mise en place des dispositifs révisés d'audit interne; il a constaté que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le HCR étaient en pourparlers depuis plus de

deux ans pour revoir leur mémorandum d'accord et que la direction consacrait un temps et une énergie considérables à cette entreprise. Une fonction d'audit forte est une composante essentielle de tout dispositif de contrôle interne et elle est d'autant plus indispensable pour une organisation opérant dans des environnements complexes et à haut risque. Il est par conséquent primordial que le HCR et le BSCI s'entendent sans plus tarder sur les futurs dispositifs d'audit interne.

La situation en Syrie

11. La situation en Syrie, qui a donné lieu au plus grand appel humanitaire de toute l'histoire du HCR, avait fait environ 2,4 millions de réfugiés dans la région à la fin de décembre 2013. Le Comité a centré son examen sur l'opération conduite par le HCR en Jordanie, où environ 25 % des Syriens fuyant leur pays ont trouvé refuge.

12. Le Comité a constaté que, dans l'ensemble, le HCR avait mené une opération à la hauteur de la situation d'urgence en Jordanie. Alors qu'il n'avait pas prévu un tel déferlement de réfugiés, il a réussi à mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins matériels et s'emploie avec succès à passer de la phase d'urgence à une opération plus pérenne d'assistance aux réfugiés.

13. L'introduction en Jordanie d'un système de reconnaissance et d'enregistrement biométriques des réfugiés a nettement amélioré la détection des enregistrements multiples et fournit des renseignements plus fiables qui permettent de suivre les mouvements complexes des populations de réfugiés à l'intérieur du pays. Comme l'enregistrement donne accès aux services et aux prestations, la prévention des enregistrements multiples a pour effet de réduire les coûts.

14. L'aide en espèces est une importante composante des programmes d'assistance matérielle et elle est utilisée en Jordanie, notamment en direction des populations urbaines. Elle présente des avantages par rapport à la fourniture de produits – mise à disposition plus rapide et moins coûteuse et plus d'autonomie et de liberté de choix pour les destinataires. Il est évident dans le cas de la Jordanie que des réfugiés ont vendu des articles non désirés fournis par l'ONU. Le HCR a recueilli de nombreuses données sur son programme d'aide en espèces mais le dispositif n'a pas été soumis à une évaluation indépendante. Il sait aussi que les remises d'argent doivent faire l'objet d'un contrôle interne très strict.

15. Sauf rares exceptions, les systèmes d'approvisionnement des opérations du HCR pour la Jordanie ont bien fonctionné et ont notamment permis de relever le défi de l'afflux massif et soudain de réfugiés durant l'hiver 2012/13. Le HCR a beaucoup tardé à acquérir les principaux articles nécessaires aux programmes de préparation pour l'hiver de 2013, et le fort volume des stocks constaté au début de 2014 occasionne des frais d'entreposage élevés. Les neuf entrepôts inefficaces et de mauvaise qualité achetés à la hâte au début de la crise syrienne sont en train d'être remplacés par des bâtiments modernes beaucoup plus grands et efficaces.

16. Le HCR a réussi à mobiliser des ressources pour faire face à la situation d'urgence. Des financements volontaires d'un montant total 943,2 millions de dollars ont été reçus à la suite de l'évaluation des besoins, estimés à 1,32 milliard de dollars. La souplesse de l'intervention a été manifeste dans des domaines comme l'achat de la technologie biométrique sur le marché local et les aides en espèces versées aux réfugiés, mais il serait possible d'allouer les budgets avec davantage de souplesse au niveau local et de recruter des professionnels qualifiés sur place chaque fois que faire

se peut au lieu de s'en remettre aux procédures internationales de recrutement d'urgence. Si elle est autorisée, cette souplesse doit toutefois aller de pair avec les contrôles internes appropriés.

17. Les solutions optimales risquent certes d'être difficiles à mettre en œuvre dans les situations d'urgence, mais la réception des contributions des donateurs tard dans l'année risque aussi d'encourager la programmation d'activités à court terme dans des domaines où il est facile de dépenser les fonds rapidement au lieu de les utiliser de manière optimale. Ce phénomène est peut-être exacerbé dans le cas du HCR par l'absence d'accords de financement pluriannuels et par la prédominance des accords annuels avec les partenaires d'exécution, au détriment des accords à plus long terme.

18. Les procédures de recrutement accéléré n'ont pas bien fonctionné au début de l'opération et il a fallu en moyenne six mois au HCR pour traiter les premiers dossiers de candidats. Ce délai a été par la suite ramené à moins de trois mois, mais il démontre que le HCR doit envisager des procédures de recrutement plus souples en sus des procédures classiques de contrôle interne et de suivi du recrutement.

19. Le HCR a informé le Comité qu'il souscrivait à l'idée d'une approche souple en matière de recrutement d'urgence et a signalé que diverses améliorations avaient déjà été apportées et que d'autres allaient suivre le moment venu.

Services de santé

20. Le niveau de prestation des services de santé en termes de traitement, d'effectifs de soignants et de disponibilité des fournitures médicales a été jugé bon dans la plupart des lieux visités. Les taux de morbidité et de mortalité due aux maladies sont généralement peu élevés; le Comité en a conclu que les services de santé étaient efficaces compte tenu des environnements difficiles dans lesquels opère le HCR. Des améliorations supplémentaires pourraient être apportées dans un certain nombre de domaines.

21. Les systèmes d'information sanitaire du HCR sont bien développés et se prêtent parfaitement à des perfectionnements supplémentaires, par exemple de meilleures corrélations entre les résultats sanitaires obtenus au niveau des camps de réfugiés et les coûts, et en ce qui concerne les possibilités d'interprétation des données statistiques.

22. Le HCR pourrait mieux cibler sa stratégie, ses rapports et ses ressources sur les principales charges de morbidité de chaque opération. Les stratégies et les rapports des bureaux de pays portent essentiellement sur des priorités stratégiques mondiales classiques telles que le VIH/sida plutôt que sur les principales causes de morbidité et de mortalité et les besoins des patients. Des exemples montrent que ce choix a influé sur les décisions en matière d'affectation des ressources, et avait notamment amené à privilégier le traitement plutôt que la prévention.

23. Le personnel soignant représente la majeure partie des charges relatives à la plupart des interventions du HCR dans le domaine de la santé. Les effectifs varient en fonction des besoins locaux mais ne sont pas toujours ajustés correctement à ceux de la population réfugiée. En Éthiopie, par exemple, un complément standard de 19 agents a été appliqué dans des camps de taille très inégale, d'où des frais annuels d'agents sanitaires par réfugié fluctuant entre 20 et 4 dollars selon les camps. Les déséconomies liées au fonctionnement de camps de petite taille ne concernent pas que le domaine de la santé mais se répercutent plus particulièrement sur ce secteur

du fait des frais fixes élevés que suppose le maintien d'établissements médicaux disposant d'un personnel complet.

Partenaires d'exécution

24. Les partenariats demeurent pour le HCR le mode privilégié d'exécution des opérations sur le terrain. En 2013, 40 % (1 069 millions de dollars) des charges du HCR ont été liées à des accords conclus avec 1 550 partenaires d'exécution – gouvernements, organisations non gouvernementales et autres organismes des Nations Unies.

25. Les partenaires assurent toute une gamme de services, notamment gestion des camps, services sectoriels tels qu'hébergement et soins de santé, appui logistique et personnel. Les engagements pris dans le cadre d'accords de partenariat sont beaucoup plus simples à exécuter que dans le cas des modalités d'achat classiques, mais ne conviennent pas dans certaines circonstances, notamment si un contrat commercial est mieux adapté et moins coûteux.

26. Les partenaires d'exécution offrent des avantages certains et peuvent notamment se déployer rapidement et avec souplesse. Leur utilisation implique toutefois des risques qui doivent être soigneusement gérés. Le HCR met au point et applique à la gestion de ses partenaires une approche axée sur le risque qui nécessite un suivi et un contrôle plus attentifs des partenaires présentant un risque élevé. La nouvelle approche sera pleinement appliquée d'ici à 2015. Il n'existe aucun mécanisme pour partager avec d'autres acteurs – organismes des Nations Unies, donateurs et banques de développement notamment – les renseignements sur les partenaires de qualité médiocre ou indésirables. Les procédures de contrôle préalable sont fondées sur les déclarations d'admissibilité du partenaire lui-même et ne sont pas aussi rigoureuses que par exemple celles qui régissent l'agrément des fournisseurs. Le HCR a informé le Comité que son portail des partenariats permettrait de vérifier systématiquement la qualité des entités figurant sur la liste des fournisseurs.

27. La performance des partenaires est suivie grâce à des visites de vérification qui ont but de contrôler à la fois les résultats financiers et les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Beaucoup d'accords de partenariat sont également soumis à des audits extérieurs indépendants. Ces contrôles devraient donner au HCR de bonnes garanties quant au travail accompli par ses partenaires et à l'efficacité de l'opération conduite en Jordanie. Des faiblesses ont toutefois été constatées dans la planification et l'exécution des vérifications de 2013 concernant l'Éthiopie, le Soudan du Sud et d'autres pays. Le Comité continuera à l'avenir d'examiner l'efficacité de la nouvelle approche axée sur le risque.

Mesures de lutte contre la fraude

28. Le HCR a donné suite aux observations du Comité au sujet de la nécessité de durcir les mesures anti-fraude dans toute l'organisation, mais les progrès ont été lents et la haute direction doit de toute urgence prendre des mesures concertées pour obtenir des avancées significatives.

Conclusion générale

29. L'année 2013 a été marquée par plusieurs crises humanitaires qui ont produit des réfugiés à une échelle inédite dans la décennie précédente. Le Comité a constaté que le HCR avait bien géré l'afflux de réfugiés syriens en Jordanie, mais que des modalités de recrutement plus souples l'auraient peut être aidé à réagir plus rapidement. Il a noté de bons exemples de souplesse et de pratiques innovantes au niveau local, tels que l'achat sur place des systèmes d'enregistrement biométrique et l'utilisation plus systématique des aides en espèces au profit des réfugiés vivant en milieu urbain. Ces approches créent toutefois de nouveaux risques et doivent être encadrées par des contrôles différents conçus sur mesure.

30. La prestation des services de santé assurés par le HCR a été d'un bon niveau, mais la possibilité existe d'utiliser les données sanitaires existantes pour améliorer la planification stratégique et cibler les ressources sur les priorités sanitaires locales ainsi que de démontrer l'efficacité des interventions par rapport à leur coût.

31. Le HCR a utilisé l'information financière conforme aux normes IPSAS pour améliorer sensiblement sa gestion financière dans certains domaines tels que la gestion des stocks, mais devrait poursuivre l'examen des biens qu'il détient. Les mesures anti-fraude devraient être beaucoup mieux développées.

32. Des recommandations détaillées figurent dans le corps du document et elles ont été acceptées par le HRC. En résumé, le Comité recommande au HCR de prendre les mesures qui suivent :

- a) **Définir les niveaux cibles appropriés des stocks et autres actifs qu'il détient;**
- b) **Revoir et affiner sa méthode de répartition des charges entre les catégories programmes et gestion;**
- c) **Faire le bilan de la procédure d'enregistrement biométrique introduite en Jordanie en vue de parachever la mise au point d'un système mondial standard d'identification et d'enregistrement biométriques des réfugiés;**
- d) **Explorer la possibilité de recourir plus largement à des accords de partenariat d'une durée supérieure à 12 mois;**
- e) **Adopter plus systématiquement une procédure souple en matière de recrutements d'urgence, notamment en faisant appel au personnel d'autres organisations et, s'il ne peut faire face aux besoins, externaliser tout ou partie du service de recrutement;**
- f) **Faire réaliser une évaluation spécialisée indépendante du programme d'aide en espèces de l'opération pour la Jordanie;**
- g) **Demander aux bureaux de pays de mentionner expressément les principales charges de morbidité dans leurs demandes de ressources pour leurs programmes de santé, de manière à obtenir un meilleur équilibre entre besoins locaux et priorités stratégiques mondiales;**

h) S'employer à mieux lisser les ratios de soignants par réfugié entre les différents camps de manière que l'allocation des maigres ressources financières et humaines disponibles tienne compte des mouvements des populations réfugiées sur la durée;

i) Renforcer les procédures de vérification initiale des partenaires en les étendant et aux références fournies si besoin est;

j) Compte tenu des possibilités de fraudes et autres risques, mettre au point des mécanismes de divulgation des renseignements relatifs aux partenaires d'exécution, en consultation avec d'autres organismes d'examen et les acteurs humanitaires en général.

Recommandations antérieures

33. Au 31 mars 2014, sur les 65 recommandations formulées pour 2012 et les années précédentes, 4 (soit 6 %) n'avaient pas été appliquées, 18 (28 %) étaient toujours en cours d'application et 43 (66 %) étaient soit appliquées soit devenues caduques (voir tableau annexe II).

34. Le HCR a fait des progrès globalement, notamment en matière d'évaluation des risques dans les pays pilotes et de formulation de nouvelles politiques, mais ses résultats ont été décevants en ce qui concerne le dispositif de gestion des risques. Le Comité est d'avis que ce dernier point mérite d'être traité avec plus d'attention par la haute direction et nécessite la surveillance permanente d'un responsable du contrôle des risques. La direction a informé le Comité qu'un projet de registre des risques stratégiques serait prêt d'ici le quatrième trimestre de 2014. Le HCR n'a pas non plus fait de progrès notable au chapitre des mesures de lutte contre la fraude recommandées par le Comité dans son rapport de 2012. On trouvera à l'annexe II un récapitulatif de l'état d'application de toutes les recommandations antérieures.

A. Questions financières

Chiffres clefs

3,4 milliards de dollars	Budget fondé sur l'évaluation initiale des besoins mondiaux; le budget fondé sur l'évaluation finale des besoins mondiaux était de 5,3 milliards de dollars
3,2 milliards de dollars (dont 841 millions de dollars pour les années à venir)	Produit, sachant que le montant des charges a été de 2,7 milliards de dollars en 2013
42,9 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
8 600	Effectif du HCR
123	Nombre de pays où le HCR était présent en 2013 à travers 459 bureaux, y compris dans le cadre de 4 interventions d'urgence (Mali, République arabe syrienne, République démocratique du Congo et Soudan du Sud)

Situation financière

1. L'analyse financière figurant au chapitre IV (sect. C) du présent rapport donne une vue d'ensemble de la situation et des résultats financiers du HCR en 2013. Elle confirme que les finances de l'entité demeurent saines et que ses actifs sont suffisants pour lui permettre d'honorer ses engagements.

Information et contrôle financiers

2. Les états financiers aux normes IPSAS donnent une vue détaillée de l'ensemble des coûts des activités, et le HCR utilise ces nouvelles informations pour produire des rapports financiers mensuels globaux et par bureau de pays qui sont utiles à la direction. Au niveau national, le HCR surveille de nombreux indicateurs de performance clefs, notamment les charges d'administration, de personnel et de programme, et il analyse les soldes d'actifs tels que les stocks et les immobilisations corporelles. Des notes (rouge, orange ou vert) signalent à la direction les points sur lesquels elle doit s'attarder ou agir.

3. Par ailleurs, le HCR examine et analyse à l'échelon national et à l'échelon régional les écarts par rapport au budget sur la base de la comptabilité de caisse, en mettant l'accent sur l'exécution des programmes. Cette démarche est importante, mais l'analyse des mêmes données sur la base de la comptabilité de caisse et sur la base de la comptabilité d'exercice est un dédoublement d'efforts que le HCR pourrait éviter en adoptant la budgétisation fondée sur la comptabilité d'exercice. Le HCR a informé le Comité qu'il n'était pas en mesure de décider indépendamment de l'ONU d'adopter ce type de budgétisation.

4. Le HCR utilise les nouvelles informations financières dont il dispose pour améliorer sa gestion dans certains domaines, notamment celui des stocks. La valeur des stocks à la clôture des comptes a augmenté, ce qui correspond à l'augmentation des activités, mais le tableau II.1 montre que la durée moyenne d'entreposage des marchandises a diminué, passant de 247 à 170 jours, ce qui montre que le HCR a réduit les stocks excédentaires. Cependant, l'entité détient encore de grandes quantités de certains articles, donc il semble possible de réduire encore le niveau des stocks. Elle reconnaît qu'elle peut améliorer sa gestion à cet égard, mais ne considère pas que le niveau des stocks soit globalement élevé.

Tableau II.1

Durée d'entreposage par catégorie (en jours)

Article	2013	2012
Tentes	265	449
Matériel de couchage	175	389
Articles ménagers	232	278
Fournitures médicales	110	185
Matériaux de construction	107	73
Aliments	53	153
Équipement	2	42
Moyenne	170	247
Valeur totale	142 millions de dollars^a	122 millions de dollars

Source : États financiers du HCR.

La durée d'entreposage est calculée en divisant la valeur des marchandises en stock par la valeur des marchandises distribuées et en multipliant le résultat par 365.

^a Comprend les stocks stratégiques d'une valeur de 35 millions de dollars destinés à 600 000 personnes relevant de la compétence du HCR.

5. L'analyse des principaux ratios financiers du HCR (tableau II.2) montre qu'ils sont globalement restés stables au cours des deux dernières années et que, même si le nombre et l'ampleur des situations d'urgence ont été sans précédent en 2013, la situation financière de l'entité demeure saine puisque cette dernière dispose d'un bon niveau de liquidités. La réserve accumulée du HCR, d'un montant de 1,97 milliard de dollars (contre 1,5 milliard en 2012), qui comprend la trésorerie et les placements (734,3 millions de dollars, contre 431,0 millions en 2012), continue de fournir un niveau élevé de liquidités.

Tableau II.2
Analyse des ratios

Description des ratios	31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 ^{er} janvier 2012
Ratio de liquidité générale^a			
Actifs courants/passifs courants	8,7	9,2	8,7
Net des contributions à recevoir	5,1	5,2	5,0
Total de l'actif/total du passif^b			
Actif/passif	3,2	2,6	2,7
Ratio de liquidité immédiate^c			
Trésorerie + placements/passifs courants	3,5	2,9	3,6
Ratio de liquidité relative^d			
(Trésorerie + placements + créances/passifs courants)	2,2	1,8	2,1

Source : États financiers du HCR pour 2013.

^a Un ratio élevé indique une bonne capacité de régler les dettes à court terme.

^b Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

^c Compare le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie ou des placements qui font partie des actifs courants et le montant des passifs courants.

^d Évaluation plus prudente que le ratio de liquidité générale, car elle ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants, qu'il est plus difficile de convertir en liquidités. Plus ce ratio est élevé, plus la situation financière à court terme est liquide.

6. Dans l'analyse financière figurant au chapitre IV du présent rapport, le HCR reconnaît que le ratio de liquidité générale est élevé par rapport à celui de nombreuses autres organisations et explique qu'il faut interpréter ce chiffre à la lumière de ses activités propres. Ainsi, le montant des contributions à recevoir pour 2014 (752 millions de dollars) ne figurerait normalement pas dans le montant des actifs courants utilisé pour cette analyse des ratios. Cependant, étant donné que le ratio de liquidité générale est tout de même de 5,1 après déduction des contributions à recevoir, le Comité considère qu'un examen plus approfondi s'impose.

7. Comme le montre le tableau II.1, bien que la durée d'entreposage ait nettement diminué par rapport à 2012 grâce à une gestion plus active et efficace des stocks, le HCR détient certains articles en grande quantité, notamment les tentes et les articles ménagers. Il ne croit pas pouvoir réduire encore ses stocks, mais il n'a fixé aucune cible pour déterminer le niveau raisonnable de ces derniers et faciliter l'évaluation de la situation.

8. Au 31 décembre 2013, le HCR détenait également des liquidités et des placements dont le montant équivalait à plus de trois mois de charges, en moyenne. Cependant, il soutient que ce niveau de liquidités est nécessaire pour appuyer ses opérations, étant donné que ses activités sont financées presque intégralement par des contributions volontaires, et considère qu'il serait imprudent de détenir moins de liquidités.

9. Le Comité comprend la position du HCR et il est conscient que l'entité dépend des contributions volontaires, mais il lui recommande quand même de fixer des niveaux cibles pour ses stocks et autres actifs.

Charges relatives aux programmes et à l'administration

10. Le HCR s'efforce de réduire autant que possible les frais généraux et les frais d'administration internes. Pour ce faire, les services administratifs de l'entité ont déménagé dans des locaux moins coûteux; le Haut-Commissaire a souligné qu'il importait de maîtriser les frais de personnel et s'est efforcé de réduire considérablement leur proportion par rapport à l'ensemble des charges, cette dernière étant passée de 41 % en 2006 à 22 % en 2013. Les frais d'administration (présentés dans le Document relatif aux engagements du budget administratif, ou DEBA) comprennent les charges directes du HCR pour les services contractuels, le carburant et les déplacements du personnel, par exemple.

11. Le budget des charges du HCR s'appuie sur trois éléments : les charges de fonctionnement; les frais de personnel et les frais d'administration (DEBA). En 2013, 67 % des charges du HCR (1,98 milliard de dollars) ont été imputées au budget de fonctionnement, 22 % (642 millions de dollars) au budget du personnel et 12 % (350 millions de dollars) au budget d'administration (DEBA). Un suivi des frais est effectué à plusieurs niveaux, notamment pour déterminer s'il s'agit de charges relatives aux programmes, à l'appui aux programmes ou à la gestion et à l'administration.

12. On vérifie régulièrement que les budgets du personnel, du fonctionnement et de l'administration ne dépassent pas les niveaux autorisés. Le siège contrôle la classification des postes et il est interdit d'utiliser le budget de fonctionnement pour couvrir les frais d'administration ou de personnel. Les demandes d'augmentation du budget sont analysées de très près par la haute direction et le Comité du budget, le cas échéant, avant approbation. Des examens sont effectués régulièrement en cours d'année pour veiller à ce que les charges n'excèdent pas le budget prévu.

13. Les frais de fonctionnement, y compris les charges relatives aux partenaires d'exécution, sont comptabilisés intégralement comme des charges relatives aux programmes. Les postes et les frais de personnel sont classés comme des charges relatives aux programmes, à l'appui aux programmes ou à la gestion et à l'administration selon les fonctions exercées par le personnel concerné. Les frais d'administration sont répartis de la même façon. Cette méthode de ventilation des coûts entre les catégories de programme et d'administration est en place depuis 2010.

Tableau II.3

Charges relatives aux programmes (2013)

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Frais de fonctionnement</i>	<i>Frais de personnel</i>	<i>Frais d'administration</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Programmes	1 972	367	190	2 529	35,1
Appui aux programmes		192	120	312	10,5
Gestion et administration		83	40	123	4,1

	<i>Frais de fonctionnement</i>	<i>Frais de personnel</i>	<i>Frais d'administration</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Administrateurs auxiliaires ^a		8		8	0,3
Total	1 972	650	350	2 972	
Pourcentage	66,3	21,9	11,8		100

^a Les charges relatives aux administrateurs auxiliaires n'entrent dans aucune des autres catégories mais sont présentées dans le tableau par souci d'exhaustivité.

14. Le tableau II.3 montre qu'en 2013, 367 millions de dollars (57 %) des frais de personnel ont été imputés aux programmes, 192 millions de dollars (30 %) à l'appui aux programmes et 83 millions de dollars (13 %) à la gestion et à l'administration. Quelque 190 millions de dollars (54 %) des frais d'administration (DEBA) ont été classés comme relevant des programmes, 120 millions de dollars (34 %) comme relevant de l'appui aux programmes et 40 millions de dollars (12 %) comme relevant de la gestion et de l'administration. En tout, selon le rapport financier, le montant des charges relatives aux programmes du HCR est de 2,5 milliards de dollars, celui des charges relatives à l'appui aux programmes de 312 millions de dollars et celui des charges relatives à la gestion et à l'administration de 123 millions de dollars.

15. Tous les frais qui entrent dans le cadre des accords avec les partenaires d'exécution sont classés comme des charges relatives aux programmes car ils sont considérés comme étant directement liés à l'appui aux réfugiés. Le HCR reconnaît que les frais des partenaires comprennent des frais de personnel et d'administration, et il cherche à les réduire autant que faire se peut quand il négocie les accords avec ses partenaires et les budgets correspondants. Une fois qu'une entente est conclue avec un partenaire d'exécution et que le budget correspondant est approuvé, les charges y relatives ne sont pas analysées pour évaluer le montant des fonds du HCR que le partenaire impute au personnel et à l'administration. Le montant des charges relatives aux partenaires d'exécution était de 1,1 milliard de dollars en 2013.

16. Le HCR reconnaît que l'imputation des charges aux programmes et à l'administration manque de précision, mais il est convaincu qu'en fin de compte, les frais de programmes et d'administration sont présentés de façon équitable avec sa méthode. Le Comité constate que cette méthode se justifie, qu'elle est pratique à mettre en œuvre et permet de présenter les charges de façon homogène et comparable, mais il croit qu'elle pourrait être perfectionnée à certains égards.

17. Par exemple, certaines charges comme les frais d'hébergement du personnel, de transport ou de consultants peuvent être imputées soit au fonctionnement, soit à l'administration, ce qui risque de prêter à confusion. Par ailleurs, cette méthode part du principe que les attributions des fonctionnaires relèvent entièrement de l'une des trois catégories (charges relatives aux programmes, à l'appui aux programmes ou à la gestion et à l'administration). Il n'est pas possible de répartir les frais relatifs à un poste donné entre plusieurs catégories. De plus, le classement d'un poste peut dépendre de l'endroit où le travail est effectué. Des postes identiques peuvent être classés comme relevant de la gestion et de l'administration s'ils sont situés au Siège ou comme relevant des programmes s'ils sont basés sur le terrain, dans un bureau éloigné.

18. À l'avenir, le Comité a l'intention de mener un examen plus approfondi de la répartition et de la gestion des charges relatives aux programmes et à l'administration. La méthode actuelle est en place depuis quatre ans maintenant. **Le Comité recommande au HCR d'examiner et de perfectionner la méthode qu'il utilise pour imputer les charges aux programmes ou à la gestion afin de présenter des informations plus précises et de saisir et comptabiliser les charges plus fidèlement.**

Bilan actualisé des dispositifs d'audit interne du HCR

19. Dans une lettre datée du 11 novembre 2013, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé au Comité des commissaires au compte d'effectuer le suivi des questions relatives aux dispositifs de contrôle interne du HCR, présentées aux paragraphes 45 et 46 de son rapport sur les rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (A/67/381). Le Comité des commissaires aux comptes s'est intéressé de près à la question car les contrôles internes sont une composante cruciale des mécanismes de contrôle de l'entité, qui se doit de disposer d'une capacité de contrôle interne à la fois forte et souple puisqu'elle opère dans des environnements difficiles et à haut risque.

20. Tel qu'indiqué dans le rapport de 2011 (voir A/67/5/Add.5), le HCR a déterminé quatre solutions possibles pour améliorer ses dispositifs d'audit interne. À l'issue d'une analyse coûts-avantages des différentes solutions par des consultants, l'entité a décidé d'internaliser la fonction d'audit interne. Les autres solutions considérées consistaient à revoir les arrangements avec le Bureau des services de contrôle interne, à employer des prestataires privés ou à établir des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies.

21. Le HCR et le BSCI sont en pourparlers pour revoir leur mémorandum d'accord afin de mieux définir les responsabilités de chacun au titre des modalités actuelles de prestations d'audit interne. Cependant, au moment où le présent rapport a été établi, aucune entente n'avait été trouvée. Dès le départ, les discussions ont abouti sur le fondement légal des éventuels changements.

22. Cette question est débattue depuis plus de deux ans et la direction y a consacré un temps et une énergie considérables. Il est donc urgent que le HCR et le BSCI s'entendent sur les futures modalités de prestation d'audit interne. Le Comité a le regret de conclure que, tant que cela ne sera pas fait, l'examen de cette question n'apportera pas grand-chose aux débats du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

B. La situation en République arabe syrienne

Chiffres clefs

2,4 millions de dollars	Nombre de réfugiés enregistrés ou ayant pris rendez-vous pour leur enregistrement au 31 décembre 2013
846 millions de dollars	Montant total des charges en 2013 relatives à la situation en République arabe syrienne

1 674

Fonctionnaires du HCR mobilisés dans les opérations liées à la situation en République arabe syrienne

Introduction

23. La situation d'urgence en République arabe syrienne a amené les organismes humanitaires à intervenir pendant une durée et à une échelle sans précédent. Plus de 100 entités ont participé à l'action interinstitutions et, avec son objectif de 2,9 milliards de dollars, l'appel humanitaire en faveur du plan de gestion régionale de la situation des réfugiés syriens a été le plus ambitieux jamais lancé pour une opération de secours aux réfugiés. Depuis le début du conflit en 2011, plus de 2,6 millions de Syriens ont fui leur pays et plus de 9 millions d'autres ont eu besoin d'aide humanitaire en Syrie même.

24. En tant qu'organisme chef de file, le HCR est chargé de coordonner les interventions et de mobiliser des ressources permettant de faire face à l'urgence. Le présent rapport examine les principaux aspects de l'opération du Haut-Commissariat en réponse à la crise syrienne, et rend compte des visites effectuées en Jordanie, en Turquie et au bureau régional et des entretiens avec les hauts fonctionnaires du siège. Le Comité s'est principalement intéressé à la capacité du HCR à planifier et coordonner les interventions, les mécanismes de gouvernance et la mobilisation des ressources nécessaires aux opérations, et à faire en sorte que la chaîne d'approvisionnement procure efficacement l'assistance matérielle nécessaire aux réfugiés.

25. En 2013, le HCR a consacré 846 millions de dollars (soit un tiers du montant total de ses dépenses) à la situation en République arabe syrienne, dont :

- 358 millions de dollars au titre d'accords avec les partenaires d'exécution;
- 70 millions de dollars sous la forme de prestations fournies aux bénéficiaires;
- 147 millions de dollars pour la distribution de produits de première nécessité aux réfugiés;
- 31,7 millions de dollars en frais de personnel, pour les 1 433 fonctionnaires déployés dans la région (Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, Turquie et République arabe syrienne).

Le HCR a déployé d'autres fonctionnaires en dehors de la région et du personnel complémentaire a été fourni par des partenaires.

Planification de l'intervention d'urgence

26. Pour évaluer les besoins et mettre en place une intervention adaptée, il est essentiel d'évaluer le nombre des réfugiés. Ces derniers ont été nettement plus nombreux que ce qui avait été prévu au début de la crise. En février 2012, on estimait que le « scénario catastrophe », à savoir une guerre civile totale, entraînerait le déplacement d'un peu plus d'un million de personnes, dont 260 000 chercheraient refuge dans les pays voisins. Cette estimation a cependant vite été rattrapée par les événements et, en septembre 2012, la région comptait plus de 300 000 réfugiés enregistrés. Les estimations du HCR sont restées en décalage par

rapport aux chiffres réels jusqu'en juillet 2013, époque à laquelle la surveillance des frontières a réduit l'afflux de réfugiés. Pourtant, malgré la difficulté à établir des estimations, le HCR a su faire face à la crise et réussi à mobiliser des ressources au pied levé, notamment des fonds, du personnel et des moyens matériels.

Enregistrement des réfugiés

27. En février 2013, le HCR a mis en place en Jordanie un système d'enregistrement biométrique des réfugiés pour produire des chiffres plus fiables, réduire les enregistrements multiples et mieux suivre les mouvements des réfugiés à l'intérieur du pays. Le nouveau système a rapidement prouvé son utilité, puisque dans l'un de ses centres d'enregistrement le HCR a pu établir que 11 % des « nouveaux » arrivants étaient en fait déjà inscrits. Comme l'enregistrement donne droit aux services et aux prestations, le fait d'éviter les doublons permet de réduire les charges.

28. Le HCR envisage depuis 2007 d'utiliser l'enregistrement biométrique des réfugiés au Moyen-Orient et a déjà expérimenté différents systèmes reposant par exemple sur les empreintes digitales ou la reconnaissance faciale. En Jordanie, la crainte de voir les réfugiés s'enregistrer plusieurs fois a donné une raison supplémentaire d'introduire les nouveaux systèmes. À la mi-2012, l'opération en Jordanie a décidé d'administrer l'assistance financière en utilisant la technologie de reconnaissance de l'iris installée par une banque locale dans ses guichets automatiques. L'enregistrement des personnes relevant de la compétence du HCR en Jordanie ne pouvant tarder, le siège de l'entité a décidé que cette solution locale devait être utilisée sans attendre qu'il ait acheté un système biométrique.

29. La charge supplémentaire occasionnée par le système d'identification biométrique, qui représente moins d'un dollar par personne, semble raisonnable si l'on considère qu'il permet de renforcer le contrôle interne, de dissuader les fraudeurs et d'affiner les données qui déterminent la distribution des aides aux réfugiés. Ce système, qui repose sur une technologie de reconnaissance de l'iris éprouvée déjà utilisée par les services d'immigration jordaniens, semble bien fonctionner. Il a permis au HCR d'être mieux renseigné sur les mouvements des réfugiés, notamment dans les zones urbaines, et cela beaucoup mieux que dans d'autres pays touchés par une crise.

30. Le Comité recommande au HCR d'évaluer l'efficacité des procédures d'enregistrement biométriques appliquées en Jordanie en vue de parachever son projet de mise au point d'un système standard mondial d'identification et d'enregistrement biométriques des réfugiés.

Mobilisation de ressources pour les opérations

31. Le caractère incertain des financements a créé de sérieuses difficultés pour les opérations dans les pays et a parfois réduit la capacité de satisfaire au mieux les besoins des réfugiés. De plus, la nécessité d'observer les procédures budgétaires internes a fait peser un fardeau administratif supplémentaire sur les activités de gestion du personnel et sur le financement des accords de partenariat.

32. En 2013, la dotation budgétaire initiale du bureau de pays de la Jordanie était de 6 millions de dollars, dont 3,9 millions pour l'exécution des programmes, soit l'équivalent de deux semaines de charges, ce qui limitait la portée des accords

conclus. À la fin de février 2013, grâce à quatre dotations additionnelles, un montant global de 55 millions de dollars (correspondant à près de 15 semaines de charges) était disponible, soit plus que le montant effectif des charges de 2012. Ce chiffre a été à l'époque considéré comme suffisant pour permettre au bureau de pays de mener à bien ses programmes et d'honorer ses engagements. En comptant les crédits de personnel et d'administration, le montant total alloué aux opérations en Jordanie atteignait 238,2 millions de dollars.

33. Le calendrier des allocations et décaissements de fonds en 2013 a été déterminé par les contributions des donateurs reçues par le HCR. Le Haut-Commissariat a dit au Comité que le bureau de pays aurait pu engager des fonds dans le cadre d'accords à plus long terme si cela avait été demandé. En 2014, le Haut-Commissaire a approuvé des allocations de fonds plus substantielles. Le montant initial de 123,8 millions de dollars alloué au dossier syrien a permis aux opérations dans le pays de privilégier toutes les activités permettant de sauver des vies et de signer des accords pour des périodes de 12 mois.

34. L'incertitude du calendrier et la réception tardive des fonds provenant des donateurs risquent de compromettre la capacité du HCR à répondre au mieux aux besoins évalués. Le HCR a informé le Comité que la réception tardive des contributions appelait souvent une utilisation précipitée des fonds. Ainsi que mentionné précédemment (voir A/66/5/Add.5, par. 22), la réception et la programmation tardives des fonds peut amener le HCR à privilégier des activités pour lesquelles l'argent peut être dépensé rapidement telles que le versement d'aides en espèces supplémentaires aux réfugiés et l'augmentation des stocks, au détriment de l'utilisation optimale des fonds. Par exemple, les réfugiés risquent de ne pas dépenser une somme inattendue touchée en une seule fois aussi judicieusement que si les versements étaient étalés sur l'ensemble de l'année. Le HCR a informé le Comité que tous les fonds reçus en 2013 avaient été utilisés pour répondre à des besoins recensés, hiérarchisés et programmés.

35. Il est d'autant plus difficile d'optimiser l'utilisation des fonds reçus tard dans l'année que la grande majorité des programmes du HCR et des accords signés avec des partenaires d'exécution ne durent pas plus de 12 mois, ce qui laisse très peu de temps pour réfléchir à la façon d'augmenter l'activité de façon optimale pendant la courte période restante. En fixant un budget initial plus conséquent, le HCR pourra réduire le risque de voir privilégiées les solutions à court terme, mais il devrait également étudier la possibilité de recourir davantage à des accords d'une durée supérieure à 12 mois et s'assurer que des financements sont disponibles pour autoriser ces arrangements à plus long terme.

36. Le Comité recommande au HCR d'étudier la possibilité de recourir plus largement à des accords de partenariat d'une durée supérieure à un an.

37. Le HCR a expliqué au Comité que des accords pluriannuels sans financement garanti susciteraient des fausses attentes et présenteraient un plus grand risque et qu'il ne donnerait suite à la recommandation que si les donateurs s'engageaient sur plusieurs années, ce qui autoriserait la planification et l'exécution au-delà de 12 mois. Le HCR estime que son cycle budgétaire annuel et la nécessité de préserver une certaine souplesse ne facilitent pas une planification à plus long terme.

Effectifs des opérations

38. Le HCR, qui a besoin d'intervenir rapidement en cas de crise, a mis au point des procédures sur mesure pour faire face à ses besoins en personnel dans les situations d'urgence. Dans un premier temps, le fichier du personnel de réserve permet de trouver des agents déployables dans les deux mois. Lorsqu'un déploiement plus durable s'impose, une mission temporaire de six mois peut être proposée et, le cas échéant, un contrat d'un an peut être établi dans le cadre d'une procédure de recrutement accéléré. Ces procédures internes du HCR sont exploitées au maximum avant que le recrutement de personnel contractuel ou d'experts soit envisagé. Le Comité a vérifié, pour la période allant de décembre 2012 à septembre 2013, le temps moyen nécessaire pour pourvoir les postes sur des contrats d'un an dans le cadre de la procédure de recrutement accéléré, et a constaté que la première série de recrutements avait accusé des retards considérables.

39. Au début, il fallait près de six mois (173 jours) pour pourvoir les postes dans ce cadre, d'où une certaine frustration de la part des responsables du HCR. Les recrutements accélérés suivants ont cependant été plus rapides et le délai moyen a été ramené à un peu moins de trois mois (77 jours).

40. Le Comité recommande au HCR d'avoir plus largement recours à une procédure souple en matière de recrutements d'urgence, notamment en faisant appel à du personnel d'autres organisations et, lorsqu'il ne peut plus faire face aux besoins, d'externaliser tout ou partie du processus de recrutement.

41. Le HCR a répondu au Comité qu'il souscrivait à l'idée de « procédure souple en matière de recrutements d'urgence » et fait remarquer qu'il avait fait des progrès, ces 10 dernières années par une coopération élargie avec les organisations non gouvernementales, les organisations non gouvernementales internationales et les autres organismes des Nations Unies, de manière à faire face le plus sagement et le plus rapidement possible à ses besoins de recrutement dans les situations d'urgence. Ces dernières années, le nombre de fonctionnaires déployés grâce à des accords passés avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le siège du Programme des Volontaires des Nations Unies à Bonn (Allemagne), a augmenté de façon exponentielle. Au début de 2014, le HCR a mis sur pied à Budapest une nouvelle Section de recherche et d'acquisition de talents chargée de constituer des filières de candidats externes lui permettant de recruter dans les délais voulus du personnel temporaire ou permanent. Le Haut-Commissariat a déjà signé un accord-cadre avec une société de recrutement privée qui se charge du tri et de la présélection des candidats externes, en particulier dans certains domaines où il n'a pas les capacités internes requises. De nouvelles améliorations seront apportées en fonction des besoins.

Structures de gouvernance*Coordination régionale*

42. Jusqu'en juillet 2013, deux bureaux régionaux coordonnaient l'intervention du HCR en réponse à la crise syrienne : le Bureau pour l'Europe gisait les opérations en Turquie et le Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord s'occupait des opérations dans les autres pays. Ce dispositif a entravé la coordination, le bureau de Turquie n'étant pas toujours au fait des événements nouveaux et des dispositions prises. Afin d'améliorer et de rationaliser le contrôle de toutes les activités, le Haut-

Commissaire a rattaché les fonctions du Coordonnateur régional pour les réfugiés au Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, de manière à ce que les six opérations de pays relèvent d'une structure de gouvernance unique. Il a dans le même temps été décidé de transférer le Bureau du Directeur pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord de Genève à Amman et de créer de nouveaux postes pour fournir un appui opérationnel.

43. Le Bureau du Directeur à Amman est un pôle régional d'action face à la crise syrienne et dispose d'un budget de 12,4 millions de dollars pour 2014. Il appuie les opérations de pays, la gestion des relations avec les partenaires et les différents organismes, ainsi que les contacts de haut niveau avec l'ONU et les autres instances d'intérêt pour la région. Au moment de la visite d'audit de janvier 2014, le Bureau n'était opérationnel que depuis six mois et il était trop tôt pour évaluer les avantages du nouveau dispositif. Le HCR souligne néanmoins qu'il est déjà d'une grande utilité pour :

- L'application de procédures uniformes de collecte et de présentation des données;
- La hiérarchisation des demandes de financement selon que les programmes ont pour objectif a) de sauver des vies humaines, b) d'éviter une aggravation de la vulnérabilité ou c) de renforcer les capacités;
- La prise en charge par le bureau régional de la gestion des stocks stratégiques régionaux de produits de première nécessité, notamment ceux réservés à différentes opérations de pays;
- L'amélioration de la liaison entre le HCR et les autres organismes au niveau régional dans le but d'assurer une répartition claire des rôles respectifs et de préserver la prééminence du HCR dans le domaine de l'aide aux réfugiés;
- L'organisation de formations multinationales, là où la coordination étend la portée de l'apprentissage et le partage de données d'expérience;
- La fourniture aux opérations de pays de personnel d'appoint pour des remplacements de courte durée (par exemple celui d'un spécialiste des approvisionnements au Liban).

44. C'est la première fois que le HCR transfère un bureau régional vers le terrain.

45. Le Comité recommande au HCR d'évaluer les coûts et les avantages associés à l'installation du bureau régional à Amman afin de tirer d'éventuels enseignements utiles aux opérations en cours ou à venir.

Plans de gestion régionale

46. En mars 2012, le HCR a publié, en sa qualité d'organisme chef de file, le premier plan de gestion régionale de la situation des réfugiés syriens comprenant un appel de fonds. Lancé en décembre 2013, le sixième plan de gestion régionale est l'appel de fonds le plus récent, d'un montant de 4,2 milliards de dollars dont 1,3 milliard de dollars au titre des activités du HCR. La procédure d'appel de fonds est aujourd'hui mieux coordonnée : tous les partenaires utilisent les mêmes données sur les réfugiés et souscrivent aux cinq objectifs stratégiques du plan (voir l'encadré ci-dessous).

Objectifs stratégiques du sixième plan de gestion régionale

- Au moins 4,1 millions de réfugiés – femmes, filles, garçons et hommes – qui ont fui le conflit syrien ont un accès équitable à une réelle protection, y compris un accès au territoire.
- Les plus vulnérables parmi les 660 000 réfugiés hébergés dans des camps organisés et les 3 440 000 personnes accueillies dans des habitations ou des centres d'hébergement privés bénéficient de services essentiels améliorés.
- Les communautés d'accueil les plus vulnérables ont un meilleur accès à des services essentiels de qualité et à des moyens de subsistance, ce qui permet à un plus grand nombre de réfugiés de bénéficier d'une protection locale.
- Le ciblage et la planification des programmes nationaux d'aide à long terme sont fondés sur un dialogue structuré et la communication en temps utile de données d'évaluation interinstitutions fiables sur les réfugiés et les communautés d'accueil.
- Au moins 4,1 millions de réfugiés bénéficieront de la stratégie de planification préalable de solutions plus durables conformément au droit international.

47. Comme mentionné, un financement prioritaire a été approuvé pour trois domaines d'activité : fourniture de services de première nécessité; prévention de l'aggravation des vulnérabilités; et renforcement des capacités. Après examen du mode d'application de ces catégories, il est devenu clair que certains organismes partenaires avaient défini la majorité de leurs activités – sinon toutes – comme étant de première nécessité, même si les projets en question, tels que la formation des enseignants, n'entraient pas dans cette catégorie. L'examen des besoins de financement sectoriels par catégorie montre que c'est dans le secteur alimentation que les activités de première nécessité représentent la plus grande part des fonds demandés (42 %), suivi des secteurs éducation (37 %) et santé (33 %). Pour encourager une plus grande cohérence dans la classification des activités et les priorités de financement, le HCR devrait préciser les critères s'appliquant aux activités de première nécessité et remettre en question le classement apparemment fautif de certaines activités dans cette catégorie.

48. Chaque bureau de pays suit les directives du HCR pour procéder aux évaluations des besoins du pays et des activités à mener. En Jordanie, le bureau de pays utilise un outil en ligne appelé ActivityInfo pour coordonner les activités du HCR, de ses partenaires et des autres organismes. Cet outil acquis au niveau local permet de localiser les activités en fonction de l'emplacement des réfugiés. Les rapports indiquent les bénéficiaires des fonds, répartis en sous-groupes de population, par exemple les femmes et les enfants, et peuvent servir à confirmer que les activités prévues dans une région correspondent au nombre de réfugiés à prendre en charge. Cela permet d'identifier et d'éliminer les activités qui font double emploi.

49. Les organismes partenaires peuvent également accéder en temps réel aux données enregistrées dans ActivityInfo pour les actualiser et pour recenser les doubles emplois ou les lacunes dans les activités avant de déterminer les besoins et de proposer des interventions. Cela s'est avéré particulièrement utile pour coordonner les activités des partenaires extérieurs qui mènent leurs propres programmes financés par des donateurs dans le cadre du plan de gestion régionale. ActivityInfo est le principal outil de suivi et d'information sur les résultats mensuels, dont les partenaires peuvent rendre compte en temps réel par rapport aux principaux indicateurs de performance et aux activités prévues. Il a également aidé à planifier des aspects essentiels de l'opération tels que la préparation pour l'hiver, afin de faire en sorte que tous les secteurs soient bien pris en charge par l'ensemble du réseau d'organismes partenaires.

50. Compte tenu du succès enregistré en République arabe syrienne, le Comité recommande au HCR d'étudier la possibilité d'élargir l'utilisation de systèmes d'information géographique en ligne tels qu'ActivityInfo.

Recentrage sur l'assistance en espèces

51. L'assistance en espèces est un élément de plus en plus important de l'assistance matérielle fournie dans le cadre des opérations humanitaires et des activités de développement. Comparés aux achats en gros de produits de base suivis de leur distribution en grandes quantités, les versements en espèces présentent certains avantages. Ils permettent notamment :

- D'acheminer l'aide plus rapidement et à moindre coût;
- De mieux répondre aux besoins des bénéficiaires;
- De stimuler l'économie des collectivités d'accueil;
- De rendre aux bénéficiaires leur dignité et d'accroître leur indépendance en leur permettant de choisir comment utiliser au mieux les fonds reçus.

52. Les limites des modèles d'approvisionnement traditionnels sont évidentes dans les zones accueillant des réfugiés. Ceux-ci vendent souvent les produits fournis par l'ONU à une fraction de leur coût. Lors de visites sur place, le Comité a observé de nombreuses tentes du HCR « revendues » ainsi que d'autres articles tels que des radiateurs transportés au grand jour des camps vers les collectivités d'accueil. Dans les pays où le système bancaire et le commerce de détail sont bien établis, il est clairement possible de déployer des programmes d'assistance en espèces. Durant l'audit effectué en Jordanie, le Comité a observé le fonctionnement du programme de versement d'espèces du HCR pour les réfugiés urbains particulièrement vulnérables (48,1 millions de dollars en 2013) et du système de distribution de bons mis place par le Programme alimentaire mondial (PAM) pour aider à financer l'achat de vivres.

53. Le programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie, dont le budget augmentera à 55,7 millions de dollars en 2014, est la principale forme d'assistance aux réfugiés qui ne vivent pas dans des camps (dont le nombre était de 576 000 en Jordanie à la fin de 2013). Le bureau local du HCR a pris des dispositions précises pour fournir une aide en espèces aux ménages de réfugiés les plus nécessiteux et pour suivre l'évolution de leur situation. En outre, grâce aux lecteurs de données biométriques reliés aux guichets bancaires automatiques, le HCR s'assure que les

fonds sont retirés par les personnes auxquelles ils sont destinés et que les paiements cessent lorsque les réfugiés quittent le pays. Les coûts de transaction sont faibles (1 % du montant retiré) et le HCR met actuellement en place un programme similaire au Liban.

54. Les responsables des camps du HCR avaient pu constater les avantages de remplacer l'aide en nature par des dons en espèces et s'employaient à coordonner les activités des organismes dans les camps. Cependant, on relevait des lacunes dans le recours à l'assistance en espèces par les autres organismes présents au camp de Zaatari. Par exemple, les bons distribués par le PAM permettent d'acheter des vivres, mais le programme ne couvre pas les produits de nettoyage et d'assainissement. Il est donc clair que l'on pourrait appliquer le système de bons du PAM à la catégorie des produits liés à l'eau, l'assainissement et l'hygiène ou prévoir un système comparable pour ce type de produits.

55. L'opération du HCR en Jordanie a réuni un important volume d'informations sur le fonctionnement de son système de subventions en espèces, y compris des données recueillies lors de visites à domicile. Il reste cependant à utiliser ces informations pour évaluer l'impact et l'efficacité des programmes d'assistance en espèces. Il est particulièrement important d'examiner la part des aides en espèces dans le budget total des ménages, et la mesure dans laquelle les ménages utilisent cet argent pour l'alimentation, l'éducation, la santé et d'autres dépenses prioritaires.

56. Compte tenu de l'ampleur du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie, et sachant qu'il est prévu de l'étendre à d'autres pays, le Comité recommande au Haut-Commissariat de faire réaliser une évaluation technique indépendante du programme afin d'en présenter les résultats avant la fin de 2014.

57. Le HCR a informé le Comité qu'il avait créé au début de 2014 un Groupe des interventions en espèces. Le Groupe a entrepris un travail d'évaluation en vue de fournir des conseils techniques sur les programmes d'incitations en espèces, et axe ses travaux sur les opérations en République arabe syrienne.

Gestion des approvisionnements

Maintien de la continuité des approvisionnements

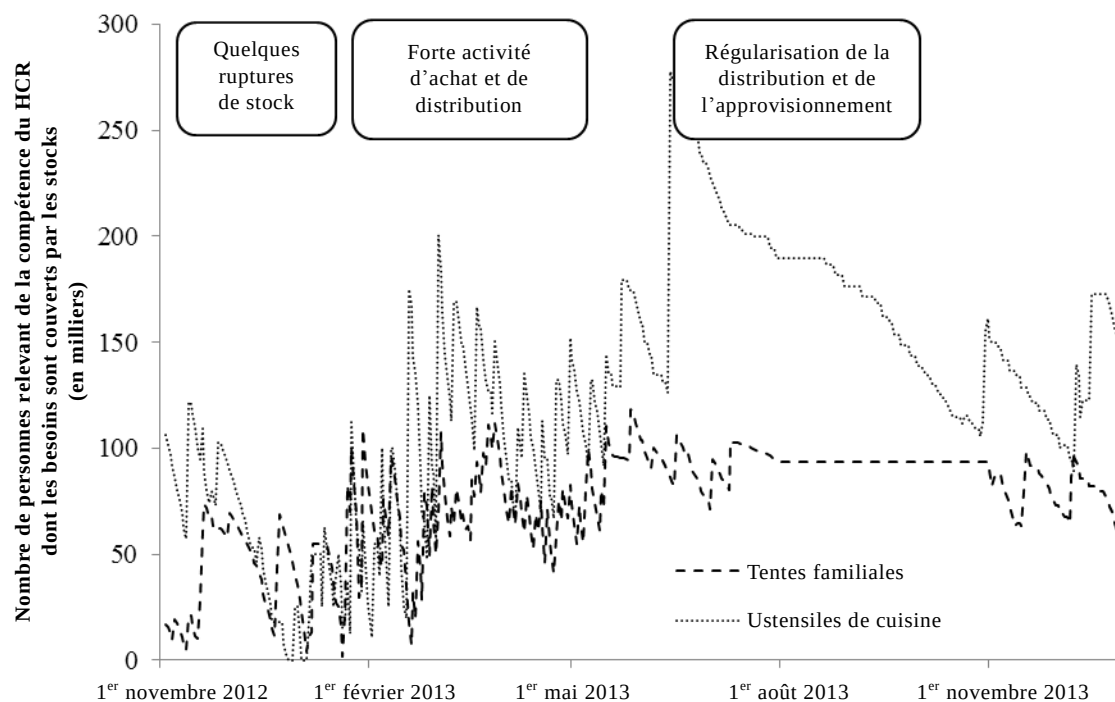
58. En 2013, le HCR a distribué 22,1 millions d'articles représentant un coût de 233 millions de dollars, soit une augmentation en volume de plus de 400 % par rapport à 2012. Parmi les produits essentiels distribués par le HCR figuraient notamment des tentes, des ustensiles de cuisine, des couvertures et autres articles indispensables pour répondre aux besoins élémentaires des réfugiés récemment arrivés. L'examen a porté sur les opérations d'approvisionnement en Jordanie, y compris la gestion des stocks régionaux du HCR.

59. À quelques exceptions près, le système d'approvisionnement des opérations en Jordanie a permis de faire face à l'afflux massif de réfugiés durant l'hiver 2012/13. Malgré quelques ruptures de stock de produits essentiels tels que couvertures, seaux et ustensiles de cuisine (voir la figure II.I), ces problèmes localisés n'ont eu lieu qu'au plus fort de la vague d'afflux de réfugiés en janvier et février 2013, durant une période d'activité intense. Certains articles ont probablement été rationnés pendant cette période mais les ruptures de stock n'ont pas duré plus de trois jours.

Aucune autre rupture de stock n'a été signalée depuis avril 2013 et l'approvisionnement est devenu plus régulier.

Figure II.I

État des stocks de certains articles



Source : Analyse par le Comité des données sur les stocks issues du projet de renouvellement des systèmes de gestion.

60. Au début de 2014, les stocks détenus par les bureaux de pays dans la région ont atteint leur niveau le plus élevé depuis le début de la crise syrienne. Cela tient en partie aux achats effectués grâce à l'arrivée de ressources inattendues fin 2013 (voir le paragraphe 29 ci-dessus). Selon les estimations du HCR concernant les nouvelles arrivées de réfugiés et le réapprovisionnement des réfugiés existants, les stocks détenus au moment de l'audit permettraient de couvrir les besoins pendant plus de deux ans pour certains produits. Par exemple, le stock total de bidons d'essence et de bâches en plastique détenu en Iraq, en Jordanie au Liban et en République arabe syrienne était suffisant pour couvrir les besoins de 1,25 million de personnes pendant 240 jours (sur la base de 5 000 arrivées journalières, hypothèse retenue par le Haut-Commissariat). Les bureaux de pays peuvent également se réapprovisionner dans les six jours à partir des stocks mondiaux détenus à Doubaï et Amman, mais l'analyse ne tient pas compte de ces stocks. Des niveaux de stocks élevés sont onéreux et immobilisent des ressources que le HCR pourrait investir ailleurs ou utiliser pour répondre à l'évolution des besoins des réfugiés.

61. Pour éviter le surstockage et conserver une certaine souplesse, le Comité recommande un examen régulier des stocks détenus dans les entrepôts mondiaux et locaux afin de s'assurer que leur niveau reste approprié.

62. Le HCR a informé le Comité qu'il vérifiait chaque trimestre le niveau des stocks mondiaux pour s'assurer qu'ils n'excédaient pas une année d'utilisation et qu'il avait pris des mesures pour réduire les stocks excédentaires en coordination avec les bureaux régionaux et de pays concernés.

Préparation pour l'hiver

63. Bien que le bureau du HCR se soit penché dès juillet 2013 sur les besoins des réfugiés pendant la saison hivernale, les activités d'achat n'ont pas démarré avant la mi-octobre et de nombreux articles essentiels n'étaient donc pas disponibles au moment voulu en novembre. Les fonctionnaires chargés des achats en Jordanie tablaient sur un délai de livraison de 30 jours, mais au moment de l'audit le délai moyen était supérieur à 60 jours. Le Comité a été informé que le retard était dû au grand nombre de commandes passées par le HCR au niveau mondial. Par exemple, les fournisseurs de couvertures très isolantes n'avaient pas des capacités suffisantes pour répondre à la demande dans les délais prévus. En outre, la région a connu des chutes de neige exceptionnelles début décembre et de nombreux articles d'hiver destinés au Liban et à la Turquie n'avaient toujours pas été livrés ou distribués en février 2014. Ainsi, pour répondre aux besoins des réfugiés, le bureau du HCR au Liban a dû distribuer deux couvertures moyennement isolantes pour chaque couverture très isolante non livrée, ce qui a augmenté le coût de 0,27 dollar.

64. Pour éviter de connaître les mêmes difficultés que pendant l'hiver 2013, les plans d'achat pour 2014 devraient tenir pleinement compte des leçons tirées de l'expérience et les hypothèses concernant les délais de livraison devraient être révisées.

Entreposage

65. Le HCR a rapidement mis en place des entrepôts régionaux à Amman pour faire face à l'afflux de réfugiés. Bien qu'ils soient censés abriter des stocks stratégiques depuis 2011, les entrepôts régionaux en Jordanie se composent de neuf bâtiments distincts situés autour d'une zone franche qui sont de qualité médiocre et difficiles à gérer. Les installations sont difficiles d'accès, ce qui entrave les mouvements de stocks, et le revêtement de sol est de qualité inférieure. Seuls quelques entrepôts sont équipés de rayonnages verticaux pour accroître la hauteur de stockage, si bien que le volume de stockage disponible est mal utilisé malgré une surface au sol de quelque 10 380 mètres carrés. Le faible niveau de mécanisation oblige à charger et décharger manuellement les envois, ce qui prend du temps. Selon les estimations du personnel local du HCR, l'amélioration de l'entreposage et une plus grande automatisation permettraient de doubler les mouvements journaliers, et donc de mieux répondre aux urgences.

66. Lorsque le Comité s'est rendu sur place au début de 2014, le HCR avait déjà constaté la nécessité d'apporter des changements et signé un contrat pour la construction d'un nouvel entrepôt de 12 600 mètres carrés muni de rayonnages verticaux pour accroître la capacité de stockage. Ces modifications devraient être d'un bon rapport coût-efficacité à condition de bien utiliser le volume supplémentaire. Du fait que les livraisons directes de produits de base en Jordanie et

au Liban sont appelées à être progressivement remplacées par l'octroi d'aides en espèces aux réfugiés, les besoins d'entreposage devront être réexaminés périodiquement.

C. Prestation de services de santé

Chiffres clefs

6,1 millions	Nombre de réfugiés ayant accès aux services de santé
2	Nombre moyen de consultations par réfugié et par an dans les centres couverts par les programmes de santé du HCR
171 millions de dollars	Montant consacré aux services de santé publique, y compris procréative, en 2013

Contexte

67. La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés dispose que les réfugiés devraient avoir un accès aux services de santé équivalent à celui dont bénéficie la population du pays hôte. Conscient de l'importance de financer la prestation de services de santé, le HCR a dépensé 171 millions de dollars à l'échelle mondiale au titre de ces services, ce qui représente son troisième poste de dépenses après les services d'hébergement et les articles ménagers. La majeure partie des dépenses a été consacrée aux soins de santé primaire et aux médicaments afin de réduire autant que possible la morbidité et la mortalité. Ce haut niveau d'activité s'explique par le fait que le HCR a dû faire face à plusieurs graves crises humanitaires simultanées tout en continuant à s'occuper des populations relevant de sa compétence depuis plus longtemps.

68. Le HCR s'emploie à faire en sorte que les services de prévention, de soins et de traitement satisfassent aux normes internationales. Il encourage la prestation conjointe de services de santé avec le Gouvernement du pays d'accueil chaque fois que possible, en s'employant à faire en sorte que les réfugiés qui vivent en dehors des camps puissent accéder librement aux services de santé publique et en permettant aux communautés d'accueil d'avoir accès aux services fournis dans les camps de réfugiés. En 2013, le HCR a permis à 6,1 millions de réfugiés d'avoir accès aux services de santé. En moyenne, chaque réfugié obtient deux consultations par an, mais le nombre est beaucoup plus élevé pour les femmes enceintes ainsi que les mères et les nourrissons, et moins élevé pour les hommes adultes¹. Le rôle du HCR consiste essentiellement à faciliter l'accès aux services de soins de santé fournis par ses partenaires d'exécution, pour la plupart des organisations non gouvernementales nationales et internationales.

¹ D'après les ratios obtenus pour 21 pays grâce aux données du système Twine.

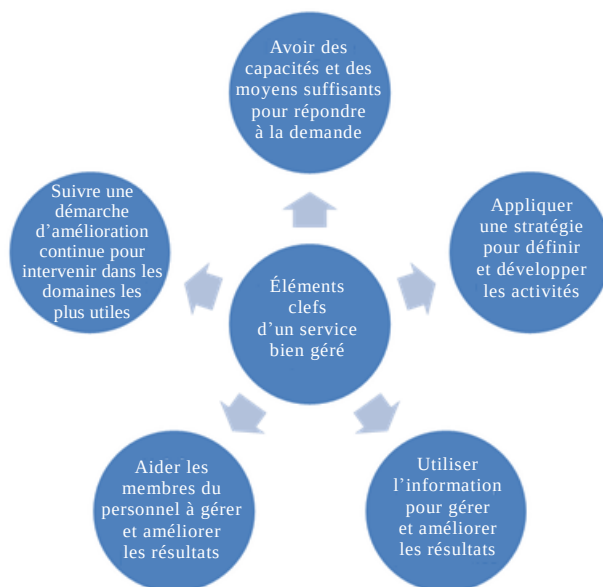
Portée de l'examen

69. Le HCR s'est employé à améliorer ses modalités de gestion de la prestation de services de santé aux personnes déplacées. Dans le cadre d'un audit portant sur 2012 et 2013, le Comité a examiné le programme de santé du HCR au siège à Genève ainsi que ses programmes de santé en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Jordanie, en Ouganda et au Soudan du Sud. L'approche suivie a consisté à examiner la documentation du HCR et de ses partenaires d'exécution ainsi que des informations concernant les modalités de gestion de ces derniers, à mener des entretiens avec du personnel médical et des représentants du HCR, et à effectuer des visites d'observation dans les centres de santé installés dans les camps et en milieu urbain.

70. Dans chaque camp visité, le Comité a pu constater que la qualité des prestations fournies était uniformément excellente, s'agissant notamment du traitement. Les effectifs de personnel médical et le volume des fournitures médicales étaient également satisfaisants dans la plupart des centres de santé visités. Les taux de morbidité et de mortalité signalés étaient généralement faibles et le Comité a conclu que les services de santé étaient efficaces compte tenu des conditions difficiles dans lesquelles le HCR opérait. Dans ce contexte, l'audit a permis de repérer des améliorations possibles. Elles concernent essentiellement les activités des programmes de santé mais pourraient également s'appliquer à d'autres secteurs touchant directement les réfugiés tels que l'éducation et l'hébergement. La figure II.II indique les éléments clefs d'un service bien géré.

Figure II.II

Éléments clefs d'un service bien géré



Source : Comité des commissaires aux comptes.

Avoir des capacités et des moyens suffisants pour répondre à la demande

71. Dans les pays visités, les programmes de santé du HCR portaient presque exclusivement sur les traitements curatifs, mettant à rude épreuve les établissements de santé qui devaient prendre en charge un très grand nombre de patients. Le recours à des mesures préventives efficaces pour alléger cette charge était encore limité. En Ouganda, où le paludisme était la maladie prédominante dans les camps, le HCR avait participé en 2009/10 à la campagne de distribution de moustiquaires Nothing But Nets financée par la Fondation pour les Nations Unies. Cependant, en 2012, la proportion de personnes possédant des moustiquaires était tombée à 15 % à Nakivale et à 29 % à Rwamwanja, avec des taux d'utilisation encore plus faibles. Ces taux sont beaucoup trop faibles pour prévenir efficacement la transmission du paludisme.

72. La méconnaissance des questions de santé peut limiter l'efficacité des activités de prévention. En Ouganda et au Soudan du Sud, des moustiquaires avaient été vendues ou utilisées à d'autres fins telles que la pêche parce que leur importance était mal comprise. Le HCR a financé des campagnes de sensibilisation aux questions de santé et distribue des moustiquaires aux nouveaux arrivants et aux femmes enceintes lors de visites prénatales, mais il semble que la formation initiale et le suivi des bénéficiaires n'aient pas été suffisants pour assurer une utilisation continue des moustiquaires.

Mener une action multisectorielle efficace

73. Pour gagner du terrain contre les principales maladies, il faut généralement intervenir sur plusieurs fronts à la fois, tels que santé publique, lutte contre le VIH/sida, nutrition, et approvisionnement en eau, assainissement et hygiène. Le manque d'accès à l'eau potable et la mauvaise qualité des installations sanitaires expliquaient la forte prévalence de la diarrhée en Ouganda et au Soudan du Sud. La collaboration entre les services de santé publique et le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène pour coordonner les activités des équipes de santé bénévoles était évidente dans les deux pays et le système Twine² fournit des informations utiles sur les secteurs susmentionnés qui pourraient aider à élaborer des interventions plus globales.

Utiliser les informations relatives à la santé pour axer les stratégies et les programmes sur les principales maladies

74. Il est possible d'améliorer l'allocation des ressources pour axer les stratégies et la surveillance sur les principales maladies. Les stratégies et les rapports des bureaux de pays portaient essentiellement sur les priorités du HCR à l'échelle mondiale plutôt que sur les principales causes de mortalité et de morbidité et sur la demande des patients, ce qui avait parfois influencé le choix des domaines auxquels les ressources étaient allouées.

75. En 2013, les trois premières causes de morbidité des réfugiés au Soudan du Sud étaient les infections des voies respiratoires (33 % des cas), le paludisme (12 %) et la diarrhée (12 %). Dans leurs rapports descriptifs mensuels et semestriels,

² Il s'agit d'un système d'information qui donne des données standardisées sur les services de santé publique, de lutte contre le VIH/sida, de nutrition et d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène assurés dans l'ensemble des opérations du HCR.

les partenaires d'exécution fournissaient des informations plus ou moins détaillées sur la situation sanitaire et le nombre d'indicateurs d'impact utilisés pour la santé. Seul un partenaire mentionnait les principales causes de morbidité, et sur les 18 indicateurs de résultats utilisés, un seul portait spécifiquement sur le paludisme. De même, en Ouganda, il y avait une seule référence au paludisme dans le projet de plan stratégique pour les secteurs de la santé publique, de la santé procréative, de la lutte contre le VIH/sida et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène pour la période 2013-2017. Les interventions et les rapports portaient essentiellement sur les priorités à l'échelle mondiale, notamment la lutte contre le VIH/sida, qui n'était pas une cause importante de mortalité et de morbidité dans les camps visités.

76. Le Comité recommande que le HCR modifie ses orientations sur la planification comme suit : a) demander aux bureaux de pays de mentionner expressément les principales maladies dans leurs demandes de ressources au titre des programmes de santé; et b) rappeler aux bureaux de pays qu'ils sont libres d'utiliser des indicateurs autres que ceux liés aux priorités mondiales pour surveiller la situation sanitaire dans le pays.

Utiliser l'information pour gérer et améliorer les résultats

Comprendre les besoins de santé des populations dont s'occupe le HCR

77. Il est essentiel de disposer d'informations à jour et suffisamment détaillées pour assurer des services de santé publique efficaces. L'examen du Comité a porté sur le système Twine d'information sur la santé publique qui est largement utilisé dans les camps et zones d'installation de réfugiés. Ce système permet de rassembler des données sur le nombre de consultations et de traitements par type et nombre de cas de maladie et de décès signalés, en mettant en lumière les tendances négatives. Il était activement utilisé sur le terrain et permettait d'établir des rapports hebdomadaires et mensuels échangés entre le HCR et ses partenaires. Le HCR continue de mettre au point un système d'information sur la santé urbaine qui lui permettra de mieux comprendre et gérer les besoins spécifiques des populations de réfugiés en milieu urbain.

78. Après plusieurs années de mise au point, le système Twine contient aujourd'hui une riche base de données. Il s'agit à présent d'élargir et de renforcer son application, notamment en améliorant les moyens d'interprétation des données. Par exemple, bien que le système signale tout recul par rapport aux normes du HCR, il offre peu de fonctions permettant de donner des explications, en utilisant soit des catégories types soit des champs à contenu libre. L'augmentation de la morbidité pourrait être due, entre autres causes courantes, à l'afflux de nouveaux réfugiés, à des facteurs saisonniers, à l'insuffisance des mesures de prévention ou de traitement, ou à un manque de ressources. L'amélioration des moyens d'interprétation et d'explication permettrait de mieux tirer parti des données déjà recueillies et faciliterait la prise de décisions.

79. En outre, Twine ne fournit aucune information sur le coût des services de santé. Si le système doit certes indiquer les besoins, les services fournis et les résultats obtenus en matière de santé, il est également nécessaire d'interpréter les résultats des services fournis, quels qu'ils soient, en tenant compte des ressources utilisées et des coûts subis. Bien que le HCR prévoie d'utiliser son système de gestion axée sur les résultats pour mettre en regard les coûts et les résultats obtenus dans chaque domaine d'intervention, Twine ne montre actuellement pas si, par

exemple, les camps où la situation sanitaire est la plus préoccupante sont ceux qui ont le moins de ressources. De plus, le système est surtout utilisé par les professionnels de la santé et d'autres spécialistes plutôt que par les fonctionnaires du HCR chargés des budgets des programmes. L'absence de données sur les ressources dans les systèmes d'information sur la gestion des services perpétue la tendance à fonctionner en vase clos.

80. Le Comité recommande au HCR d'étoffer ses fiches de synthèse annuelles sur la santé publique, la santé procréative et le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, en fournissant deux fois par an, et pour chaque camp, des informations sur le lien entre les indicateurs de santé et les ressources utilisées dans ce domaine.

81. Les données sanitaires du système Twine concernent seulement les patients admis dans des centres de santé pris en charge par le HCR. Les personnes déplacées n'ont pas toutes accès aux établissements de santé officiels, pour des raisons qui tiennent souvent à la distance, à l'accessibilité, ou encore à l'ignorance ou à de faibles niveaux d'éducation en matière de santé publique. En ce qui concerne les réfugiés congolais en Ouganda, le faible recours aux services de santé est particulièrement préoccupant. Dans les camps et zones d'implantation visités, le HCR renforce la formation et le soutien qu'il apporte aux agents de santé bénévoles pour multiplier les contacts avec les réfugiés. Des bénévoles s'emploient à promouvoir la santé et les activités liées à l'alimentation en eau, à l'assainissement et à l'hygiène, aident à traiter les maladies simples à domicile et envoient les malades au centre de santé. Les agents de santé font rapport périodiquement sur les besoins de santé non satisfaits, mais le Comité n'a trouvé aucun équivalent, dans le contexte du HCR, d'une enquête démographique et sanitaire qui évalue l'état de santé de la population dans son ensemble.

82. En dehors des camps, il est difficile de recueillir des informations sur les besoins de santé des réfugiés ayant accès aux services de santé publique car les systèmes d'information des ministères de la santé ne font généralement pas de distinction entre les réfugiés et la population qui les accueille. À Kuala Lumpur et au Liban, le HCR a mis en place à titre pilote un dispositif de surveillance qui lui permettra de comprendre les expériences en matière de santé des réfugiés ayant accès aux services publics.

83. Le Comité recommande au Haut-Commissariat, d'évaluer les résultats des programmes de surveillance menés à titre pilote à Kuala Lumpur et au Liban pour comprendre les expériences des réfugiés qui n'utilisent pas les installations sanitaires du HCR et planifier des interventions appropriées, et d'envisager, le cas échéant, de les étendre à l'ensemble de son réseau.

Appliquer des techniques éprouvées pour mesurer l'efficacité par rapport au coût

84. Les décisions prises au siège du HCR et au niveau des pays ne tiennent pas suffisamment compte du rapport coût-efficacité. Les critères établis par des organisations telles que l'Organisation mondiale de la Santé et le National Institute for Health and Care Excellence du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord peuvent indiquer dans quelle mesure les investissements dans les principales interventions sanitaires dans les pays en développement pourraient contribuer à améliorer l'état de santé, en termes de réduction de la morbidité.

85. Il faut aussi que les données sur le rapport coût-efficacité soient assorties d'informations sur l'épidémiologie locale, les ressources disponibles et le niveau d'efficacité attendu des services fournis. Dans les deux camps visités en Ouganda, le paludisme était la principale cause de morbidité et de mortalité et diverses mesures de prévention étaient à l'étude. Dans le camp de Rwamwanja, le HCR envisageait de remplacer la distribution de moustiquaires par la pulvérisation intradomiciliaire d'insecticide à effet rémanent, mais la direction a rejeté cette option car, selon les données publiées, cette méthode est généralement d'un moins bon rapport coût-efficacité que les moustiquaires et plus complexe sur le plan technique et logistique.

86. Le Comité recommande au HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères de rapport coût-efficacité pour les services de santé afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes de santé.

Aiguillage des patients et cas à coût élevé

87. Une plus grande attention au rapport coût-efficacité pourrait également aider à mieux gérer la procédure d'aiguillage des patients lorsque les ressources sont limitées. Le HCR a pour mandat de fournir au minimum des soins de santé primaires aux réfugiés mais, dans bon nombre de pays, il subit des pressions le poussant à orienter ses ressources vers des soins de santé secondaires ou tertiaires qui sont plus coûteux et dont les bénéficiaires sont relativement moins nombreux. Le HCR applique un système d'aiguillage des camps vers des hôpitaux publics ou privés au niveau des comtés ou des États. Avant de décider où envoyer les patients, les médecins des camps devraient tenir compte des consignes générales du HCR et des critères qu'il applique pour l'aiguillage des patients.

88. En Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Ouganda et au Soudan du Sud, le HCR ne recueille pas systématiquement des données concernant le nombre de patients aiguillés vers des soins de santé secondaires ou tertiaires et les coûts y afférents. Mais lorsque ces chiffres étaient disponibles, le coût total des consultations spécialisées augmentait, tant en valeur absolue qu'en pourcentage du budget de la santé. Les taux d'aiguillage étaient très différents, même entre deux camps voisins, ce qui met en question la cohérence des décisions prises au niveau des camps et mérite une étude plus approfondie. Le Comité a également constaté des variations dans l'application de la règle consistant à en référer au HCR pour les cas dont le coût dépassait un certain seuil : cette règle était appliquée en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Jordanie et en Ouganda, mais pas au Soudan du Sud.

89. Les directives du siège encouragent le recours à un comité chargé de l'orientation médicale des patients pour assurer une répartition juste et équitable des ressources, et pour garantir que les décisions sont prises de manière rationnelle sur la base de critères clairs et uniformes définis avant l'évaluation d'un cas. Malgré ces directives, on ne faisait pas systématiquement appel à ce type de comité. Le personnel de santé du HCR et les médecins des partenaires d'exécution avaient des difficultés à déterminer quels cas prendre en charge et certaines demandes avaient subi des délais de ce fait. De bonnes pratiques ont cependant été observées en Jordanie, où le comité d'orientation médicale fonctionnait bien et faisait appel à des experts pour examiner les dossiers. Le bureau de pays possédait des informations détaillées sur le nombre et le coût des cas approuvés, rejetés et en attente, la

nationalité des demandeurs et les cinq principales pathologies. Les partenaires d'exécution ont indiqué que les décisions prises étaient cohérentes et équitables.

90. Dans nombre de pays, le HCR prenait également en charge le coût des centres d'orientation médicale, situés dans la capitale, où les patients séjournaient pendant leur traitement. Chaque patient était normalement accompagné d'un aidant familial, mais en Éthiopie le HCR prenait en charge un plus grand nombre de proches. La durée du séjour des réfugiés dans les centres d'orientation médicale variait considérablement. Certains réfugiés y séjournaient pendant des années, aux frais du HCR. Pour s'attaquer au problème, le bureau de pays avait chargé le comité d'orientation médicale de réexaminer les dossiers des patients aiguillés vers la capitale, et certains avaient été renvoyés dans des camps pour y être soignés.

91. Le Comité recommande au HCR d'affiner ses consignes générales concernant l'aiguillage des patients, en demandant aux bureaux de pays :

a) **De demander, dans les formulaires que les partenaires d'exécution remplissent pour leurs rapports mensuels, le nombre de patients orientés vers des soins de santé secondaires ou tertiaires et les coûts y afférents;**

b) **De surveiller les variations des taux d'aiguillage au niveau local et d'étudier la situation en cas de tendances préoccupantes ou de résultats anormaux;**

c) **D'exiger des partenaires qu'ils obtiennent l'approbation du HCR pour les cas dont le coût dépasse un certain seuil;**

d) **De recourir à des comités d'orientation médicale pour décider de manière cohérente et transparente quels cas à coût élevé devraient être pris en charge.**

Aider le personnel à gérer et améliorer les résultats

92. Le personnel représente la majeure partie des charges pour la plupart des activités du HCR liées à la santé, mais dans certains cas le niveau des effectifs était disproportionné par rapport au nombre de réfugiés. En Éthiopie, par exemple, le HCR gérait des camps de tailles très différentes. Dans la région de Tigray, le nombre de réfugiés dans le camp de Shimelba était tombé à moins de 6 000, alors que le camp d'Adi Harush en avait plus de 26 000. Dans chaque camp, cependant, l'Administration chargée des réfugiés et des rapatriés visait le même effectif de 19 agents de santé. Ainsi, le coût annuel des agents de santé par réfugié variait de 20 à 4 dollars selon les camps. Bien que les déséconomies d'échelle dans les petits camps ne se limitent pas au secteur de la santé, elles sont particulièrement sensibles dans ce secteur, en particulier parce que le fonctionnement d'un centre de santé doté de tout le personnel nécessaire entraîne des frais fixes élevés.

93. Le Comité recommande que le HCR cherche à établir un taux d'utilisation homogène des agents de santé dans tous les camps, grâce à un dosage approprié des mesures suivantes :

a) **Transfert éventuel de certains postes d'agent de santé vers des camps de plus grande taille, et vers des fonctions autres que la gestion de la santé;**

b) **Orientation des nouveaux réfugiés vers les camps existants qui sont sous-utilisés;**

c) Regroupement des camps, en collaboration avec les autorités nationales, afin de fermer les camps plus petits dont le maintien à long terme ne serait pas justifié économiquement.

94. Dans les pays visités où le HCR avait investi dans des conseillers techniques, les partenaires d'exécution avaient constaté une nette amélioration de la coordination des activités au niveau national et dans les camps. Ces conseillers peuvent renforcer la continuité, et l'expérience qu'ils apportent permet d'exercer une influence plus durable. La Jordanie et le Soudan du Sud avaient eu recours à des déploiements et détachements de personnel d'urgence pour faire face à l'intensification des activités en 2012 et 2013. Sur les 10 membres du personnel du HCR au Soudan du Sud responsables des questions de santé, de nutrition et d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène au moment de la mission d'audit, trois étaient des Volontaires des Nations Unies et six avaient été détachés par un partenaire d'exécution. Bien que cela ait permis au bureau de répondre aux besoins des réfugiés avec souplesse, le recours à ce type d'arrangement à long terme risque de compromettre le maintien des connaissances et la continuité des prestations.

95. Le HCR n'a pas de directives centrales concernant le nombre idéal de conseillers techniques qui devraient être affectés à un programme national de santé, compte tenu de sa taille et de sa complexité. Dans son récent rapport sur les conseillers techniques³, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a conclu qu'il importait de formuler des directives supplémentaires pour encadrer le déploiement de conseillers techniques sur le terrain et l'utilisation du personnel d'organisations affiliées pour exercer ces fonctions. Le Bureau a jugé qu'il fallait établir un modèle de gestion fondé sur une analyse des risques pour le déploiement de conseillers techniques sur le terrain en vue de répondre aux besoins des populations dont s'occupe le HCR.

96. Le Comité approuve les recommandations du BSCI selon lesquelles la Division de l'appui aux programmes et de la gestion du HCR devrait élaborer un modèle de gestion fondé sur une analyse des risques liés pour le déploiement de conseillers techniques sur le terrain et revoir les directives existantes concernant leur déploiement. La Division devrait déterminer dans quelle mesure le HCR a besoin d'un effectif permanent de conseillers techniques pour assurer la continuité dans l'apport de compétences techniques.

Suivre une démarche d'amélioration continue pour intervenir dans les domaines les plus utiles

97. Le HCR a mis en place dans plusieurs pays, à titre pilote, un système de tableau de bord des résultats en matière de santé permettant de mieux évaluer la qualité des services de santé qu'il prend en charge, ainsi que les possibilités d'amélioration. Il s'agit d'une innovation prometteuse, notamment dans les pays où le bureau du HCR a établi le tableau de bord prospectif avec les partenaires d'exécution. Dans les pays visités où le tableau de bord prospectif avait été mis à l'essai, la plupart des centres de santé avaient obtenu des résultats médiocres. L'introduction d'un nouveau système d'évaluation structurée, quel qu'il soit, permet

³ Rapport d'audit 2013/095, 18 novembre 2013, recommandations n^{os} 2 et 4.

d'exposer rapidement une insuffisance des capacités, mais les mesures prises pour s'attaquer aux domaines où des améliorations étaient possibles ont été très variables.

98. Le Comité recommande que le HCR envisage d'appliquer plus largement son système de tableau de bord des résultats en matière de santé dans l'ensemble du réseau des bureaux de pays. Il devrait veiller, dans chaque centre de santé où il utilise le tableau de bord prospectif, à élaborer conjointement avec le partenaire d'exécution un plan d'action pour améliorer les résultats et vérifier régulièrement que la situation s'améliore. Il devrait indiquer dans son rapport d'activité semestriel les résultats obtenus par rapport aux chiffres du tableau de bord prospectif, et choisir ses partenaires d'exécution du secteur de la santé sur la base de cette comparaison.

D. Partenaires d'exécution

Chiffres clefs

1 500	Accords signés avec 947 partenaires d'exécution
1 069 millions de dollars	Dépensés par le HCR par l'entremise de partenaires
1 000	Audits externes indépendants des activités des partenaires

Contexte

99. En 2013, 40 % des charges du HCR (1 069 millions de dollars) se rapportaient à 1 550 accords signés avec des partenaires d'exécution. Les partenariats restent le mode d'exécution privilégié du HCR pour ses opérations sur le terrain car ils facilitent un déploiement souple et rapide des ressources, ce qui lui permet de limiter la croissance de ses effectifs et de réduire ses frais généraux. Cependant, le recours à des partenaires nécessite un contrôle adéquat de leurs activités pour s'assurer que les ressources sont bien utilisées aux fins prévues.

Choix du mode d'exécution

100. Les accords de partenariat peuvent être relativement simples et rapides à conclure, mais ils doivent être utilisés à bon escient. À cet égard, lorsque le Comité a examiné les accords de partenariat en 2013, certains lui ont semblé contestables. Par exemple, les contrats pour des services logistiques, d'un montant de 37,4 millions de dollars, auraient pu être attribués par appel d'offres. Bien que le HCR reconnaisse la nécessité de rester vigilant et ait déjà identifié des accords inappropriés, la direction doit insister sur l'importance d'utiliser les accords de partenariat uniquement à des fins spécifiques. Il existe cependant des situations d'urgence où il n'est pas toujours possible d'utiliser la procédure normale d'appel d'offres. Dans certains lieux d'affectation du HCR, par exemple, il n'y a pas d'entreprises commerciales et le recours à des partenaires d'exécution est la seule option viable.

101. Le Comité recommande que le HCR publie de nouvelles directives pour préciser les situations qui se prêtent mal à la conclusion d'accords avec des partenaires d'exécution et où la passation de marchés pourrait être plus appropriée.

Sélection des partenaires d'exécution

102. En 2013, le HCR a publié des politiques et procédures révisées prévoyant la sélection des partenaires d'exécution par l'entremise de comités de sélection qui supervisent et documentent la procédure de sélection. En mars 2014, 101 des 123 bureaux de pays et les services du siège utilisant des accords de partenariat avaient établi des comités de sélection. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer leur effet, le Comité a noté qu'ils étaient opérationnels au Soudan du Sud et en Éthiopie et fournissaient des conseils aux représentants dans les pays. En Éthiopie, le comité de sélection des partenaires d'exécution avait même aidé le HCR à travailler davantage avec les organisations non gouvernementales.

103. Les procédures de diligence raisonnable lors de la présélection des partenaires d'exécution reposent sur les déclarations des candidats quant à leur attachement aux valeurs fondamentales du HCR. Les procédures adoptées ne sont pas aussi rigoureuses que, par exemple, la procédure d'agrément des fournisseurs qui prévoit la vérification des références de l'entreprise et de ses dirigeants avant de l'accepter comme fournisseur. En outre, rien ne semblait indiquer que le HCR utilisait les informations détenues par des tiers, tels que d'autres organismes des Nations Unies, des banques de développement ou des partenaires, pour les aider à évaluer les candidatures. En particulier, il n'existe actuellement aucun mécanisme pour la mise en commun d'informations sur les partenaires dont les prestations sont inacceptables.

104. Le HCR a commandé l'élaboration d'un portail Web sur les partenaires afin de permettre aux membres du personnel de partager leurs connaissances et leurs données d'expérience concernant le travail avec les partenaires dans différents pays, ce qui devrait faciliter les décisions relatives à la sélection des partenaires et au suivi de leurs projets. Cet outil pourrait servir à améliorer, le cas échéant, l'échange d'informations avec d'autres organismes des Nations Unies et avec l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire et du développement.

105. Pour renforcer le processus de sélection des partenaires d'exécution, le Comité recommande que le HCR :

a) Renforce ses procédures de diligence raisonnable préalable à la sélection initiale des partenaires en incluant, le cas échéant, la vérification des références;

b) Mette en place, en consultation avec d'autres organismes des Nations Unies et la communauté humanitaire dans son ensemble, des mécanismes d'échange d'informations sur les partenaires d'exécution.

106. Le HCR a informé le Comité que la déclaration des partenaires ne constituait que la première étape de la procédure d'agrément des fournisseurs et qu'il était disposé à participer à un système d'échange d'informations à l'échelle du système des Nations Unies, mais qu'il n'avait ni le pouvoir ni les moyens de piloter une telle initiative.

Contrôle des activités des partenaires d'exécution

107. Le HCR applique un système de contrôle et de vérification des activités des partenaires d'exécution qui comprend notamment :

- La soumission de rapports trimestriels pour examen par le HCR;
- Des visites d'inspection de la documentation des partenaires et de contrôle des progrès signalés;
- Des audits externes indépendants et la certification des états des dépenses présentés par les partenaires d'exécution.

108. Afin de confirmer le bon fonctionnement de ces dispositifs de contrôle en 2013, le Comité a examiné les rapports trimestriels de 20 partenaires ainsi que les travaux de vérification effectués dans les bureaux visités. La qualité des rapports examinés au siège était inégale. Dans certains cas, il était clair qu'on avait procédé à une vérification approfondie; dans d'autres cas, il y avait des lacunes. Cela cadrerait avec les observations du Comité sur le terrain. Ainsi, il avait constaté que le travail de vérification était d'excellente qualité en Jordanie alors qu'il laissait à désirer en Éthiopie et au Soudan du Sud.

109. Jusqu'au mois de juillet 2013, le personnel en poste en Éthiopie et au Soudan du Sud n'était pas suffisamment qualifié ni formé pour faire un bon travail de vérification. Le problème a été réglé lorsque des postes vacants d'administrateur chargé du contrôle des projets ont été pourvus, mais dans cinq autres pays où les programmes conjoints avec des partenaires d'exécution représentaient un montant total de 182 millions de dollars, le personnel en place n'était pas qualifié pour procéder aux vérifications.

110. Le HCR convient que ses procédures de vérification doivent être renforcées et prévoit de mettre en place un nouveau système qui permettra d'adapter ces travaux en fonction du degré de complexité et de risque de l'activité. Les nouvelles procédures sont d'une importance cruciale pour bien gérer et contrôler les activités des partenaires et seront mise en place en 2015. Dans ses futurs travaux, le Comité continuera de suivre la question de l'adéquation des dispositifs de contrôle des activités des partenaires d'exécution.

111. Étant donné les faiblesses susmentionnées, le HCR risque de ne pas détecter des fraudes ou erreurs commises par les partenaires. Dans le système actuel, le travail de vérification ne varie probablement pas sensiblement, quel que soit le niveau de risque. À cet égard, le Comité note que le mauvais fonctionnement des dispositifs de contrôle et de vérification de base a contribué à l'ouverture de plusieurs enquêtes en 2014 sur des pertes liées à des fraudes (en Afghanistan par exemple).

Certificats d'audit

112. L'assurance indépendante donnée par la vérification externe des comptes des partenaires d'exécution est un élément clef du dispositif de suivi et de contrôle du HCR. Plus d'un millier de rapports d'audit externe sont établis chaque année, et à la fin du mois de juin 2014, le HCR avait reçu 918 certificats d'audit, soit 92 % du nombre attendu pour le cycle d'audit de 2013. Ces audits portaient sur 91 % des charges afférentes aux partenaires d'exécution en 2013. Une analyse menée par le HCR a montré que les rapports de vérification concernant 74 projets d'un montant

total de 3,84 millions de dollars étaient assortis de réserves. Ayant examiné les rapports d'audit assortis de réserves, le Comité a pu vérifier que l'analyse effectuée par le HCR était solide. Étant donné les montants probables en jeu dans les erreurs relevées dans les autres opinions assorties de réserves ou d'observations, le Comité a conclu que l'ensemble des erreurs signalées ne représentait pas un montant significatif.

Mesures de lutte contre la fraude

113. Étant donné l'importance de ces questions, le Comité a examiné la suite donnée par le HCR aux observations précédentes concernant la nécessité de renforcer la lutte contre la fraude (pour la suite donnée à chacune des recommandations des exercices antérieurs concernant les questions de fraude, voir l'annexe II). Le Comité est également conscient du fait que d'autres organismes des Nations Unies ont subi des pertes importantes dues à la fraude. Sachant que le HCR opère dans les mêmes situations à haut risque que ces autres organismes victimes de fraude, qu'il est fortement tributaire de ses partenaires d'exécution et qu'il enquête actuellement sur des pertes importantes dues à des irrégularités commises par des partenaires, il est essentiel d'évaluer les risques de fraude et de mettre en place de solides mesures de lutte contre ce problème.

114. Bien que le HCR ait pris des mesures pour actualiser sa stratégie antifraude, notamment la publication de nouvelles directives concernant la lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent et l'élaboration de plans d'évaluation des risques de fraude, les progrès sont lents et les mesures prises ne sont pas à la hauteur des besoins. Cela étant, les fraudes signalées portent sur des sommes extrêmement faibles par rapport au montant total des charges, et en 2013 il s'agissait uniquement de fraudes commises en interne par des membres du personnel.

115. D'une manière générale, le personnel du HCR a peu conscience des risques de fraude externe, la formation dispensée à ce sujet est trop limitée, et on montre peu d'empressement à améliorer les mesures de lutte contre la fraude. Il reste encore à désigner un haut responsable chargé de cette question, et le Bureau de l'Inspecteur général ne dispose pas de ressources suffisantes pour s'attaquer rapidement, systématiquement et globalement au problème de la fraude. L'organisation en fait beaucoup moins que de nombreux donateurs et grandes organisations non gouvernementales pour prévenir les risques de fraude et de corruption.

116. Le Comité encourage vivement le HCR à agir d'urgence et de façon concertée pour mettre en place une stratégie antifraude globale qui prévoit des mesures efficaces de prévention, de détection et de répression de la fraude. Pour créer une culture de lutte contre ce phénomène qui soit fermement ancrée dans l'ensemble de l'organisation, il faut pouvoir compter sur une direction énergique et des ressources spécifiquement allouées à cette fin.

E. Informations communiquées par la direction

1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens

117. Le HCR a indiqué qu'il avait comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 8,6 millions de dollars (contre 19,2 millions de dollars en 2012). Comme indiqué à

la note 10 relative aux états financiers, ce montant comprend 8,4 millions de dollars au titre de contributions non acquittées et 118 000 dollars au titre d'autres actifs courants. En outre, des stocks d'une valeur de 468 000 dollars ont été comptabilisés en pertes.

2. Versements à titre gracieux

118. Le HCR a indiqué qu'il avait effectué en 2013 deux versements à titre gracieux approuvés par le Haut-Commissaire en janvier 2014, pour un montant de 165 000 dollars (contre un versement à titre gracieux de 5 000 dollars en 2012), ce que confirme l'examen des documents comptables et de gestion du HCR effectué par le Comité, qui n'a révélé aucun autre paiement de ce type pour l'année 2013.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

119. Le HCR a signalé 16 cas de fraude financière avérée en 2013, qui ont entraîné des pertes s'établissant entre 15 000 et 261 000 dollars (contre deux cas en 2012, ayant entraîné des pertes de l'ordre de 189 240 à 224 000 dollars). Dans tous les cas, il s'agissait de fraudes commises par des membres du personnel (détournement de fonds, fraude à l'assurance maladie, utilisation abusive de biens, non-respect d'instructions administratives et vol). Le HCR n'a pas engagé de poursuites pénales contre les auteurs de ces fraudes.

F. Remerciements

120. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Haut-Commissaire adjoint, les Hauts-Commissaires assistants, le Contrôleur et leurs collaborateurs de l'aide qu'ils ont apporté à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(Vérificateur principal)
(Signé) Amyas C. E. **Morse**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine
(Signé) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(Signé) Ludovick S. L. **Utouh**

30 juin 2014

Annexe I

Mandat, étendue des vérifications et méthode

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, en application de la résolution 74 (I) de 1946 de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Ces normes exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2013, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel le Comité doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes de l'Organisation et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Cette année, il fait rapport sur la prestation de services de santé par le HCR, ses opérations relatives à la situation en République arabe syrienne et la gestion de ses partenaires d'exécution.

Au cours de la vérification, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève ainsi qu'à Budapest, et a examiné les opérations sur le terrain en Éthiopie, en Jordanie, au Soudan du Sud et en Turquie. Il a continué de travailler en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne pour assurer une couverture cohérente.

Le présent rapport aborde des questions qui, de l'avis du Comité, méritent d'être portées à l'attention de l'Assemblée générale. Le rapport du Comité a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qui convient.

Annexe II

État d'avancement de l'application des recommandations

1. Au 31 mars 2014, sur les 65 recommandations restant valables pour 2012 et les années précédentes, quatre (6 %) n'avaient pas été appliquées, 18 (28 %) étaient en cours d'application et 43 (66 %) avaient été appliquées ou remplacées.

Recommandations encore non appliquées

2. Le HCR n'a guère progressé pour ce qui est d'améliorer les mesures de lutte contre la fraude. Aucune évaluation exhaustive des risques de fraude n'a été effectuée, le niveau de tolérance à ce type de risque n'a pas été déterminé, et les risques de fraude de la part des partenaires d'exécution n'ont pas été évalués.

3. En ce qui concerne les prestations des fournisseurs, le HCR a informé le Comité qu'il prévoyait d'analyser, d'ici à 2016, les prestations de ses principaux fournisseurs liés par des contrats-cadres mondiaux. Le Comité estime que le HCR devrait libérer des capacités de gestion et entreprendre cette tâche plus rapidement. Pour ce qui est d'étudier périodiquement le marché local de services, le HCR n'a pas donné suite à cette recommandation puisque que le Manuel des achats ne mentionne toujours rien à ce sujet.

Recommandations partiellement appliquées

4. Malgré les progrès notables accomplis dans l'application de nombreuses recommandations, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la gestion des risques. De l'avis du Comité, la direction n'a pas accordé l'attention voulue à cette question. De même, il n'y a eu que des progrès limités en ce qui concerne les recommandations formulées par le Comité en 2010, tendant à ce que le HCR :

a) Établisse un dispositif d'évaluation des programmes afin d'ancrer profondément la pratique de l'évaluation au niveau des pays;

b) Examine les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau afin de recenser les meilleures pratiques et d'évaluer leur compatibilité avec les systèmes informatiques de l'organisation;

c) Adopte une méthode axée sur les risques pour la gestion des partenaires d'exécution et établisse pour les équipes de vérification des listes de contrôle communes qui leur permettent de pointer les éléments vérifiés lors des visites d'inspection des partenaires.

5. Cinq des recommandations formulées en 2011 sont classées dans la colonne « Recommandation partiellement appliquée ». Diverses mesures ont été prises pour combler les lacunes, mais le HCR doit encore :

a) Réexaminer les ressources nécessaires pour renforcer ses capacités financières sur le terrain;

b) Élaborer la version définitive du dispositif révisé de contrôle interne;

c) Rendre pleinement opérationnel l'instrument de suivi des prestations des fournisseurs régies par des contrats-cadres mondiaux;

d) Fixer des délais pour les approvisionnements en fournitures médicales, notamment celles inscrites sur la liste des médicaments essentiels.

6. Cinq des recommandations formulées en 2012 sont classées dans la colonne « Recommandation partiellement appliquée ». Trois seront considérées comme ayant été appliquées lorsque le manuel de gestion du parc de véhicules sera achevé en 2014. Le HCR doit mettre en place un système provisoire qui permette de suivre et d'analyser la consommation de carburant et les frais d'entretien des véhicules en attendant la mise en service intégrale de son logiciel de gestion en 2015. Il doit également mettre en place son dispositif de suivi des projets pour permettre aux équipes de vérification d'examiner les états des dépenses par rapport aux prestations des partenaires.

7. Le tableau ci-après présente l'état d'avancement de toutes les recommandations précédemment formulées par le Comité.

État d'application des recommandations antérieures du Comité

	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
1	2010, par. 33	Examiner les raisons des lacunes constatées dans la gestion financière et les rapports des bureaux de pays et y remédier	X		
2	2010, par. 34	Améliorer les procédures de clôture mensuelle en y incluant par exemple l'examen et la validation avec trace documentaire des balances d'actif et de passif, la comparaison des recettes et des dépenses effectives avec le budget, et l'approbation par les fonctionnaires compétents, au siège et sur le terrain, des balances dont ils sont responsables	X		
3	2010, par. 56	Redoubler d'efforts pour nettoyer les données utilisées pour l'évaluation des biens durables et renforcer les directives et l'information sur la gestion des biens destinés aux bureaux de pays	X		
4	2010, par. 63	Vérifier périodiquement tous les articles en stock qui pourraient être obsolètes ou endommagés et en réduire éventuellement la valeur	X		
5	2010, par. 73	Nettoyer les documents comptables, y compris les soldes de tous les comptes d'actif et de passif, et renforcer les procédures de clôture mensuelle afin de rapprocher entièrement tous les comptes et de préserver l'intégrité des données comptables	X		
6	2010, par. 92	Rationaliser la mesure des résultats et la recentrer sur les activités essentielles à la mission du HCR, en y incluant non seulement la quantité, mais aussi la qualité et l'efficacité des services fournis. C'est aux	X		

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
		responsables de hiérarchiser les activités, mais il faudra inclure dans les critères l'importance relative des activités financées ou les avantages tangibles qu'elles visent à apporter aux principales populations dont s'occupe le HCR			
7	2010, par. 99	Recueillir des informations comparatives et fondées sur les coûts afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'allocation des ressources et de pouvoir établir plus précisément les responsabilités. Il faudra tout particulièrement s'attacher à permettre les comparaisons entre les opérations de pays, à déterminer dans quelle mesure chacune des interventions du HCR concourt à la transformation des conditions de vie des populations dont il s'occupe et à corrélér les données relatives aux finances et aux produits afin de mesurer l'efficacité et la rentabilité des activités [Recommandation 13, en application de l'annexe 1 au document A/68/5/Add.5].	X		
8	2010, par. 100	Pour appuyer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, mettre au point un tableau de bord succinct compatible avec Focus, permettant aux dirigeants de se faire une meilleure idée des résultats et des risques aux niveaux des pays et de l'organisation dans son ensemble	X		
9	2010, par. 104	Rétablir et consolider les principes énoncés dans les directives en promulguant, au niveau des pays, une réglementation précisant clairement dans quelles circonstances les opérations de pays doivent normalement faire réaliser une évaluation des programmes et des projets, et imposant de planifier et de budgétiser explicitement l'évaluation au moment de la conception des projets			X
10	2010, par. 107	Fixer pour l'organisation dans son ensemble, dans les meilleurs délais, une méthode simple de gestion des risques en se fondant sur les modalités de communication de l'information existantes			X
11	2010, par. 114	Examiner les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble du réseau afin de recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large, et évaluer leur compatibilité avec la stratégie informatique			X

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
12	2010, par. 117	Adopter, pour la gestion des partenaires, une méthode axée sur les risques qui énonce clairement les critères fixés et part d'une évaluation objective et motivée des risques présentés par les partenaires, et l'assortir de dispositions robustes permettant d'en contrôler l'application systématique par les bureaux de pays			X
13	2010, par. 124	Imposer des règles applicables aux opérations dans les pays, à savoir : a) l'obligation de fournir des pièces justifiant la sélection des partenaires; b) l'obligation d'évaluer formellement, à intervalles réguliers, les autres partenaires possibles; c) l'obligation d'envisager la possibilité d'une passation de marché chaque fois qu'il s'agit de se procurer un service offert sur le marché	X		
14	2010, par. 127	Faire figurer plus d'indicateurs dans les accords de partenariat par le biais d'une révision des directives et soumettre les cadres de résultats à l'autorisation de la direction avant que les accords soient conclus	X		
15	2010, par. 133	Établir des listes types de points à vérifier à remettre aux agents sur le terrain afin de leur permettre de rendre compte en détail des visites qu'ils effectuent auprès des partenaires. Ces listes devraient mettre en relief la nécessité d'une action ferme de la part des bureaux de pays en cas de mauvais résultats des partenaires, et être assorties de l'obligation de joindre toutes les pièces justifiant des mesures prises.			X
16	2010, par. 150	Demander expressément qu'une évaluation comparative des options de base « intervention minimale » et « aucune intervention » soit incluse dans chacun des plans d'action présentés pour examen à l'Administration et aux donateurs en vue de trouver des solutions pour les réfugiés de longue date	X		
17	2010, par. 154	Compléter les instructions aux bureaux de pays sur l'élaboration de solutions durables par des listes récapitulatives de points à vérifier, établies à la lumière des enseignements tirés de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre des projets, afin d'aider les équipes de pays à mieux déterminer et budgétiser les dépenses découlant habituellement des solutions durables	X		
18	2011, par. 26	Revoir les dispositions relatives au fonds de roulement, en évaluant notamment si le plafond actuel de 50 millions de dollars applicable au Fonds	X		

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
		de roulement et au Fonds de garantie est suffisant; et gérer les programmes et les flux de trésorerie de façon à ce que le montant moyen des disponibilités inutilisées couvre deux mois de dépenses au maximum			
19	2011, par. 30	Améliorer les rapports financiers internes en y définissant de façon exhaustive les principaux éléments d'information nécessaires à chaque échelon de l'administration, notamment sous la forme d'une analyse des écarts et d'un tableau de bord des principaux indicateurs à l'intention de l'équipe de direction, et en décrivant de façon suffisamment détaillée les domaines nécessitant une attention particulière	X		
20	2011, par. 34	Analyser les causes des comptabilisations en pertes et des provisions constituées pour les comptes douteux et instituer des examens mensuels des soldes de son fonds de roulement afin de protéger ses actifs	X		
21	2011, par. 39 et 2012, recommen- dation 40	Élaborer des définitions d'emploi appropriées et privilégier le recrutement de personnel qualifié aux postes supplémentaires approuvés pour les finances et le contrôle des projets et créer suffisamment de postes pour pouvoir recruter dans les bureaux extérieurs le nombre nécessaire de fonctionnaires dûment qualifiés dans les domaines des finances et du contrôle des projets		X	
22	2011, par. 46 et 2012, par. 38	Mettre en œuvre les contrôles financiers de haut niveau qui conviennent pour suivre les activités sur le terrain et revoir le système de responsabilités existant pour s'assurer qu'un mécanisme de contrôle interne approprié existe et est en service; et comparer le système de responsabilités du HCR avec celui d'organisations décentralisées analogues, dans l'objectif de créer un cadre qui réponde aux besoins opérationnels tout en renforçant les mesures de responsabilisation et de contrôle		X	
23	2011, par. 48	Réviser et mettre à jour les politiques et procédures de lutte contre la fraude pour s'assurer de disposer de systèmes de détection et de contrôle satisfaisants; et élaborer des directives complètes sur le blanchiment d'argent	X		

	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
24	2011, par. 70	Examiner la durée d'utilité attribuée à ses actifs, en accordant une attention particulière à celle des véhicules compte tenu de la politique de gestion du parc automobile en cours d'élaboration	X		
25	2011, par. 73	Contrôler le respect par les bureaux de pays des termes des accords de droit d'usage; et publier à l'intention des représentants des instructions leur rappelant qu'il leur incombe de tenir des registres exacts et à jour des actifs prêtés par le HCR à ses partenaires d'exécution	X		
26	2011, par. 77	Mettre à profit les travaux de nettoyage des données menés en 2011 pour déceler toute défaillance systématique des systèmes et pratiques existants, et mettre en place des systèmes et contrôles renforcés pour produire des données sur les actifs	X		
27	2011, par. 97	Poursuivre le nettoyage de son registre d'actifs en se concentrant d'abord sur les biens dont la valeur comptable nette est établie	X		
28	2011, par. 106	La structure de la fonction approvisionnement et le système de responsabilisation recommandés par la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnements, qui sont déjà en place dans plusieurs pays, doivent s'appliquer uniformément dans tout le réseau du HCR	X		
29	2011, par. 120	S'employer en priorité à : a) améliorer l'enregistrement des transactions dans son progiciel de gestion intégré (projet de renouvellement des systèmes de gestion) par les équipes locales chargées de l'approvisionnement ou, si cela n'est pas possible, à charger de nouveau le HCR d'assurer le suivi centralisé des expéditions afin de donner des informations fiables quant au délai de livraison; b) garantir la comparabilité des mesures de résultats gérées par le HCR concernant les livraisons urgentes et celles concernant les livraisons non urgentes; c) préciser les compétences disponibles dans les indicateurs relatifs aux effectifs tenus par le HCR; d) transposer au niveau des pays les principaux indicateurs de résultats établis par le HCR pour permettre aux bureaux de pays de rendre compte des résultats relatifs aux approvisionnements		X	

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
30	2011, par. 124	Insister de nouveau, dans les directives publiées par la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, sur la nécessité que les fonctionnaires de l'approvisionnement des bureaux de pays étudient la possibilité de regrouper les commandes, définissent les meilleurs itinéraires d'approvisionnement et, selon qu'il convient, établissent des contrats-cadres nationaux	X		
31	2011, par. 130	Étudier la possibilité d'incorporer une analyse chiffrée de l'espace d'entreposage nécessaire pour toutes les grosses livraisons de produits non alimentaires et de matériel prévues dans le projet de renouvellement des systèmes de gestion		X	
32	2011, par. 131	Demander aux fonctionnaires chargés de l'approvisionnement de vérifier l'espace d'entreposage disponible avant de passer de grosses commandes	X		
33	2011, par. 138	Établir dès que possible, comme cela était prévu, un système de collecte d'informations fiables sur les prestations de fournisseurs; et utiliser systématiquement ces informations pour évaluer leurs prestations et gérer les contrats conclus avec eux et prendre des décisions bien informées concernant la conclusion de contrats-cadres			X
34	2011, par. 142	Éviter les activités redondantes ou divergentes entre les bureaux de pays : a) en définissant le type d'informations à recueillir et à enregistrer pour suivre les prestations des fournisseurs pour ce qui est des délais, de l'exhaustivité et de la qualité des livraisons; et b) en concevant un modèle simple à utiliser par les groupes chargés de l'approvisionnement pour consigner régulièrement ces informations		X	
35	2011, par. 149	Rappeler dans les directives destinées aux fonctionnaires chargés de l'approvisionnement le principe de planification selon lequel les incertitudes qui entourent l'appel d'offres, la prestation des fournisseurs, la logistique, l'intervention du gouvernement et la participation de nombreux partenaires ont pour effet d'allonger les délais de livraison des fournitures médicales bien au-delà des attentes théoriques. Dans certains cas, il faudra présenter les demandes très à l'avance		X	

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
36	2011, par. 150	Demander aux bureaux de pays, lorsqu'ils planifient leurs activités annuelles, d'apprécier s'ils ont les compétences et les capacités voulues pour assurer eux-mêmes l'achat des fournitures médicales ou si un autre organisme est mieux placé pour acheter localement ces articles spécialisés	X		
37	2011, par. 155	Modifier le manuel des achats de sorte que les équipes chargées de l'approvisionnement des bureaux de pays soient tenues d'étudier périodiquement le marché local de services à intervalles déterminés			X
38	2011, par. 158	Élaborer une stratégie claire de passation de marchés pour l'achat au niveau local d'autres services d'appui essentiels, qui reposerait sur : a) une analyse des dépenses consacrées à des services tels que la sécurité, la téléphonie, l'approvisionnement en carburant ou l'entretien des véhicules dans tout le pays; b) une analyse de la présence de fournisseurs mondiaux sur le marché local des principaux lieux où le HCR a un bureau, et des conseils d'experts sur les économies qui pourraient être réalisées grâce à une politique de passation de marchés plus cohérente et au regroupement au niveau mondial d'achats de biens et de services; c) les opinions exprimées par le personnel de terrain chargé de l'approvisionnement sur les priorités à observer pour l'établissement de contrats-cadres mondiaux	X		
39	2011, par. 160	La stratégie de passation de marchés des services d'achats doit comprendre : a) une définition claire de l'ordre de priorité des services devant être examinés et testés chaque année entre 2012 et 2015; b) l'approbation du Comité des marchés en ce qui concerne les choix faits et l'affectation de ressources internes et de services de consultants à l'élaboration et à l'adjudication des contrats-cadres.	X		
40	2011, par. 163	Le HCR doit envisager, lorsqu'il n'est pas possible d'établir des contrats-cadres mondiaux, d'élaborer des spécifications types pour les services que les fonctionnaires chargés de l'approvisionnement adapteraient à chaque pays.	X		
41	2012, par. 26	Examiner le niveau actuel de l'actif pour veiller à ce qu'il n'y ait pas d'excédent par rapport aux besoins prévisibles	X		

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
42	2012, par. 32	Examiner la nécessité de conserver les comptes bancaires peu utilisés; se pencher sur l'utilité de détenir des comptes locaux en dollars, en particulier lorsque les opérations effectuées à partir de ces comptes pourraient l'être à partir du siège	X		
43	2012, par. 43	Examiner le système actuel de délégation de pouvoir en vue d'établir un dispositif cohérent d'autorisation de la comptabilisation en pertes et des cessions	X		
44	2012, par. 51	Examiner les procédures de gestion des stocks afin de s'assurer qu'elles restent applicables eu égard à l'environnement opérationnel; trouver les raisons du non-respect fréquent des procédures d'inventaire en vigueur et remédier au problème; et élaborer et appliquer des procédures révisées afin que les inventaires et les écritures comptables soient toujours fiables et à jour.	X		
45	2012, par. 53	Mettre en place un système mensuel, ou au moins trimestriel, de prise d'inventaire comprenant un rapprochement détaillé des données d'inventaire et des données comptables	X		
46	2012, par. 55	Procéder à l'examen des stocks de petite valeur pour s'assurer du bien-fondé de leur entreposage	X		
47	2012, par. 57	Renforcer les dispositifs de gestion des stocks afin de prendre des décisions plus éclairées concernant la reconstitution des stocks, notamment d'avertir les fonctionnaires chargés de l'approvisionnement que le niveau des stocks est passé en dessous du minimum fixé et d'orienter ces fonctionnaires vers les options de réapprovisionnement les plus rationnelles			X
48	2012, par. 59	Élaborer un plan de constitution des stocks à l'échelle de l'organisation, qui sera actualisé régulièrement et qui : a) tiendra compte des besoins locaux et des besoins gérés de manière centralisée en articles courants; et b) sera basé sur l'expérience et sur les scénarios les plus probables en ce qui concerne la demande, tout en maintenant le niveau requis des stocks de réserve			X
49	2012, par. 64	Établir, pour les stocks, un tableau de bord permettant de rendre compte des résultats à l'aide d'indicateurs mesurables en vue d'évaluer la gestion sur une base mensuelle	X		

	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
50	2012, par. 68	Désigner un fonctionnaire principal chargé de la prévention des risques de fraude, doté d'un mandat clair en ce qui concerne la mise en œuvre du cadre stratégique actualisé de lutte contre la fraude; effectuer une évaluation complète des risques de fraude pour recenser les principales catégories de risques auxquelles l'organisation est exposée; et définir le degré de tolérance vis-à-vis des différents types de risques de fraude qui ont été constatés			X
51	2012, par. 74	Faire procéder à un examen approprié, complet et indépendant des fonctions d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général, qui comprendra le suivi des recommandations antérieures formulées lors de l'examen critique par les pairs et qui rendra les pratiques actuelles conformes aux normes en la matière	X		
52	2012, par. 76	Demander aux représentants dans le pays d'effectuer des évaluations des risques de fraude de la part des partenaires d'exécution dans le cadre de l'approche générale fondée sur les risques			X
53	2012, par. 82	Analyser les rapports d'activité semestriels en même temps que les rapports financiers afin de contrôler les coûts en fonction des activités menées et de mieux évaluer si le partenaire d'exécution va réaliser les objectifs ou bien si le HCR doit intervenir; et lier plus étroitement l'échelonnement des paiements aux activités et aux prestations de services des partenaires prévues afin de réduire autant que possible les insuffisances ou les retards d'exécution des programmes dus aux fluctuations du financement		X	
54	2012, par. 88	Revoir le plan comptable de façon à comptabiliser séparément les dépenses liées aux véhicules et à expliquer clairement ce changement au personnel par l'élaboration de directives et l'organisation de formations	X		
55	2012, par. 89	Accélérer l'application des mesures transitoires en vue du passage aux normes IPSAS afin que tous les véhicules soient pris en compte dans les registres d'inventaire, ce qui permettra de mieux faire ressortir les valeurs résiduelles et les dépréciations	X		
56	2012, par. 93	Mettre au point, d'ici à la fin de 2014, un manuel de gestion du parc de véhicules qui regrouperait les mémorandums existants et comblerait les principales		X	

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
		lacunes, notamment les pratiques à suivre en matière de gestion du parc au niveau national; et mettre en place une politique prévoyant qu'au niveau des pays, les parcs comptant plus de 30 véhicules soient gérés par des fonctionnaires possédant une qualification dans les domaines de la logistique et de la gestion de parcs de véhicules			
57	2012, par. 94	Mettre en place dans tous les bureaux de pays, d'ici à la fin de 2013, un outil standard d'analyse de la consommation de carburant et des frais d'entretien des véhicules se présentant sous la forme soit d'un modèle de saisie relevant du projet de gestion du parc de véhicules mondial, soit d'une feuille de calcul autonome		X	
58	2012, par. 98	La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement doit se doter de moyens suffisants pour procéder aux cessions en souffrance, en accordant la priorité aux marchés et aux parcs nationaux de véhicules ayant la valeur de revente la plus élevée	X		
59	2012, par. 100	Lorsqu'elle assume la responsabilité première en matière de choix et d'acquisition de véhicules, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement devra : a) exploiter les données sur l'utilisation des véhicules par type de véhicules afin de repérer et d'abandonner les modèles sous-utilisés; et b) s'employer à réduire le nombre de modèles que compte son parc de véhicules et à sélectionner des modèles standard, en tenant compte des données relatives aux coûts d'utilisation, des critères de disponibilité et des vues des équipes de pays, notamment des principaux conducteurs.	X		
60	2012, par. 103	Tenir à jour les informations sur les taux d'utilisation des véhicules au niveau des pays, afin de disposer d'une base sur laquelle se fonder pour envisager des transferts entre les opérations de pays	X		
61	2012, par. 105	Formuler, dans le nouveau manuel de gestion du parc de véhicules, des directives sur l'évaluation des solutions permettant d'éviter de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui oblige à parcourir des distances excessives et entraîne de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient		X	

<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>		<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée/ remplacée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
		notamment comprendre : a) des analyses périodiques des marchés locaux pour déterminer s'il existe des entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité requises; b) un examen périodique des possibilités qui s'offrent aux organismes des Nations Unies, aux organisations non gouvernementales et aux partenaires d'exécution de mettre en commun les services d'entretien auxquels ils ont recours, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité; c) d'envisager de tenir un stock d'huile et de filtres au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur place			
62	2012, par. 109	Dans le cadre du projet de gestion du parc de véhicules mondial, faire figurer dans le manuel de gestion du parc de véhicules une section portant sur la sécurité des véhicules qui : a) soulignerait la nécessité d'une gestion dynamique de la sécurité des véhicules dans les bureaux de pays; et b) prévoirait un examen trimestriel du comportement professionnel des chauffeurs sur la base des données satellite, qui tiendrait notamment compte des excès de vitesse (vitesse de pointe et vitesse moyenne), des temps de conduite excessifs et de l'utilisation des véhicules en dehors des heures de travail.		X	
63	2012, par. 107	Si le projet de gestion du parc de véhicules mondial ne se déroule pas selon le calendrier prévu, le HCR doit évaluer les risques qu'il est possible d'assurer et se doter d'un fonds d'auto-assurance ou contracter une assurance privée pour se protéger contre ceux-ci.	X		
64	2012, par. 113	Envisager d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'efficacité des services de santé. Avant que le HCR n'adopte un cadre ou une méthode d'évaluation en particulier, le Comité est disposé à coopérer avec lui pour l'aider à déterminer comment procéder.	X		
65	2012, par. 117	Envisager d'appliquer plus largement son système de fiche de suivi des résultats sanitaires dans l'ensemble du réseau de bureaux de pays	X		
Total			43 (66 %)	18 (28 %)	4 (6 %)

Chapitre III

Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et certification des états financiers

Lettre du 31 mars 2014, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et la Contrôleuse et Directrice de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable en dernier ressort du contenu et de l'intégrité des états financiers relatifs aux comptes des fonds de contributions volontaires dont il assure la gestion.

Afin d'exercer cette responsabilité, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés se conforme aux conventions et normes comptables prescrites et applique des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne garantissant la fiabilité de l'information financière et la protection des actifs. Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables font l'objet de vérifications de la part du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes.

En particulier, les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). La direction estime que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2013 des fonds de contributions volontaires que gère le Haut-Commissaire pour les réfugiés ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Les comptes sont par les présentes :

Approuvés :
Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
(Signé) António **Guterres**

Certifiés :
La Contrôleuse et Directrice
de la Division de la gestion financière et administrative
(Signé) Kumiko **Matsuura-Mueller**

Chapitre IV

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2013

A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers relatifs aux comptes des fonds de contributions volontaires qu'il gère pour l'année terminée le 31 décembre 2013, conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4) et à l'article 11 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10).
2. Le rapport présente des renseignements financiers sur les fonds de contributions volontaires administrés par le Haut-Commissaire, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ces fonds comprennent le Fonds du Programme annuel, le Fonds des projets globaux pour la réintégration, le Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds des prestations dues au personnel, le Fonds du Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement et le Fonds de roulement et de garantie. Le rapport donne un aperçu général du contexte opérationnel et présente une analyse de la situation financière et de l'exécution du budget par grande catégorie, soulignant les tendances et changements importants.
3. Le présent rapport financier doit être lu en même temps que les états financiers, qui comprennent cinq états assortis de notes.

B. Cadre opérationnel et aperçu des activités

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action internationale visant à protéger les réfugiés et à résoudre les divers problèmes relatifs aux réfugiés. L'Assemblée lui a également confié pour mission de s'attaquer aux problèmes d'autres groupes, y compris les anciens réfugiés qui ont réintégré leur patrie; d'aider ces rapatriés à se réintégrer durablement et de contrôler leur sécurité et leur bien-être, et enfin de régler la situation des apatrides ou de ceux qui risquent de le devenir. En outre, sur demande ponctuelle du Secrétaire général ou des organes principaux de l'ONU et avec l'assentiment de l'État intéressé, il apporte protection et aide humanitaire aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, en coopération avec le Coordonnateur des secours d'urgence.
5. Le HCR travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales. Il consulte les réfugiés et les autres groupes bénéficiant de son aide au sujet des décisions qui les touchent en menant des évaluations participatives. En tenant compte de l'âge, du sexe et de la diversité dans ses activités, il s'efforce de garantir à toutes les personnes relevant de sa compétence la possibilité de jouir de leurs droits sur un pied d'égalité.

6. Au cours de la période considérée, le HCR a continué à s'acquitter de son mandat, tel que défini ci-dessus. L'année 2013 a été marquée par de multiples crises, le nombre de réfugiés atteignant des niveaux record depuis 10 ans.

7. Fin 2013, près de 42,9 millions de personnes relevaient de la compétence du HCR, dont 11,7 millions de réfugiés et assimilables; 1,2 million de demandeurs d'asile; près de 414 600 réfugiés rapatriés; 23,9 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays aidées ou protégées par l'entité; 1,4 million de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays retournées dans leur ville ou village d'origine; 3,5 millions d'apatrides et 836 100 autres personnes relevant de la compétence du HCR. Les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays constituaient donc 83 % des personnes auxquelles l'entité portait assistance. La majorité écrasante des personnes relevant de la compétence du HCR se trouve dans les pays suivants : la République arabe syrienne (près de 7 millions), la Colombie (5,4 millions), la République démocratique du Congo (3,8 millions), le Pakistan (2,5 millions), le Soudan (2,1 millions) et l'Iraq (1,5 million).

8. De plus, le HCR participait activement aux interventions à l'échelle du système en situation d'urgence humanitaire de grande envergure, remplissant ses responsabilités de chef de file sectoriel dans les domaines de la protection, de l'hébergement d'urgence et de la gestion et coordination des camps dans le cadre de chaque intervention, comme le prévoit le programme de transformation.

9. En 2013, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 5 335,4 millions de dollars (contre 4 255,6 millions de dollars en 2012). Sur les 3 234,1 millions de dollars disponibles (contre 2 593,8 millions en 2012), le HCR a dépensé 2 971,8 millions de dollars (2 357,7 millions en 2012) pour ses activités (voir tableau IV.1). À cet égard, les priorités stratégiques globales de l'entité consistent à créer un environnement favorable à la protection des personnes relevant de sa compétence, à mettre en œuvre des procédures de protection équitables et à veiller à ce que ces personnes obtiennent les documents d'état civil dont elles ont besoin, à protéger ces personnes de la violence et de l'exploitation, à satisfaire leurs besoins élémentaires et à leur offrir les services essentiels, et enfin à trouver des solutions durables.

C. Analyse financière

10. À la fin de 2013, la situation financière du HCR demeurait globalement saine. Au 31 décembre 2013, le montant total des soldes des fonds et des réserves était de 1 528,8 millions de dollars (voir l'état I), ce qui constitue une augmentation de 494,4 millions de dollars (ou de 47,8 %) par rapport au solde après retraitement au 31 décembre 2012. Cette augmentation résulte de l'excédent de 460,4 millions de dollars (voir l'état II – l'excédent après retraitement était de 113,4 millions de dollars en 2012) qui s'ajoute au gain de 34 millions de dollars découlant de l'évaluation actuarielle de l'assurance maladie après la cessation de service (voir état II – une perte de 71,1 millions de dollars avait été enregistrée en 2012). Le montant total des soldes des fonds et des réserves correspond au montant net des actifs et des passifs, comme le montre l'état 1.

11. Au 31 décembre 2013, le montant net des actifs courants (actifs courants moins passifs courants) était de 1 596,4 millions de dollars, alors qu'il était de 1

216,7 millions de dollars en 2012. Avec un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) de 8,66 (9,21 en 2012), le HCR gardait un bon niveau de liquidités à court terme à la fin de l'année. L'augmentation de 379,7 millions de dollars des actifs courants résulte des variations des actifs et passifs courants décrites ci-après.

12. Au 31 décembre 2013, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie était de 614,3 millions de dollars, ce qui constitue une hausse de 183,3 millions de dollars par rapport aux 431 millions de dollars constatés au 31 décembre 2012. L'état des flux de trésorerie (état IV) montre que cette hausse est principalement attribuable aux entrées de trésorerie de 358,3 millions de dollars provenant du fonctionnement, contrebalancées principalement par les sorties de trésorerie, dont 58,3 millions de dollars investis en immobilisations corporelles et 120 millions de dollars placés dans des comptes de dépôt à court terme. Sur le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (614,3 millions de dollars), 550,9 millions de dollars relèvent du fonctionnement, 50 millions de dollars du Fonds de roulement et de garantie et 13,4 millions de dollars du Fonds des administrateurs auxiliaires (voir tableau 3.1.2). En outre, au 31 décembre 2013, le HCR détenait 120 millions de dollars de placements à court terme, dont 58,3 millions de dollars étaient également disponibles pour les dépenses de fonctionnement et 26,7 millions de dollars relevaient du Fonds des prestations dues au personnel et 35 millions du régime d'assurance maladie du personnel recruté localement. Le montant total de la trésorerie de fonctionnement (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements) est de 609,2 millions de dollars, ce qui équivaut à 2,1 mois de frais de fonctionnement (calcul effectué en fonction de la moyenne des charges au quatrième trimestre de 2013). Le montant total de la trésorerie, qui doit servir à financer les activités de fonctionnement en 2014, servira également à honorer le montant des obligations légales que le HCR avait contractées au 31 décembre 2013 (commandes en cours), qui est de 315,3 millions de dollars (voir note 9.2). Cela représente une forte hausse par rapport à la fin de 2012 (le montant des obligations légales était alors de 160,1 millions de dollars). Début 2014, le HCR devra effectuer des décaissements afin de solder ces factures.

13. La valeur des stocks (nette de la dépréciation) a augmenté de 20 millions de dollars (soit 16,4 %) pour atteindre 142,1 millions de dollars au 31 décembre 2013 (contre 122,1 millions de dollars au 31 décembre 2012). Cela reflète le niveau global d'activité sur l'année. La valeur totale des stocks achetés au cours de l'année s'élève à 336,8 millions de dollars (contre 211,2 millions de dollars en 2012), tandis que celle des stocks distribués est de 316,6 millions de dollars, soit une hausse de 80,2 % par rapport à celle des stocks distribués en 2012 (175,7 millions de dollars). En 2013, le taux de rotation des stocks a été de 2,4 (contre 1,64 en 2012). Les stocks à la fin de l'année correspondaient à environ six mois de marchandises à distribuer aux personnes relevant de la compétence du HCR (contre neuf mois en 2012), ce qui est nécessaire étant donné la durée du cycle d'achat des nouvelles marchandises (délais d'approvisionnement).

14. Les états financiers du HCR pour 2013 ont été dressés selon les normes IPSAS, adoptées par l'entité en 2012. En 2012, le HCR a appliqué la disposition transitoire prévue par la norme IPSAS 17 (immobilisations corporelles) dans la mesure où les immobilisations corporelles acquises avant le 1er janvier 2011 (à l'exception des bâtiments permanents) n'ont pas été prises en compte dans les états financiers de 2012. En 2013, le HCR a comptabilisé toutes les immobilisations

corporelles en service dans ses états financiers, et il a par conséquent retraité les chiffres correspondants dans les états financiers de 2012. Pour l'année 2012, le montant de ces immobilisations corporelles comptabilisées en supplément à la valeur comptable nette s'élevait à 53,9 millions de dollars et les amortissements correspondants se chiffraient à 17,5 millions de dollars. Les conséquences du retraitement figurent dans l'état des variations de l'actif net (état III) et dans le tableau 3.5.2.

15. Au 31 décembre 2013, la valeur des immobilisations corporelles avait encore augmenté de 9,3 millions de dollars pour atteindre 145,4 millions de dollars, alors que le montant au 31 décembre 2012 après retraitement était de 136,1 millions de dollars. Une dépréciation de 2,3 millions de dollars a été comptabilisée en 2013, principalement sur les véhicules à moteur. En 2013, le HCR a lancé un projet de système mondial de gestion du parc automobile destiné à favoriser une gestion plus efficace et plus rationnelle des véhicules et devant permettre de se débarrasser de ceux qui ont été utilisés au-delà de leur durée d'utilité recommandée.

16. Au 31 décembre 2013, le montant du passif du HCR au titre des avantages du personnel était de 565 millions de dollars (contre 570,3 millions de dollars en 2012), dont 77,4 millions de dollars de passif courant et 487,6 millions de dollars de passif non courant. Par « avantages du personnel », on entend les avantages à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme dont bénéficie le personnel, comme l'indique le tableau 3.8.1. Le montant total des deux principales composantes de ces prestations, à savoir l'assurance maladie après la cessation de service (417,6 millions de dollars) et les prestations liées au rapatriement (78,9 millions de dollars), a été déterminé et évalué par un actuaire indépendant et équivaut à un passif de 496,5 millions de dollars. Il en est résulté un gain actuariel de 34 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, montant qui a été directement comptabilisé dans les réserves, comme indiqué dans l'état III. Ce gain s'explique principalement par la hausse du taux d'actualisation, qui est passé de 3,3 % en décembre 2012 à 3,8 % en décembre 2013. L'actuaire n'a constaté aucune évolution notable des coûts de santé.

17. En 2011, le Comité permanent du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a approuvé un plan de financement des engagements non financés au titre de l'assurance maladie après la cessation de service consistant en un prélèvement annuel de 3 % du traitement de base net à compter du 1er janvier 2012. Au 31 décembre 2013, le HCR avait ainsi obtenu 22,7 millions de dollars (10,9 millions de dollars en 2012) pour financer l'assurance maladie après la cessation de service. Le solde non financé de 394,9 millions de dollars (410,7 millions de dollars en 2012) figure dans le Fonds des prestations dues au personnel.

18. À la fin de l'année, les soldes des fonds et réserves de l'organisation s'élevaient à 1 528,8 millions de dollars (1 034,4 millions de dollars en 2012). Ils comprennent les soldes cumulés des fonds et réserves, le Fonds de roulement et de garantie, le Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement et le Fonds des prestations dues au personnel, comme indiqué plus haut.

19. Pour la période considérée (2013), le montant des soldes cumulés des fonds et réserves était de 1 973,8 millions de dollars (contre 1 497,8 millions de dollars en 2012). Il comprend le solde du Fonds du Programme annuel, qui s'élève à 1 813,6 millions de dollars (contre 1 347,7 millions de dollars en 2012) et comprend

lui-même la réserve des opérations (10 millions de dollars) et la réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat (20 millions de dollars). Le montant des soldes cumulés des fonds et réserves comprend également les soldes du Fonds des projets globaux pour la réintégration, du Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, du Fonds du budget ordinaire, du Fonds des administrateurs auxiliaires et du compte spécial pour la chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire. Pour plus de précisions, on se reportera à la note 3.11.

20. Au 31 décembre 2013, le Fonds de roulement et de garantie présentait un solde de 50 millions de dollars et le Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement un solde de 35 millions de dollars.

21. En 2013, le HCR n'a pas emprunté au Fonds central pour les interventions d'urgence, créé par l'Assemblée générale en 1992 afin que les organisations qui mènent des opérations y fassent appel dès l'apparition d'une situation d'urgence.

22. Dans le tableau ci-dessous, on trouvera un récapitulatif des principaux ratios financiers au 31 décembre 2013, comparés à ceux du 31 décembre 2012.

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012 (après retraitement)</i>
Actifs courants/passifs courants	8,66	9,21
Total de l'actif/total du passif	3,19	2,60
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,95	2,91

23. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) sert à évaluer l'équilibre entre les actifs qui se concrétiseront dans les 12 prochains mois et les passifs que l'entité devra solder dans les 12 prochains mois. Plus ce ratio est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses obligations. Un ratio de 8,66 est élevé par rapport à celui de nombreuses autres organisations, mais il faut interpréter ce chiffre dans le contexte des activités spécifiques du HCR. Normalement, les entités tentent de synchroniser la génération de leurs charges avec la génération de leurs produits, si elles en contrôlent l'échelonnement. Dans ce cas, une comparaison directe entre l'actif courant et le passif courant donne une bonne idée de la capacité de l'entité à honorer ses obligations courantes. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits considérés comme étant à recevoir au cours des 12 prochains mois sont connus à la conférence d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées dépend généralement d'un budget établi en fonction de l'estimation du montant des dépenses relatives à l'exécution des programmes prévus pour la période correspondante. Or, les dépenses prévues ne constituent pas un passif, donc il y a un décalage entre le moment où les produits et les charges correspondantes sont comptabilisés à l'actif ou au passif, respectivement. En raison de ce décalage, le ratio de liquidité générale est plus élevé que si les contributions annoncées étaient mises en regard des dépenses afférentes aux programmes qu'elles doivent financer.

24. Le rapport entre l'actif et le passif s'est amélioré, passant de 2,60 en 2012 à 3,19 en 2013. C'est principalement dû aux augmentations de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, de placements et de contributions à recevoir qui découlent de l'expansion des activités de terrain de l'entité en 2013.

25. Le ratio de liquidité immédiate (trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants) est demeuré stable (2,95 contre 2,91 en 2012).
26. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent net (produits moins charges) de 460,4 millions de dollars (113,4 millions de dollars en 2012).
27. Le montant total des produits pour 2013, qui est de 3 164,6 millions de dollars (contre 2 436,9 millions de dollars en 2012), comprend les contributions volontaires versées par des donateurs, y compris en nature, et les crédits prévus au budget ordinaire de l'ONU (voir note 5). Le montant des contributions volontaires confirmées par les donateurs pour les années à venir (2014-2017) était de 841,2 millions de dollars (contre 659,2 millions de dollars en 2012). Cela représente une hausse de 29 % par rapport à 2012 et s'explique par une augmentation considérable des contributions affectées à la situation en République arabe syrienne.
28. Le montant total des charges pour la période a été de 2 704,2 millions de dollars (contre 2 323,4 millions de dollars en 2012). Il est supérieur de 16 % à celui de 2012, ce qui tient à l'augmentation considérable des activités de l'organisation décrite à la partie B ci-dessus (Cadre opérationnel et aperçu des activités).
29. Le montant des charges relatives aux accords signés avec les partenaires d'exécution, qui s'élèvent à 1 069 millions de dollars, est de 19 % supérieur à celui de 2012 (897,2 millions de dollars), principalement en raison de l'expansion des activités menées au titre du pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), qui permet notamment d'intervenir en République arabe syrienne et dans d'autres situations d'urgence majeures.
30. Le montant des charges afférentes aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires, qui s'élève à 320,8 millions de dollars, est supérieur de 71 % à celui de 2012 (187,6 millions de dollars), ce qui est principalement attribuable à la distribution de plus de tentes, articles de literie, articles ménagers et fournitures médicales dans le cadre des principales opérations menées en 2013.
31. Le montant des charges relatives aux versements individuels et familiaux aux bénéficiaires, qui est de 87,3 millions de dollars, est inférieur de 15 % à celui de 2012 (102,8 millions de dollars) en raison de la fin des programmes d'aide monétaire au rapatriement au Libéria (baisse de 9 millions de dollars) et d'une importante réduction des programmes d'aide monétaire en Afghanistan (réduction de 6 millions de dollars).
32. L'année 2013 est demeurée caractérisée par la faiblesse sans précédent des taux d'intérêt applicables aux transactions en dollars des États-Unis et en euros. Cette situation, ainsi que l'objectif que s'est fixé l'organisation en matière de gestion des placements et qui consiste à privilégier la préservation du capital et les liquidités par rapport au rendement, explique la modicité des intérêts créditeurs de 1,5 million de dollars (contre 1,8 million de dollars en 2012) enregistrés pendant l'année.
33. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition de l'excédent pour 2013. L'excédent pour l'année (460,4 millions de dollars) comprend les produits d'un montant de 841,2 millions de dollars relatifs aux contributions et contributions annoncées des donateurs qui ont été enregistrées et comptabilisées mais qui sont destinées à des activités futures (2014 à 2017), comme le montre le

tableau 5.1.2. En outre, le HCR avait contracté au 31 décembre 2013 pour 315,3 millions de dollars d'obligations légales, qui correspondent à des biens et services à recevoir début 2014 (commandes en cours). Ainsi, les charges correspondant à certains produits enregistrés en 2013 ne seront imputées qu'en 2014 et les années suivantes.

34. Dans les états financiers, l'information est présentée par secteur, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle, voir note 8). Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités pour lequel les informations financières sont présentées séparément.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

35. À la différence des états financiers, établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, le budget-programme du HCR est encore élaboré et présenté suivant la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Aux fins de la gestion du budget et de l'analyse de son exécution, les charges sont donc converties en montants comparables aux données budgétaires. L'état financier V présente un état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

36. Tous les chiffres indiqués dans la présente section au titre des dépenses, recettes ou fonds disponibles ont été calculés en comptabilité de caisse modifiée, de sorte qu'ils peuvent être comparés aux montants inscrits dans les budgets. En sont exclues les ressources afférentes au Fonds de roulement, au Fonds de financement des prestations dues au personnel, au régime d'assurance maladie et, le cas échéant, aux comptes spéciaux.

37. Le HCR est le seul organisme des Nations Unies dont le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins globaux des personnes relevant de sa compétence.

38. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel global est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des disponibilités. Il peut réviser le budget en cours d'exercice en établissant des budgets supplémentaires, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, afin de répondre à l'évolution des besoins.

39. Le Comité exécutif a d'abord approuvé pour 2013 une enveloppe de 3 418,6 millions de dollars, puis un budget révisé de 3 924,2 millions de dollars. Au 31 décembre 2013, le budget définitif se montait à 5 335,4 millions de dollars, ce qui correspond à la somme du budget révisé approuvé et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire, lesquels s'élevaient à 1 413,7 millions de dollars, moins 2,5 millions de dollars déduits pour la situation au Mali (voir l'état V, note b).

40. Le montant des ressources nécessaires, établi sur la base de l'évaluation des besoins opérationnels, a augmenté régulièrement pour passer de 3 288,7 millions de dollars en 2010 à 3 821,7 millions en 2011 (soit une hausse de 16 %), puis 4 255,6 millions en 2012 (soit encore 11 % de plus) et atteindre finalement 5 335,4 millions en 2013 (soit 25 % de plus qu'en 2012).

41. Les dépenses effectives totales, qui accusent une hausse continue depuis quelques années, se sont établies à 2 971,8 millions de dollars en 2013, soit plus de deux fois plus qu'en 2007 (1 342,0 millions).

42. Les ressources nécessaires sont réparties entre les quatre piliers de l'action du HCR que sont le programme global pour les réfugiés (pilier 1), le programme global pour les apatrides (pilier 2), les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés (pilier 4).

43. On trouvera au tableau IV.1 la répartition par pilier des ressources nécessaires, des fonds disponibles et des dépenses (le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1). La différence de 2 101,3 millions de dollars entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux) et les fonds disponibles pour 2013 correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2013.

Tableau IV.1

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2013)

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pilier 1^a</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux)	4 187,5	79,2	248,5	820,2	5 335,4
Fonds disponibles	2 628,3	39,0	93,8	473,0	3 234,1
Dépenses	2 393,7	36,1	91,4	450,6	2 971,8
Reports	234,6	2,9	2,4	22,4	262,3
Dépenses en proportion du montant à financer (pourcentage)	57	46	37	55	56
Dépenses en proportion des fonds disponibles (pourcentage)	91	93	97	95	92

^a Y compris le Fonds du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la Réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat.

44. Les budgets supplémentaires établis en 2013 correspondent aux interventions d'urgence nécessitées par la situation en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Myanmar et en République centrafricaine, ainsi qu'aux secours d'urgence fournis à des déplacés retournant chez eux au Yémen, aux Soudanais occidentaux qui avaient afflué au Tchad et aux Philippins déplacés à la suite du typhon.

45. Pour 2013, les dépenses totales se montent à 2 971,8 millions de dollars, contre 2 357,7 millions en 2012, en hausse de 614,1 millions de dollars (soit 26 %). La figure I illustre la répartition de ces dépenses par pilier et la figure II offre un diagramme de l'évolution des dépenses annuelles totales sur les sept dernières années.

Figure I
Dépenses, 2013 : répartition par pilier
(En pourcentage)

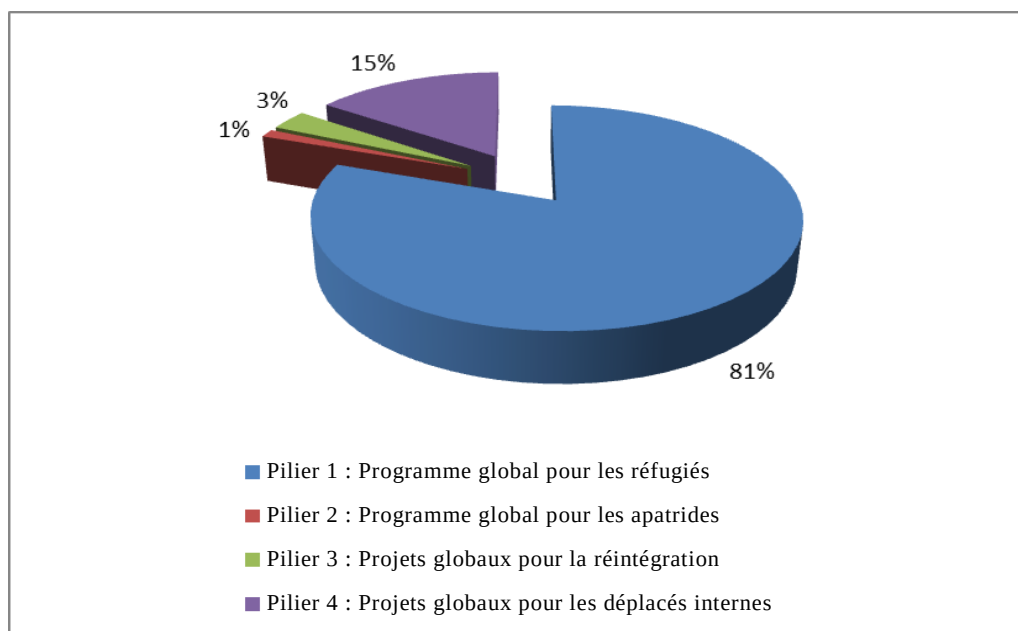
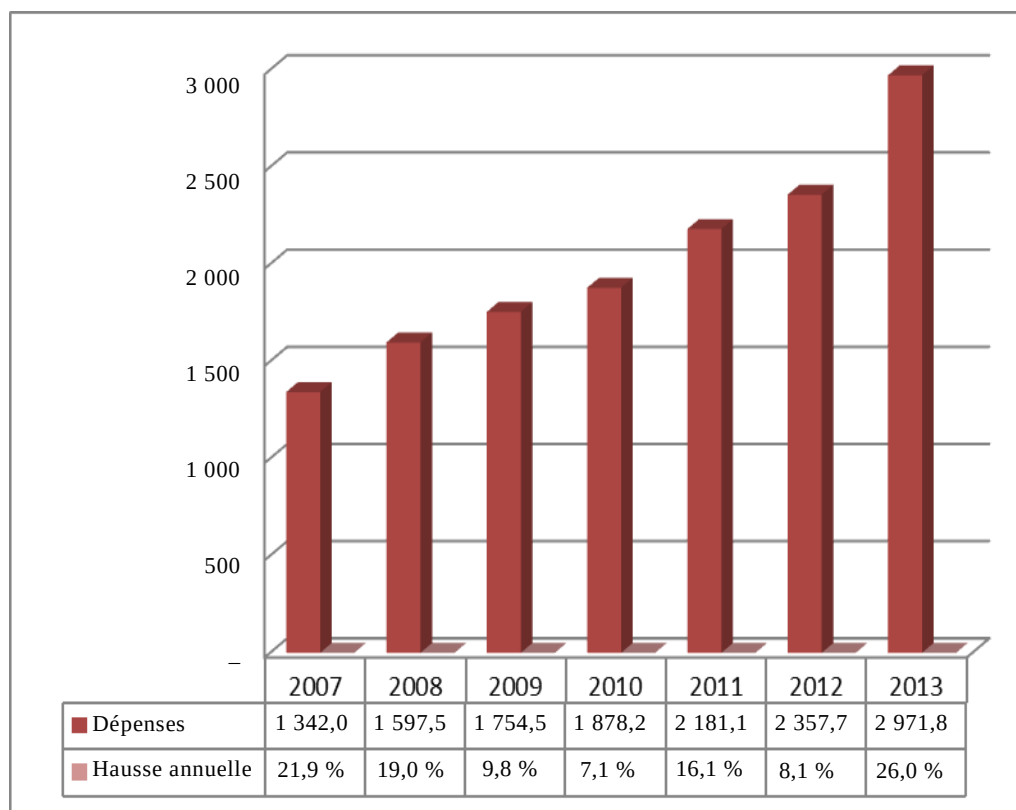


Figure II
Évolution des dépenses, 2007-2013
 (En millions de dollars des États-Unis)



46. Au tableau IV.2, les dépenses effectuées en 2013 sont ventilées par catégorie (dépenses de programme, dépenses d'appui aux programmes, dépenses de gestion et d'administration et dépenses afférentes au Programme des administrateurs auxiliaires), ainsi que les chiffres correspondants de 2012.

Tableau IV. 2
Dépenses, 2013
 (En millions de dollars des États-Unis)

	2013		2012	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	2 528,8	85,1	1 941,5	82,3
Appui aux programmes	311,7	10,5	286,9	12,2
Gestion et administration	123,3	4,1	120,7	5,1
Programme des administrateurs auxiliaires	8,0	0,3	8,6	0,4
Total	2 971,8	100,0	2 357,7	100,0

47. On trouvera une représentation graphique de l'évolution des dépenses des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2007-2013 dans les figures III (en millions de dollars des États-Unis) et IV (en pourcentage).

Figure III
Évolution des dépenses, 2007-2013

(En millions de dollars des États-Unis)

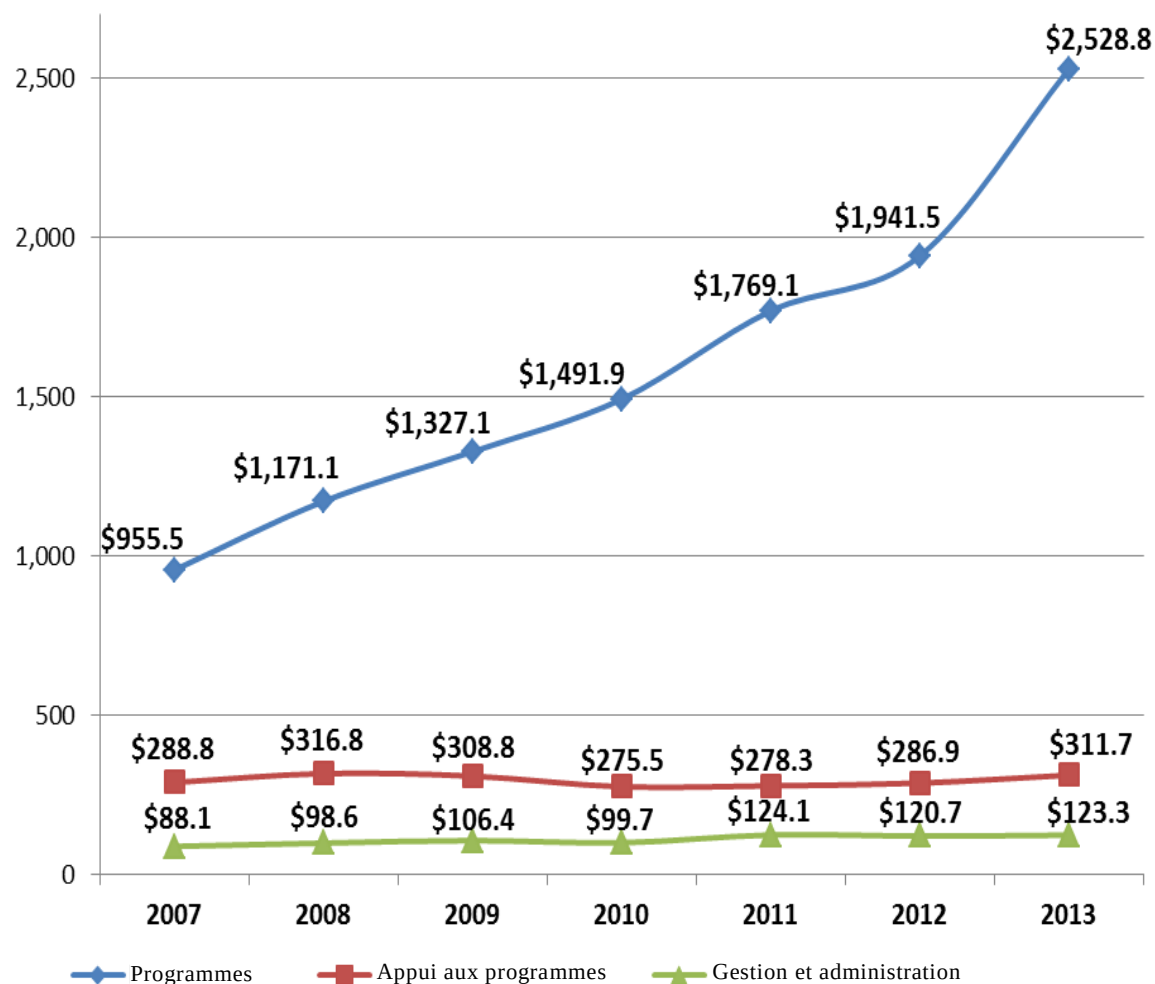
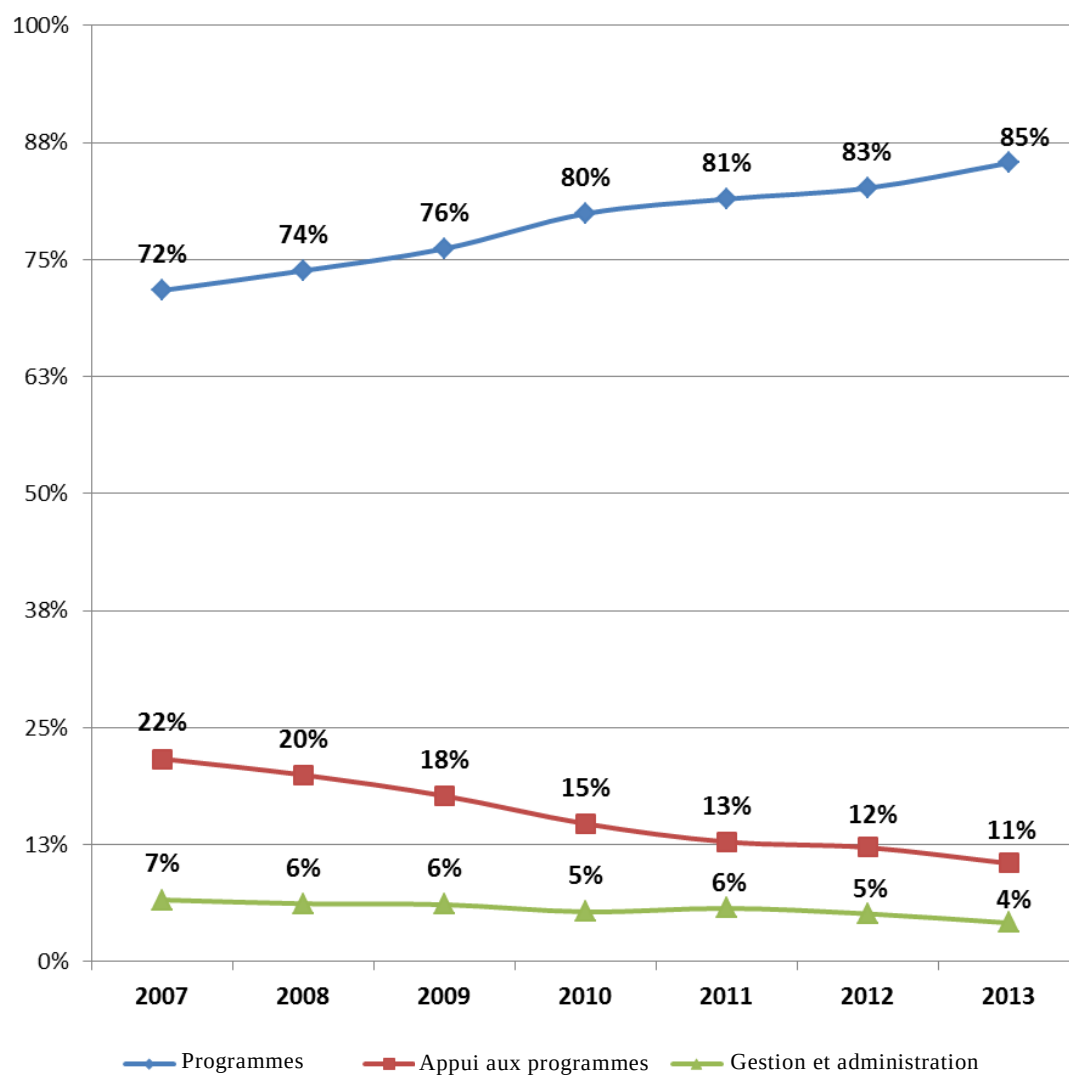


Figure IV
Évolution des dépenses, 2007-2013



E. Gestion des risques

Gestion du risque institutionnel

48. Dans le cadre de l'action engagée pour améliorer la performance, la transparence et la responsabilité, le HCR a lancé en 2012 un projet visant l'élaboration et la mise en place d'un dispositif souple de gestion du risque institutionnel. En fin d'année, plus de 20 groupes de réflexion s'étaient réunis au siège, et le dispositif intégré ainsi que les concepts y afférents avaient été définis et étaient appliqués sur le terrain à titre d'essai dans deux opérations. Deux autres applications pilotes ont eu lieu en 2013. Un responsable à temps plein du contrôle

des risques a été nommé en octobre 2013, et le projet a été progressivement transféré à un petit groupe spécialisé s'y consacrant entièrement. Un groupe consultatif polyvalent a été créé en 2013 pour dispenser des conseils sur les différents secteurs visés par le dispositif de gestion du risque institutionnel.

49. Ce dispositif devait être définitivement mis au point et lancé officiellement à l'échelle du HCR au premier semestre 2014, après quoi le groupe consultatif chargé du projet serait supprimé. Des déficits de capacités apparus dans le courant de l'année 2013 ont obligé le HCR à modifier son calendrier initial de mise en œuvre.

Gestion du risque financier

50. La gestion du risque financier est assurée par le Bureau du Contrôleur suivant le Règlement financier de l'ONU, le Règlement de gestion du HCR et les règles de gestion financière de l'ONU, le cas échéant. Elle fait appel à des procédures de planification stratégique et d'affectation des ressources rigoureuses, jointes à une gestion intégrée de la trésorerie et des risques de change. Le Comité de la stratégie et des investissements financiers, qui est présidé par le Contrôleur, formule des directives sur la gestion du risque financier.

51. Du fait qu'il reçoit ses contributions volontaires et effectue ses versements dans diverses monnaies, le HCR détient et gère un solide portefeuille de devises dans lequel les risques de change se compensent en grande partie automatiquement. Il n'effectue donc chaque mois qu'un nombre restreint d'opérations de couverture de change et n'a aucune position ouverte à déclarer à ce titre en fin d'année financière. Les systèmes intégrés de gestion des approvisionnements, des finances et de la trésorerie leur permettent de gérer les flux de trésorerie en temps réel au niveau mondial, ainsi que de prévoir leur évolution de façon fiable.

52. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent son exposition au risque de crédit associé à une quelconque institution financière et prévoient l'application de critères de solvabilité rigoureux. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'institutions figurant parmi les mieux notées par les grandes agences de notation.

F. Améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité

Avantages des normes IPSAS

53. Les normes IPSAS doivent être adoptées par l'ensemble du système des Nations Unies dans le cadre de la réforme des pratiques de gestion et de l'amélioration de la transparence et de la responsabilité. En passant en 2012 aux normes IPSAS, le HCR a adopté les meilleures pratiques du secteur public international en matière d'information financière et jeté les bases d'une plus grande transparence, d'une administration plus judicieuse de ses ressources et d'une augmentation de l'information disponible à l'appui de la gestion axée sur les résultats. Ses mesures de mise en conformité avec les normes IPSAS lui ont déjà permis d'améliorer considérablement la gestion et l'information financières au Bureau du Contrôleur, ainsi que la gestion des actifs hors siège.

54. En ce qui concerne la gestion et l'information financières, le passage à la comptabilité d'exercice a renforcé la qualité et la transparence de l'information

présentée dans les états financiers du HCR. L'actif, le passif, les produits et les charges sont saisis de manière plus complète et plus précise, ce qui donne une idée plus exacte des résultats financiers et de la situation financière globale de l'organisation. La direction peut ainsi prendre ses décisions en meilleure connaissance de cause, et les donateurs et autres partenaires du HCR avoir accès à une information plus transparente et plus pertinente.

55. Pour les opérations, la comptabilité d'exercice aura eu pour effet avant tout de faire mieux percevoir combien il importe d'établir et de tenir à jour des données complètes et exactes sur les stocks et les immobilisations corporelles. L'existence d'une base de données fiables à leur sujet peut seule garantir la transparence requise pour en vérifier l'utilisation rationnelle et pour aider la direction à prendre des décisions éclairées au sujet de l'acquisition, l'entretien et la cession d'actifs. Les responsables sur le terrain et au siège disposent désormais d'une information plus complète et plus fiable sur les stocks et les immobilisations corporelles, ce qui a permis d'élargir le champ de la planification de la chaîne logistique pour déterminer les acquisitions nécessaires.

56. Plus précisément, l'adoption des normes IPSAS a permis, pour les stocks, les améliorations suivantes :

- a) Les opérations y afférentes sont constatées plus rapidement et plus exactement;
- b) Les stocks de produits de première nécessité sont surveillés de plus près dans tous les entrepôts, ce qui se traduit par une optimisation des niveaux des stocks;
- c) Un examen du nombre des entrepôts et de leurs implantations a abouti à la fermeture de ceux dont le taux de rotation était nul ou trop faible, et permettra à terme d'optimiser encore le réseau.

57. Pour ce qui est des immobilisations corporelles, le passage aux normes IPSAS a eu les avantages suivants :

- a) Les opérations relatives aux immobilisations corporelles sont constatées plus rapidement et plus exactement, et l'on a pu procéder à un nettoyage complet des données historiques;
- b) Les immobilisations corporelles dépréciées ou excédentaires ont été repérées et liquidées, ce qui permet une utilisation plus rationnelle des ressources et un abaissement de l'âge moyen de ces actifs;
- c) Les immobilisations corporelles sont mieux préservées et mieux contrôlées.

58. Le HCR s'est certes déjà doté d'une base solide pour la mise en œuvre des normes IPSAS, mais il poursuivra ses efforts dans tous ses services afin que les responsables prennent entièrement en main et guident la réalisation des avantages escomptés.

Mécanismes de contrôle interne et faits nouveaux les concernant

59. Suivant l'article 10.1 du Règlement de gestion du HCR, le Contrôleur est responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement de contrôles intérieurs assurant : a) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de

tous les avoirs qui lui sont confiés; b) la conformité des engagements de dépenses et des charges, soit avec les directives du Comité exécutif, soit, le cas échéant, avec l'objet et les conditions d'emploi des fonds ou des comptes administrés par le HCR.

60. Des contrôles internes et des mécanismes de reddition de comptes sont sans cesse appliqués à tous les niveaux de l'organisation, conformément aux prescriptions établies par les documents de base suivants :

- a) Le dispositif global d'application de la responsabilité de l'encadrement devant les organes directeurs, qui définit exhaustivement les comptes à rendre, les attributions et les pouvoirs à travers tout le HCR, en indiquant quels sont les règles et outils de gestion s'y rapportant et comment les appliquer;
- b) Le dispositif de contrôle financier interne et les plans de délégation de pouvoirs;
- c) Le dispositif d'affectation des ressources;
- d) Le dispositif de contrôle budgétaire interne et le plan de contrôle budgétaire;
- e) Les règles et principes applicables à l'exécution de projets par les partenaires, les accords de partenariat relatifs à des projets et la surveillance, le contrôle et l'audit des projets.

61. Quoiqu'il soit déjà doté d'un système de contrôles internes conçu pour atteindre ses objectifs et concrétiser les orientations s'y rapportant, le HCR a entrepris d'examiner la structure et le champ d'application de différentes strates de contrôle financier interne en vue de les simplifier et de les regrouper dans un cadre financier global, suivant les meilleures pratiques préconisées par le Committee of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway et compte tenu des dernières nouveautés apparues dans ce domaine.

62. Le HCR bénéficie d'un système robuste d'examen de l'efficacité des contrôles internes, qui est appliqué par les organes et mécanismes évoqués ci-après.

Bureau des services de contrôle interne

63. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) remplit depuis 1997 les fonctions d'audit interne au HCR, conformément à l'article 12.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Un mémorandum d'accord entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne du Bureau. La Division de l'audit interne du BSCI comprend un service consacré au HCR qui est basé à Genève, avec un bureau à Nairobi et des auditeurs résidents en Jordanie, au Pakistan et au Sénégal. Les auditeurs internes conduisent régulièrement des missions pour examiner les opérations hors siège ainsi que les unités administratives, les fonctions et les mécanismes du HCR au siège. Leurs constatations et recommandations sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Le BSCI présente aussi une synthèse de ses activités et de ses évaluations tant au Comité exécutif du HCR qu'à l'Assemblée générale dans le cadre de son rapport annuel.

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

64. Étant donné que le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution, l'audit des projets réalisés par eux est obligatoire depuis 1997. Pour les bureaux extérieurs et le siège, ces audits constituent un outil de gestion important, parce qu'ils apportent la preuve que les partenaires d'exécution sont effectivement obligés de répondre de leur gestion des programmes et des ressources financières, ce qui contribue à renforcer la crédibilité du HCR aux yeux des donateurs et des États Membres. Ces audits aident le HCR à :

- a) Acquérir une assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'inexactitudes importantes et conforme aux termes de l'accord conclu avec lui pour le projet;
- b) Voir dans quelle mesure le partenaire d'exécution a respecté les stipulations de cet accord;
- c) Évaluer les contrôles internes et les pratiques de gestion financière du partenaire.

65. Le HCR continue à s'efforcer d'améliorer la conduite des audits de projet, la qualité des rapports d'audit et l'efficacité des procédures de passation de marchés et de sélection des cabinets d'audit, ainsi que l'analyse des résultats d'audit et des contrôles internes appliqués par les partenaires, en vue de recenser les principaux risques, de mettre au point des mesures d'atténuation et d'être mieux assuré de l'utilisation faite des ressources.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

66. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes pertinentes, au Statut et au Règlement du personnel, ainsi qu'au Règlement de gestion du HCR. En 2013, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait au contrôle, à savoir l'audit interne, l'inspection, l'évaluation, le contrôle interne et la gestion du risque interinstitutionnel, et formulé des observations à ce sujet.

Comité du suivi de l'application des recommandations et de la responsabilité

67. Créé par le HCR en juin 2012, le Comité du suivi de l'application des recommandations et de la responsabilité a pour rôle :

- a) D'assurer effectivement le respect du principe de responsabilité dans toute l'organisation en examinant et en hiérarchisant les recommandations essentielles formulées par les organes de contrôle interne et externe qui n'ont pas encore été appliquées, et en surveillant la mise en œuvre;
- b) De veiller à ce que les modifications que les organes de contrôle recommandent d'apporter à la politique et aux procédures soient correctement examinées et, s'il y a lieu, mises en œuvre;
- c) De recommander de nouvelles lignes d'action propres à valoriser la responsabilité;

d) De faciliter l'application effective du dispositif de responsabilité individuelle prévu dans le dispositif global de responsabilité du personnel de direction.

Bureau de l'Inspecteur général

68. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général et comprenant deux services, chargés respectivement des inspections et des investigations, qui mènent en toute indépendance des inspections des bureaux extérieurs et des unités du siège, des investigations sur les cas possibles de faute professionnelle du personnel du HCR et des enquêtes spéciales sur tous attentats dirigés contre le personnel ou les opérations du HCR qui ont pu causer des pertes en vies humaines, des blessures graves ou des dommages matériels importants. Le Bureau exerce un contrôle indépendant pour favoriser une gestion efficace, efficiente et responsable des opérations hors siège et au siège et tient le Haut-Commissaire informé des défis, problèmes et faiblesses que comporte l'exécution du mandat du HCR.

Autres outils et mécanismes

69. Il est intéressant de noter les activités indiquées ci-après, par lesquelles le HCR tâche en permanence de renforcer ses contrôles internes, d'utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité et d'efficience et de préserver ses actifs :

a) Attirer l'attention de l'encadrement sur la suite donnée aux recommandations des organes de contrôle interne et externe, en indiquant régulièrement au Comité d'audit et de contrôle indépendant et au Comité exécutif le nombre et la nature des recommandations restant à appliquer;

b) Dresser et justifier, documents à l'appui, la liste de toutes les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes;

c) Examiner et simplifier les règles, procédures et orientations internes destinées au personnel;

d) Organiser des réunions périodiques du Comité supérieur de gestion pour examiner les divers aspects du renforcement des pratiques de gestion des risques et de la performance dans tout le HCR.

Audit externe

70. Le Comité des commissaires aux comptes effectue un audit externe des comptes du HCR conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. Le Haut-Commissaire lui présente les états financiers de l'année financière. Le Comité n'examine l'efficacité des contrôles internes que dans la mesure nécessaire pour formuler son opinion sur les états financiers.

G. Continuité de l'activité

71. La direction du HCR a évalué les conséquences qu'auraient d'éventuelles réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, vu, en

particulier, la situation économique et financière mondiale. Elle estime que le HCR a suffisamment de ressources pour poursuivre les activités prévues à moyen terme. Elle se fonde, pour l'affirmer, sur le fait que le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2014 à sa réunion d'octobre 2013 et sur la tendance observée sur les dernières années du recouvrement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. État de la situation financière au 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Informations détaillées	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (montants retraités)
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	614 281	430 968
Placements	Note 3.1	120 000	–
Contributions à recevoir	Note 3.2	777 442	748 769
Stocks	Note 3.3	142 060	122 064
Autres actifs courants	Note 3.4	150 839	63 128
Total des actifs courants		1 804 622	1 364 929
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	Note 3.2	268 154	174 678
Immobilisations corporelles	Note 3.5	145 395	136 124
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	7 562	5 471
Total des actifs non courants		421 111	316 273
Total de l'actif		2 225 733	1 681 202
Passif			
Passifs courants			
Dettes et engagements	Note 3.7	128 025	74 435
Avantages du personnel	Note 3.8	77 395	72 435
Autres passifs courants	Note 3.9	2 850	1 406
Total des passifs courants		208 270	148 276
Passifs non courants			
Avantages du personnel	Note 3.8	487 642	497 828
Dotation aux provisions	Note 3.1	1 061	740
Total des passifs non courants		488 703	498 568
Total du passif		696 973	646 844
Actif net		1 528 760	1 034 358

	<i>Informations détaillées</i>	<i>31 décembre 2013</i>	<i>31 décembre 2012 (montants retraités)</i>
Réserves et soldes des fonds			
Soldes cumulés des fonds et réserves	Note 3.11	1 973 812	1 497 803
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12	50 000	50 000
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Note 3.13	35 001	35 481
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(530 053)	(548 926)
Total des soldes des fonds et des réserves		1 528 760	1 034 358

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations détaillées</i>	<i>31 décembre 2013</i>	<i>31 décembre 2012 (montants retraités)</i>
Produits			
Contributions volontaires	Note 5.1	3 105 519	2 411 436
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	Note 5.2	38 996	11 856
Intérêts créditeurs		1 478	1 753
Produits divers	Note 5.3	18 598	11 820
Total des produits		3 164 591	2 436 865
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 068 966	897 208
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	717 642	688 068
Services contractuels	Note 6.3	173 082	161 176
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	Note 6.4	320 822	187 590
Charges de fonctionnement	Note 6.5	157 165	135 433
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	Note 6.6	87 333	102 754
Matériel et fournitures de bureau	Note 6.7	44 513	43 170
Frais de voyage		44 942	41 347
Carburants et lubrifiants		29 893	28 496
Consultants		20 799	21 851
Amortissement et dépréciation	Notes 3.5 et 3.6	39 653	30 460
Charges financières	Note 6.8	(10 729)	(20 626)
Autres charges	Note 6.9	10 106	6 507
Total des charges		2 704 187	2 323 434
Excédent pour l'année		460 404	113 431

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

Informations détaillées		Soldes cumulés des fonds et réserves	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Total
Actif net au 1^{er} janvier 2012 (montants audités)		1 296 285	50 000	(457 306)	39 489	928 468
Excédent pour l'année 2012 (montants audités)		143 083	22 033	(33 473)	(708)	130 935
Amortissement supplémentaire pour 2012 en raison de la comptabilisation en 2013 d'immobilisations corporelles se rattachant à des années antérieures	Note 3.5	(17 504)	–	–	–	(17 504)
Excédent pour l'année 2012 (montants retraités)		125 579	22 033	(33 473)	(708)	113 431
Comptabilisation en 2013 d'immobilisations corporelles se rattachant à des années antérieures	Note 3.5	53 906	–	–	–	53 906
Perte actuarielle découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service		–	–	(71 053)	–	(71 053)
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel		–	–	9 606	–	9 606
Transferts		22 033	(22 033)	3 300	(3 300)	–
Total des variations en 2012 (montants retraités)		201 518	-	(91 620)	(4 008)	105 890
Actif net au 31 décembre 2012 (montants retraités)		1 497 803	50 000	(548 926)	35 481	1 034 358
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2013						
Excédent pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	474 519	11 626	(28 815)	3 074	460 404
Gain actuariel découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	Note 3.8	–	–	33 998	–	33 998
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	Notes 3.8 et 3.14	(10 136)	–	10 136	–	–
Transferts	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	11 626	(11 626)	3 554	(3 554)	–
Total des variations en 2013		476 009	–	18 873	(480)	494 402
Total de l'actif net au 31 décembre 2013		1 973 812	50 000	(530 053)	35 001	1 528 760

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Informations détaillées	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (montants retraités)
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :			
Excédent pour la période		460 404	113 431
Amortissement et dépréciation	Notes 3.5 et 3.6	39 653	30 460
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	Note 3.2	(122 149)	(189 922)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	(19 996)	(29 579)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	(87 711)	(3 757)
Augmentation/(diminution) des dettes et des engagements	Note 3.7	53 590	5 120
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, après déduction de la perte/du gain actuariel(le) sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service		28 772	41 052
Augmentation/(diminution) de la dotation aux provisions	Note 3.1	321	140
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 3.9	1 444	(4 976)
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles		10 209	3 827
Produits de la vente d'éléments d'actif		(6 022)	(1 558)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(240)	(786)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		358 275	(36 548)
Flux de trésorerie provenant des activités de placement :			
Achats d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(58 282)	(62 867)
Achats d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	(2 702)	(6 028)
Produits de la vente d'éléments d'actif		6 022	1 558
Placements – dépôts à terme		(120 000)	–
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(174 962)	(67 337)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		183 313	(103 885)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		430 968	534 853
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		614 281	430 968

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

Informations détaillées	Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
	Montant initial ^a	Montant définitif ^b		
Opérations hors siège				
Afrique	1 516 780	1 966 755	972 125	994 630
Moyen-Orient et Afrique du Nord	480 810	1 613 316	1 058 006	555 310
Asie et Pacifique	538 466	594 660	291 598	303 062
Europe	166 844	385 143	170 798	214 345
Amériques	98 189	102 076	61 116	40 960
Total (opérations hors siège)	2 801 089	4 661 950	2 553 643	2 108 307
Programmes mondiaux	168 300	224 857	216 660	8 197
Siège	176 491	197 534	193 512	4 022
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat	260 712	239 033	—	239 033
Fonds des administrateurs auxiliaires	12 000	12 000	8 010	3 990
Total	Note 7	3 418 592	5 335 374	2 971 825
			2 971 825	2 363 549

^a Le budget initial de 3 418,6 dollars (A/66/12/Add.1) a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à sa soixante-deuxième session (3-7 octobre 2011).

^b À sa soixante-troisième session, le Comité exécutif a approuvé un budget révisé d'un montant de 3 924,2 millions de dollars (voir A/67/12/Add.1). Le montant définitif inscrit au budget représente la somme du budget révisé approuvé et du budget supplémentaire (1 413,7 millions de dollars, déduction faite de 2,5 millions de dollars, la réduction ayant été opérée pour tenir compte de la situation au Mali) constitué par le Haut-Commissariat en application de l'article 7.5 du Règlement de gestion.

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**Notes relatives aux états financiers****Note 1****Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, ses objectifs et ses activités**

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV). Son mandat est énoncé dans son statut (annexe de la résolution 428 (V) de l'Assemblée générale), aux termes duquel « [l]e Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du [...] statut, et de recherche de solutions permanentes au problème des réfugiés ».

2. Le Haut-Commissaire a aussi été prié par l'Assemblée générale de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118 de l'Assemblée). En outre, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, il fournit une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées (résolution 48/116 de l'Assemblée). En ce qui concerne les activités d'assistance du Haut-Commissaire, les dispositions fondamentales du statut ont été élargies par l'Assemblée dans sa résolution 832 (IX).

3. Le HCR a pour objectif général d'assurer la protection internationale des réfugiés et de chercher des solutions durables aux problèmes les concernant. Il s'emploie à garantir les principes fondamentaux de l'asile et du non-refoulement et veille au respect des droits fondamentaux des réfugiés, qui doivent être traités de façon digne et humaine. Le Haut-Commissariat a aussi élaboré, à la demande de l'Assemblée générale et des gouvernements concernés, d'importants programmes d'assistance matérielle visant à répondre aux besoins des personnes relevant de sa compétence. Par un certain nombre de résolutions ultérieures, l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ont demandé au HCR d'aider, dans l'esprit de son mandat, d'autres groupes de personnes considérés comme relevant de sa compétence. En cas de situation d'urgence humanitaire complexe, le Haut-Commissariat participe aussi à la fourniture d'aide humanitaire.

4. Le Haut-Commissaire présente chaque année un rapport à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Conseil économique et social. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a été créé en application de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale en vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à sa disposition. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2013, le Comité exécutif se composait de 87 membres. Son rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

5. Le HCR a son siège à Genève et dispose d'un Centre de services globaux à Budapest et d'un Centre de services informatiques à Amman. Il est présent dans 123

pays, où ses principales opérations sont gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux locaux installés dans les cinq grandes régions suivantes : Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les programmes mondiaux sont gérés par le Département des opérations et les divisions fonctionnelles.

Note 2

Conventions comptables

Référentiel comptable

6. Les états financiers du HCR ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public.

7. Ces états financiers reposent sur l'hypothèse de continuité des activités, qui se justifie par le fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé, à sa séance d'octobre 2013, les montants du budget pour 2014 et 2015 et par la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière.

8. Conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4), la monnaie de fonctionnement et de compte du HCR est le dollar des États-Unis. Tous les montants sont arrondis au millier le plus proche.

9. Les montants des opérations effectuées en monnaie étrangère sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies, qui est proche du taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés en monnaies étrangères sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de clôture annuelle des comptes.

10. Les gains et pertes de change, réalisés et non réalisés, provenant du règlement des opérations en monnaie étrangère et de la conversion en dollars d'actifs et passifs libellés en monnaies étrangères, sont constatés dans l'état des résultats financiers.

11. L'état des flux de trésorerie est établi suivant la méthode indirecte.

12. Ces états financiers reposent inévitablement sur des connaissances, des estimations et des hypothèses de la direction portant sur les événements et activités concernés. Les estimations englobent, sans s'y limiter, la juste valeur des biens et services reçus en dons, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances et des stocks, des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels. La prise en compte du caractère significatif de l'information est un élément fondamental de l'élaboration des conventions comptables et de l'établissement d'états financiers.

13. En 2013, certaines rubriques ont été reclassées dans les états financiers en vue d'en améliorer la présentation, les montants comparatifs correspondants ayant également été reclassés. Les informations relatives aux montants effectifs des rubriques reclassées figurent dans les notes pertinentes des états financiers.

Produits

14. Compte tenu de la nature des activités du HCR, les produits constitués par des crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, des contributions volontaires ainsi que des annonces de contributions volontaires confirmées par écrit sont constatés comme opérations sans contreparties directes, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Si l'utilisation de ces contributions est assortie de restrictions, le HCR estime que celles-ci ne correspondent pas à la définition d'une condition énoncée dans la norme 23.

15. Les contributions volontaires et les contributions en espèces, non assorties de conditions versées par des donateurs pour lesquelles aucun accord officiel contraignant n'est nécessaire, sont comptabilisées comme produits une fois reçues.

16. Les contributions en nature de biens et de services servant directement aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées à leur juste valeur. Ces contributions comptent notamment des biens à distribuer aux bénéficiaires, le droit d'utiliser des locaux, des services collectifs de distribution, des prestations de transport et la mise à disposition de personnel. Les contributions en nature de biens sont comptabilisées comme produits et inscrites à l'actif dès réception des articles. Les contributions en nature de services sont constatées simultanément comme produits et comme charges.

17. Les produits découlant de la prestation de services, de la vente de biens ou de l'utilisation d'actifs du HCR par des tiers sont constatés en tant que produits d'opérations avec contrepartie directe conformément à la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe).

Charges

18. Conformément au principe de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la fourniture de biens ou de services par le fournisseur ou prestataire et elles sont enregistrées dans les comptes et états financiers de la période concernée.

Instruments financiers

19. Les instruments financiers sont des engagements contractuels donnant lieu à des actifs financiers pour une entité et à des passifs financiers ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les instruments financiers détenus par le HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les dettes.

20. Les instruments financiers détenus jusqu'à l'échéance sont des actifs financiers non dérivés offrant des versements fixes ou déterminables et ayant une échéance fixe, que le HCR veut et peut détenir jusqu'à l'échéance. Les instruments financiers à court terme détenus jusqu'à l'échéance sont comptabilisés à leur coût après amortissement.

Actifs

Trésorerie et équivalents de trésorerie

21. La trésorerie et les équivalents de trésorerie, qui sont comptabilisés à leur valeur nominale, comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les dépôts à court terme à échéance de trois mois maximum.

Placements

22. Les placements du HCR concernent actuellement des dépôts à terme à échéance de 3 à 12 mois. Le produit des placements est comptabilisé par régularisation et porté à la rubrique des intérêts créditeurs.

Contributions à recevoir

23. Les contributions à recevoir de l'exercice considéré sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Les contributions à recevoir à long terme sont comptabilisées à leur coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Stocks

24. Les stocks se composent principalement d'articles qui sont distribués gratuitement aux bénéficiaires : des articles non alimentaires comme des tentes, de la literie, des articles ménagers, des fournitures d'hygiène et de soins, des vêtements, et des matériaux et du matériel de construction. Certains produits alimentaires en font également partie.

25. Les stocks sont évalués au prix coûtant ou au coût de remplacement actuel, le montant le plus bas étant retenu, sauf dans le cas des stocks reçus sous la forme de contributions en nature, qui sont appréciés à leur juste valeur à la date du transfert au HCR.

26. Le prix coûtant comprend le prix d'achat (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts occasionnés par l'acheminement des stocks à leur emplacement actuel (dont la première prise en charge par le HCR dans le pays de réception), afférents notamment aux activités d'achat, au transport ou aux primes d'assurance.

27. Le prix coûtant des stocks entreposés dans les bureaux extérieurs est calculé sur la base du coût réel de chaque article. Le coût des stocks gardés dans les entrepôts centraux est calculé sur la base du coût moyen pondéré.

28. Les stocks sont passés en charges lorsqu'ils sont distribués directement par le HCR à des bénéficiaires ou lorsqu'ils sont transférés à des partenaires d'exécution ou fournis à d'autres entités pour qu'elles assurent des secours.

29. Le HCR contrôle périodiquement que ses stocks ne sont pas devenus obsolètes et, s'il y a lieu, il constate une dépréciation en s'appuyant sur son expérience antérieure.

Immobilisations corporelles

30. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation. L'amortissement des

immobilisations corporelles est opéré sur leur durée d'utilité estimée, selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable.

31. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial atteint ou dépasse un seuil de 10 000 dollars.

32. La durée d'utilité des différentes classes d'immobilisations corporelles est indiquée ci-dessous :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Immeubles permanents – siège	40
Immeubles permanents – autres lieux d'affectation	20
Logements mobiles et structures semi-permanentes	5
Améliorations et aménagements locatifs importants	La durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou la durée d'utilité de l'immobilisation, si celle-ci est inférieure
Droits d'usage cédés sans contrepartie – améliorations et modifications importantes	La période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou sa durée d'utilité, celle-ci est inférieure
Véhicules motorisés – lourds	10
Véhicules motorisés – légers	5
Matériel divers (groupes électrogènes, télécommunications, sécurité et sûreté, stockage, mobilier et agencements de bureau)	5
Ordinateurs et matériel d'atelier	3

33. Le HCR a invoqué les dispositions transitoires prévues par la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) dans les états financiers de l'année 2012, sauf en ce qui concerne les immeubles permanents. Ainsi, les immobilisations corporelles achetées, louées ou reçues en donation avant le 1er janvier 2011 n'avaient pas été comptabilisées. Au 31 décembre 2013, toutes les immobilisations corporelles en service ont été constatées dans les états financiers. Les montants comparatifs par rapport à 2012 ont été reformulés en conséquence.

34. Toutes les immobilisations sont soumises au moins une fois par an à un test de dépréciation.

Immobilisations incorporelles

35. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, diminué des amortissements cumulés et de leur éventuelle dépréciation.

36. Les actifs incorporels sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial atteint ou dépasse un seuil fixé à 30 000 dollars, sauf dans le cas des logiciels développés en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 150 000 dollars.

37. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire. Le tableau ci-dessous indique la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations incorporelles.

Catégorie	Durée d'utilité estimée (années)
Logiciels acquis à l'extérieur	6 ans
Logiciels développés en interne	6 ans
Licences et droits, droits d'auteur, propriété intellectuelle et autres immobilisations incorporelles	La durée de la licence ou des droits ou une durée d'utilité de 3 ans, si celle-ci est plus courte

Passif

Dettes et charges à payer

38. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des biens ou services qui ont été achetés et reçus par le HCR et pour lesquels une facture a été reçue du fournisseur ou prestataire.

39. Les charges à payer sont des passifs se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR au cours de l'exercice mais pour lesquels la facture du fournisseur ou prestataire n'a pas été reçue à la date d'arrêté des comptes.

Avantages du personnel

40. Le HCR comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'année financière où les services y ouvrant droit ont pris fin;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi;
- c) Les autres avantages à long terme du personnel;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

41. Au HCR, les avantages du personnel payables à court terme comprennent principalement les traitements, les autres rémunérations et les indemnités connexes, les avantages dont bénéficient les fonctionnaires nouvellement recrutés, les indemnités pour frais d'études et autres avantages, tels que les congés payés. Ils sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Avantages postérieurs à l'emploi

42. Au HCR, les avantages postérieurs à l'emploi comprennent deux régimes de prévoyance à prestations définies, à savoir celui de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et l'assurance maladie après la cessation de service.

43. La dette comptabilisée au titre de ces avantages correspond à la valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies à la date d'arrêt des comptes, qui est calculée par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement à l'actif net.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

44. Le HCR est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

45. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Comme les autres organisations affiliées, le HCR est dans l'incapacité de déterminer sa part de la situation financière et des résultats du régime de pensions d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel). Les cotisations qu'il a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

46. Parmi les autres avantages à long terme figurent les prestations dues à la cessation de service et les prestations liées au rapatriement, y compris les indemnités de voyage.

Provisions et passifs éventuels

47. Une provision est comptabilisée lorsque le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé et qu'il est probable qu'il devra éteindre l'obligation.

48. D'autres engagements, qui ne remplissent pas les conditions pour être comptabilisés comme passifs et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle du HCR, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers en tant que passifs éventuels.

Information sectorielle

49. Les états financiers sont aussi classés par secteurs, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle) qui définit ceux-ci comme étant des activités distinctes ou groupes d'activités distincts pour lesquels il convient de publier des informations financières séparées en vue d'évaluer les résultats passés de l'entité concernée au regard de ses objectifs et des décisions relatives à l'allocation future de ressources.

50. Le HCR classe toutes ses activités en trois secteurs : a) programmes; b) projets; et c) fonds et comptes spéciaux. Il communique les opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'année et les soldes correspondants à la fin de l'année.

51. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Les crédits alloués aux activités de programme se rapportant aux piliers 1 et 2 sont approuvés par le Comité exécutif lorsqu'il arrête le budget-programme biennal et le révisé à la fin de la première année de l'exercice biennal. Ces crédits comprennent aussi les sommes affectées à la Réserve des opérations, à partir desquelles le Haut-Commissaire peut allouer des montants à d'autres parties du budget annuel, y compris aux budgets supplémentaires. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir la protection de ceux-ci, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions durables dans les pays d'asile (y compris toutes les activités visant à faciliter le rapatriement volontaire de réfugiés), ainsi que le renforcement des capacités et les actions de sensibilisation et de mobilisation de ressources. De même, le Programme global pour les apatrides repose sur le mandat correspondant du HCR et couvre tous les programmes relatifs à ces personnes et aux populations sans nationalité déterminée. Le Fonds des administrateurs auxiliaires sert à financer les charges liées au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements.

52. Les projets comprennent les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les crédits alloués aux activités de programme se rapportant aux piliers 3 et 4 sont approuvés par le Comité exécutif lorsqu'il arrête le budget-programme biennal et le révisé à la fin de la première année de l'exercice biennal. Les projets globaux pour la réintégration sont exécutés par le HCR en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies (dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action »). Liés au cadre plus vaste des programmes de pays des Nations Unies, ils concernent des activités menées à plus long terme qui visent à réintégrer dans leur pays d'origine les réfugiés rentrant chez eux ou à intégrer localement les réfugiés dans leur pays d'asile. Les projets globaux pour les déplacés internes couvrent les activités destinées aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, que le HCR exécute dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle interorganisations.

53. Au 31 décembre 2013, les fonds et comptes spéciaux englobaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement et le Compte spécial de la Chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire.

Comparaison avec les chiffres du budget

54. Bien qu'il ait adopté la comptabilité d'exercice à partir du 1er janvier 2012, le HCR continue d'établir son budget selon la méthode de la comptabilité de trésorerie modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

55. Le Comité exécutif approuve le budget-programme biennal, qui comprend les montants prévus pour les coûts directs des opérations, de la gestion et de l'administration. Ce budget repose sur une évaluation globale des besoins et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Si de nouveaux besoins surviennent qui ne peuvent pas être entièrement comblés à partir de la Réserve des opérations, le Haut-Commissaire est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent à sa prochaine séance. Le Haut-Commissaire est autorisé à exécuter les budgets dans la mesure où les montants nécessaires deviennent disponibles dans le cadre des fonds de contributions volontaires qu'il administre.

56. L'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) présente le budget initial et compare le budget final aux montants effectifs, comptabilisés sur la même base que le budget. Dans la mesure où des méthodes comptables différentes ont présidé à l'établissement du budget et des états financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

Note 3**Actif et passif****3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements**

Tableau 3.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (chiffres retraités)
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	16 884	39 207
Bureaux extérieurs	97 606	69 979
Dépôts à court terme	500 000	322 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie, avant dépréciation	614 490	431 186
Dépréciation (soldes bancaires douteux)	(209)	(218)
Total	614 281	430 968

57. À titre de comparaison, le montant de 0,2 million de dollars correspondant à la dépréciation des créances (soldes bancaires) douteux a été reclassé en 2013 de la

rubrique Autres actifs courants indiquée pour 2012 à la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie. Le même montant a été transféré à la rubrique Opérations au tableau 3.1.2.

58. Les liquidités requises pour des versements immédiats sont détenues en caisse et dans des comptes bancaires. Les soldes des comptes de dépôt à court terme sont disponibles à bref délais.

59. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination du montant de la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (chiffres retraités)
Opérations	550 876	319 510
Régime d'assurance maladie	—	35 481
Fonds de roulement et de garantie	49 978	49 986
Fonds des administrateurs auxiliaires	13 427	13 075
Fonds de financement des prestations dues au personnel	—	12 916
Total	614 281	430 968

60. Le tableau 3.1.3 présente la ventilation par source de financement des placements à court terme.

Tableau 3.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Fonds de financement des prestations dues au personnel	26 706	—
Régime d'assurance maladie	35 006	—
Opérations	58 288	—
Placements à court terme	120 000	—

61. Au 31 décembre 2013, les placements s'élevaient à 120 millions de dollars (contre un montant nul au 31 décembre 2012). Ils correspondent à des placements au titre du Fonds de financement des prestations dues au personnel ainsi que du régime d'assurance maladie (du personnel recruté localement) et à un excédent temporaire de trésorerie disponible pour les opérations qui pouvait ne pas être utilisé immédiatement, comme indiqué au tableau 3.1.3. Ces placements portent sur des titres du marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois. Les directives du HCR en matière de placements et de gestion des risques sont appliquées sous la supervision du Comité des placements et de la stratégie financière. Le critère retenu pour mesurer les rendements de ces placements est la courbe des rendements des bons à un an du Trésor des États-Unis.

3.2 Contributions à recevoir

Tableau 3.2.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Contributions à recevoir courantes		
Gouvernements	587 080	568 500
Donateurs divers	149 968	125 686
Organismes des Nations Unies	20 731	27 869
Donateurs privés	37 619	32 122
Contributions à recevoir courantes, avant ajustement pour dépréciation	795 398	754 177
Dépréciation des créances douteuses	(17 956)	(5 408)
Total, contributions à recevoir courantes	777 442	748 769
Contributions à recevoir non courantes		
Gouvernements	170 666	160 890
Donateurs divers	95 878	13 647
Organismes des Nations Unies	1 248	141
Donateurs privés	362	–
Total, contributions à recevoir non courantes	268 154	174 678
Contributions à recevoir, montant net	1 045 596	923 447

62. Toutes les contributions à recevoir sont constatées comme produits au cours de l'année où le donateur a confirmé sa contribution par écrit.

63. Le tableau 3.2.2 indique la ventilation par date d'échéance des contributions à recevoir.

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Échéance	31 décembre 2013	Pourcentage	31 décembre 2012	Pourcentage
2011 et années antérieures	291	0,0	16 873	1,8
2012	6 156	0,6	136 702	14,8
2013	18 831	1,8	595 194	64,5
2014	752 164	71,9	111 010	12,0
2015	206 680	19,8	27 511	3,0
2016	56 139	5,4	36 157	3,9
2017	5 335	0,5		
Contributions totales à recevoir	1 045 596	100,0	923 447	100,0

64. Les contributions à recevoir représentent les apports des donateurs aux programmes, projets et comptes spéciaux. Elles sont parfois préaffectées, ce qui signifie qu'en pareil cas, le HCR est tenu de consacrer la contribution en question à une région ou sous-région particulière, à un pays désigné ou à une activité thématique.

65. Le tableau 3.2.3 présente les contributions à recevoir ventilées par type de préaffectation.

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Non préaffectées	384 986	454 763
En attente de préaffectation	240 707	231 824
Préaffectées à un pays	386 635	210 371
Préaffectées à une région ou sous-région	16 392	14 072
Préaffectées à une activité thématique	16 876	12 417
Contributions totales à recevoir	1 045 596	923 447

66. Les contributions d'un montant de 240,7 millions de dollars qui sont en attente de préaffectation avaient pour l'essentiel été annoncées à la conférence de décembre 2013 par des donateurs qui ne se sont pas encore prononcés à ce sujet.

67. La variation du compte de dépréciation des créances douteuses intervenue en 2013 se décompose comme suit :

Tableau 3.2.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2012	Montants comptabilisés en pertes	Dotations	(Reprises)	31 décembre 2013
Dépréciation des créances douteuses	5 408	(463)	13 267	(256)	17 956

68. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite des dépréciations de créances douteuses, qui correspondent à une estimation des montants considérés comme aléatoires.

3.3 Stocks

69. Les tableaux ci-après font apparaître les variations de stocks intervenues sur l'année. Le tableau 3.3.1 indique la valeur totale des stocks telle qu'elle apparaît dans l'état de la situation financière (état I). Le tableau 3.3.2 présente un rapprochement des soldes des stocks et des variations intervenues au cours de l'année : solde d'ouverture, acquisitions durant l'année, sorties de stocks des articles distribués et autres ajustements, et dépréciation pour obsolescence.

Tableau 3.3.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2013</i>	<i>31 décembre 2012</i>
Tentes	52 557	50 803
Literie	45 069	42 437
Articles ménagers	35 645	26 984
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	16 243	12 699
Aliments et autres fournitures	3 707	6 349
Matériaux et matériel de construction	3 792	3 396
Consommables	9	213
Total partiel	157 022	142 881
À déduire : Dépréciation des stocks obsolètes	14 962	20 817
Total, stocks	142 060	122 064

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Solde d'ouverture des stocks au 1 ^{er} janvier	122 064	92 485
Coût des produits acquis ^a	336 790	211 221
Coût des produits distribués	(316 579)	(175 689)
Autres ajustements	(6 070)	(5 515)
Reprises au compte des dépréciations de stocks obsolètes	5 855	(438)
Stocks, solde de clôture au 31 décembre	142 060	122 064

^a Dont contributions en nature.

70. Le HCR détient des articles en stock à distribuer aux bénéficiaires dans 166 entrepôts (183 en 2012) disséminés de par le monde et 7 centres mondiaux de stockage situés à Doubaï (Émirats arabes unis), Copenhague (Danemark), Isaka (République-Unie de Tanzanie), Nairobi (Kenya), Accra (Ghana), Douala (Cameroun) et Amman (Jordanie). En 2013, il en a distribué la valeur de 316,6 millions de dollars au total, qu'il a comptabilisée en charges dans l'état des résultats financiers (état II).

71. Les quantités stockées tirées du système de suivi des stocks du HCR sont validées par des inventaires physiques et ajustées, s'il y a lieu. La rubrique Autres ajustements comprend aussi des articles de stock comptabilisés en pertes pour lesquels aucune dépréciation n'avait été retenue.

72. Les dépréciations de stocks obsolètes sont constatées suivant l'expérience du HCR en la matière : les articles ayant dépassé leur durée de conservation standard

sont intégralement dépréciés et ceux qui sont considérés comme à rotation lente font l'objet d'une constatation de dépréciation appropriée.

73. Les variations du compte de dépréciation des stocks se présentent comme suit :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2012	Montants comptabilisés en pertes	Dotations	(Reprises)	31 décembre 2013
Dépréciation des stocks obsolètes	20 817	(468)	3 915	(9 302)	14 962

74. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 142,1 millions de dollars (après dépréciation pour obsolescence), ce qui correspond à six mois environ de distribution en 2013 (contre neuf mois à la fin de 2012).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (chiffres retraités)
Charges comptabilisées d'avance	123 322	46 622
Dépôts auprès de fournisseurs	1 770	2 851
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	9 478	8 067
Montants à recevoir des partenaires d'exécution	2 837	2 777
Avances au personnel	5 086	6 728
Actifs destinés à la vente	9 000	—
Autres créances	6 934	3 826
Total partiel	158 427	70 871
À déduire : Dépréciation	7 588	7 743
Total, autres actifs courants	150 839	63 128

75. À des fins de comparaison, le solde de 0,2 million de dollars de 2012 correspondant à la dépréciation des créances douteuses a été reclassé en 2013 à la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

76. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires d'exécution, des prépaiements de loyer et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Un montant de 105,9 millions de dollars a été versé aux partenaires d'exécution au titre : a) d'accords de projet de 2013, en vertu desquels la prestation de services était prolongée jusqu'à l'année suivante, soit un montant de 97,5 millions de dollars pour

199 projets (28,6 millions de dollars en 2012); et b) du versement avant le 1^{er} janvier 2014 de la première tranche de financement des projets prévus pour l'année budgétaire 2014, soit un montant de 8,4 millions de dollars (71 projets).

77. Les dépôts auprès de fournisseurs comprennent les dépôts de garantie liés à des locations de locaux ou nécessaires pour obtenir des fournitures ou des services.

78. Les montants à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée correspondent à des sommes qui doivent être remboursées au HCR par des gouvernements.

79. Le HCR fournit des fonds à ses partenaires d'exécution sur la base d'accords. Les montants à recevoir de leur part sont ceux qu'ils ont confirmé ne pas avoir dépensés à l'expiration de l'accord. Au 31 décembre 2013, le montant net à recevoir des partenaires d'exécution était de 1 million de dollars (1,1 million à la fin de 2012) correspondant à un montant brut de 2,8 millions (2,8 millions en 2012), diminué d'une dépréciation de créances douteuses de 1,8 million (1,7 million en 2012).

80. Les avances au personnel portent principalement sur l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations.

81. Les actifs destinés à la vente consistent surtout en véhicules automobiles ayant dépassé leur durée d'utilité économique, évalués à la juste valeur.

82. Les autres créances comprennent des montants à recevoir d'autres organismes des Nations Unies et des créances diverses.

83. Des dépréciations sont constatées pour les créances douteuses comptabilisées parmi les autres actifs courants lorsque leur recouvrement est considéré comme aléatoire. Les variations du compte de dépréciation de ces créances douteuses se présentent comme suit :

Tableau 3.4.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2012 (chiffres retraités)	Montants comptabilisés en pertes	Augmentation/ (diminution)	31 décembre 2013
Dépréciation des autres actifs courants	7 743	(181)	26	7 588

84. À des fins de comparaison, le solde de 0,2 million de dollars de 2012 correspondant à la dépréciation des créances douteuses a été reclassé en 2013 à la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

3.5 Immobilisations corporelles

85. Les principales catégories d'immobilisations corporelles sont les terrains et bâtiments, les grosses améliorations de locaux, les véhicules automobiles, le matériel informatique et de télécommunication, et les groupes électrogènes.

86. Pour les états financiers de 2012, le HCR s'était prévalu des dispositions transitoires prévues par la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) pour les immobilisations corporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2011, sauf pour les

iments permanents, ce qui fait que ceux-ci n'avaient pas été comptabilisés dans les états financiers de 2012.

87. Au 31 décembre 2013, toutes les immobilisations corporelles en service avaient été comptabilisées, y compris celles qui étaient intégralement amorties. Leur solde au 1^{er} janvier 2012 a donc dû être retraité pour tenir compte d'un coût supplémentaire de 147,7 millions de dollars et des amortissements cumulés y afférents, soit 93,8 millions de dollars. En conséquence, le solde d'ouverture de l'actif net au 1^{er} janvier 2012 a été retraité et majoré de 53,9 millions de dollars dans l'état des variations de l'actif net (état III). En même temps, une baisse de 17,5 millions de dollars apparaît aussi dans l'état des variations de l'actif net pour 2012 (état III retraité) pour la charge d'amortissement supplémentaire qui en résulte.

88. Une moins-value de 2,3 millions de dollars a été portée, dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Amortissement et dépréciation, essentiellement pour les véhicules lourds, véhicules légers et groupes électrogènes.

89. Certains des véhicules et autres matériels détenus actuellement par le HCR ont dépassé leur durée d'utilité économique. Un plan de gestion a été mis en place pour les céder au meilleur prix. Le produit de leur cession en 2014 est estimé à 9 millions de dollars.

Tableau 3.5.1
Immobilisations corporelles, 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunications</i>	<i>Autres matériels</i>	Total
Coût ou évaluation							
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	24 974	3 502	192 095	20 198	11 435	12 796	265 000
Entrées – achats	7 883	3 394	38 740	2 986	3 160	2 119	58 282
Entrées – contributions en nature	78	–	–	150	12	–	240
Cessions	(1 023)	(41)	(11 486)	(1 312)	(83)	(6 917)	(20 862)
Solde de clôture au 31 décembre 2013	31 912	6 855	219 349	22 022	14 524	7 998	302 660
Amortissements cumulés							
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	(8 344)	(933)	(98 186)	(11 483)	(3 655)	(6 275)	(128 876)
Cessions	284	7	5 249	958	33	4 122	10 653
Dotation aux amortissements de l'année	(2 665)	(917)	(25 397)	(3 015)	(2 427)	(2 355)	(36 776)
Dépréciation	(109)	–	(1 760)	(347)	(19)	(31)	(2 266)
Solde de clôture au 31 décembre 2013	(10 834)	(1 843)	(120 094)	(13 887)	(6 068)	(4 539)	(157 265)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	16 630	2 569	93 909	8 715	7 780	6 521	136 124
Solde de clôture au 31 décembre 2013	21 078	5 012	99 255	8 135	8 456	3 459	145 395

Tableau 3.5.2
Immobilisations corporelles, 2012 (retraitées)
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunications</i>	<i>Autres matériels</i>	Total
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	14 278	1 335	32 871	3 399	1 519	4 583	57 985
Immobilisations corporelles comptabilisées en 2013	6 936	–	115 689	13 199	4 444	7 460	147 728
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012 (retraité)	21 214	1 335	148 560	16 598	5 963	12 043	205 713
Entrées – achats	4 082	2 167	46 550	3 661	5 546	861	62 867
Entrées – contributions en nature	489	–	207	90	–	–	786
Cessions	(811)	–	(3 222)	(151)	(74)	(108)	(4 366)
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	24 974	3 502	192 095	20 198	11 435	12 796	265 000
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	(2 900)	(121)	(2 007)	(253)	(126)	(283)	(5 690)
Amortissement des immobilisations corporelles comptabilisées en 2013	(3 451)	4	(75 812)	(8 413)	(2 447)	(3 703)	(93 822)
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012 (retraité)	(6 351)	(117)	(77 819)	(8 666)	(2 573)	(3 986)	(99 512)
Dotations aux amortissements de l'année	(1 182)	(816)	(8 011)	(951)	(463)	(976)	(12 399)
Amortissement supplémentaire en 2012 des immobilisations corporelles comptabilisées en 2013	(906)	–	(12 756)	(1 881)	(632)	(1 329)	(17 504)
Dotation aux amortissements de l'année (retraitée)	(2 088)	(816)	(20 767)	(2 832)	(1 095)	(2 305)	(29 903)
Cessions	95	–	400	15	13	16	539
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	(8 344)	(933)	(98 186)	(11 483)	(3 655)	(6 275)	(128 876)
Valeur comptable nette							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	11 378	1 214	30 864	3 146	1 393	4 300	52 295
Immobilisations corporelles constatées dans les états financiers en 2013	3 485	4	39 877	4 786	1 997	3 757	53 906
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2012 (retraité)	14 863	1 218	70 741	7 932	3 390	8 057	106 201
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	16 630	2 569	93 909	8 715	7 780	6 521	136 124

3.6 Immobilisations incorporelles

90. Sur l'année, les variations des immobilisations incorporelles se présentent comme suit :

Tableau 3.6.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie d'immobilisations incorporelles</i>	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	Total 2013
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 822	4 206	6 028
Entrées	45	2 657	2 702
Solde de clôture au 31 décembre	1 867	6 863	8 730
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	(557)	–	(557)
Dotations aux amortissements de l'année	(611)	–	(611)
Solde de clôture au 31 décembre	(1 168)	–	(1 168)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 265	4 206	5 471
Solde de clôture au 31 décembre	699	6 863	7 562

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie d'immobilisations incorporelles</i>	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	Total 2012
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	–	–	–
Entrées	1 822	4 206	6 028
Solde de clôture au 31 décembre	1 822	4 206	6 028
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	–	–	–
Dotations aux amortissements de l'année	(557)	–	(557)
Solde de clôture au 31 décembre	(557)	–	(557)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	–	–	–
Solde de clôture au 31 décembre	1 265	4 206	5 471

91. Le coût d'entrée des logiciels développés en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

92. Les « licences » désignent essentiellement les droits perpétuels d'utilisation de logiciels de bureautique qui seront acquis à l'expiration du contrat en janvier 2015. Le coût aura été amorti sur une période de trois ans prenant fin en janvier 2015.

93. Les « immobilisations incorporelles en développement » représentent deux projets informatiques, Focus 2 et proGres.

3.7 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Dettes		
Entreprises	31 780	24 480
Partenaires d'exécution	17 741	7 084
Organismes des Nations Unies	2 568	3 315
Autres dettes	4 030	2 632
Total, dettes	56 119	37 511
Charges à payer		
Entreprises	56 126	24 215
Partenaires d'exécution	4 873	6 346
Organismes des Nations Unies	9 312	4 865
Autres dettes	1 595	1 498
Total, charges à payer	71 906	36 924
Total, dettes et charges à payer	128 025	74 435

94. Les dettes envers des entreprises correspondent aux montants dus au titre de biens et de services pour lesquels des factures ont été reçues.

95. Les montants dus aux partenaires d'exécution représentent des paiements effectués en application des accords conclus avec ces partenaires.

96. Les autres dettes recouvrent des montants dus à des fonctionnaires, volontaires, vacataires ou bénéficiaires.

97. Les charges à payer sont des passifs se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR en cours d'année, mais pour lesquels la facture du fournisseur ou prestataire n'a pas été reçue à la date d'arrêté des comptes.

3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Engagements au titre des avantages du personnel		
Traitements et prestations connexes	8 278	8 420
Jours de congé accumulés	59 188	55 336
Assurance maladie après la cessation de service	417 590	421 588
Prestations de rapatriement	78 864	83 796
Autres prestations liées à la cessation de service	1 117	1 123
Total, engagements au titre des avantages du personnel	565 037	570 263
Répartition		
Passifs courants	77 395	72 435
Passifs non courants	487 642	497 828
Total, engagements au titre des avantages du personnel	565 037	570 263

98. En dehors des salaires et traitements, la rubrique traitements et prestations connexes comprend des avantages à court terme tels que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'étude.

99. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés à la fin de 2013. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, jusqu'à un maximum de 60 jours.

100. L'assurance maladie après la cessation de service prend la forme du maintien de l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance maladie géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou de l'affiliation au régime d'assurance médicale des fonctionnaires à la retraite recrutés localement qui ont servi dans certains lieux d'affectation hors siège, et de leurs ayants droit.

Évaluation actuarielle des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres passifs à long terme

101. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations de rapatriement ont été évalués par un actuaire indépendant, dont les calculs reposaient sur les hypothèses actuarielles récapitulées ci-dessous :

<i>Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service</i>	
Taux d'actualisation	3,8 % – Moyenne pondérée des taux d'actualisation (allant de 2,7 % à 4,95 %) pour les trois principales monnaies dans lesquelles sont libellés les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse. Les flux de trésorerie projetés à ce titre sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune des principales monnaies, aux échéances correspondantes.
Taux escompté de hausse du coût des soins de santé	2,95 % – Moyenne pondérée des taux tendanciels de hausse du coût des soins de santé estimés (allant de 2,0 % à 4,0 %) pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses
<i>Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des prestations de rapatriement</i>	
Taux d'actualisation	4,3 % – Les flux de trésorerie projetés sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées en dollars des États-Unis, aux échéances correspondantes. Le taux d'actualisation est le taux équivalent unique qui produit la même valeur actuelle que le calcul annuel au taux au comptant.
Taux escompté de relèvement des traitements	2,5%

Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013		2012	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Montant brut des engagements	817 724	605 547	870 724	610 296
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(249 770)	(187 957)	(264 019)	(188 709)
Engagements au 31 décembre, montant nets	567 954	417 590	606 705	421 587

102. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations, qui seront versées plus tard à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite ultérieurement, déduction faite des cotisations des retraités. Les engagements cumulés représentent la part de la valeur actuelle des avantages acquise par les fonctionnaires de la date de leur entrée en fonctions à la date de l'évaluation actuarielle. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la plénitude de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Ainsi, pour les retraités et pour les fonctionnaires en activité remplissant les conditions requises pour prendre leur retraite avec toutes les prestations prévues, la

valeur actuelle des avantages futurs et les engagements cumulés sont égaux. Les engagements sont calculés par la méthode des unités de crédit projetées (ou méthode de répartition au prorata des services rendus). Suivant cette méthode, les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations.

103. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture du passif lié à l'assurance maladie après la cessation de service.

Tableau 3.8.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	421 587	325 162
Coût des services rendus sur l'année	20 887	13 195
Coût financier de l'année	13 844	16 447
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(4 730)	(4 270)
(Gain) ou perte actuariels	(33 998)	71 053
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	417 590	421 587

104. Les gains et pertes actuariels sont directement imputés aux réserves, tandis que le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges. Pour 2013, le montant porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II) est de 34,7 millions de dollars. Celui qui est comptabilisé dans l'état des variations de l'actif net (état III) est un gain actuariel de 34 millions de dollars.

105. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires en activité ou retraités dont les traitements sont ou ont été imputés au budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, et pour les personnes à leur charge, ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers, car ils constituent un passif de l'ONU. En effet, pour cette catégorie de personnel, ces charges sont actuellement supportées directement par l'ONU.

106. À partir du 1^{er} janvier 2012, le HCR a commencé à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au moyen d'une retenue de 3 % sur le traitement de base net. Au 31 décembre 2013, le montant ainsi provisionné s'élevait à 22,7 millions de dollars.

Tableau 3.8.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre	417 590	421 587
Montant provisionné au 31 décembre	(22 696)	(10 916)
Engagements au titre des prestations définies, non provisionnés, au 31 décembre	394 894	410 671

107. Pour 2014, la part du HCR dans les cotisations d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 16,6 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

108. Le tableau 3.8.5 reprend les chiffres du rapport actuariel indiquant l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel supposé de l'évolution des frais médicaux sur : a) le niveau global des composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau 3.8.5

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Effet sur les composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi		
Hausse de 1 point de pourcentage	7 516	7 883
Baisse de 1 point de pourcentage	(5 847)	(4 976)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	89 126	89 781
Baisse de 1 point de pourcentage	(69 642)	(70 287)

Prestations de rapatriement

109. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires ont droit, lorsqu'ils quittent l'Organisation, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Comme l'indique le tableau ci-après, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établiront au 31 décembre 2013, d'après les calculs de l'actuaire, à 78,9 millions de dollars.

Tableau 3.8.6

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013		2012	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Prime de rapatriement	69 270	51 141	70 788	52 565
Voyage et déménagement	27 723	27 723	31 231	31 231
Engagements nets au 31 décembre	96 993	78 864	102 019	83 796

110. Le tableau suivant présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture du passif lié aux prestations de rapatriement.

Tableau 3.8.7

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage	2013	2012
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	83 796	80 391
Coût des services rendus sur l'année	3 292	2 699
Coût financier sur l'année	2 675	3 947
Prestations payées	(4 076)	(3 611)
(Gain) ou perte actuariel	(6 823)	370
Montant total des engagements au 31 décembre	78 864	83 796

111. Les engagements au titre des prestations de rapatriement des fonctionnaires dont les traitements sont couverts par le budget ordinaire de l'ONU sont constatés dans les présents états financiers, car ils seront acquittés par le HCR.

112. Le total pour l'année considérée du coût des services rendus, du coût financier et des prestations versées est porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II). Pour 2013, cette charge s'élève à 1,9 million de dollars. Les gains ou pertes actuariels sont portés en charges dans l'état II. Pour 2013, un gain actuariel de 6,8 million de dollars a été comptabilisé à la rubrique Autres coûts de personnel.

Tableau 3.8.8

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et voyage	2013	2012
Montant total des engagements au 31 décembre	78 864	83 796
Montant provisionné au 31 décembre	(4 010)	(2 000)
Engagements non provisionnés au 31 décembre	74 854	81 796

113. Pour 2014, les paiements du HCR au titre des prestations de rapatriement sont estimés à 6,2 millions de dollars.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

114. Les Statuts de la Caisse disposent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de la faire faire tous les deux ans, suivant la méthode des agrégats avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les actifs actuels de la Caisse et le montant estimatif de ses actifs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

115. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale (soit actuellement 7,9 % pour les participants et 15,8 % pour les organisations affiliées). En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

116. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2011 faisait apparaître un déficit actuariel de 1,87 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension (0,38 % dans l'évaluation de 2009), ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2011 était de 25,57 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,7 %. Ce déficit actuariel tenait essentiellement au fait que le rendement des investissements avait été inférieur aux prévisions durant les dernières années. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2013 est en cours.

117. Au 31 décembre 2011, le taux de couverture des engagements, sous réserve d'un ajustement des pensions, était de 130 % (contre 140 % dans l'évaluation à fin 2009). Le taux de couverture, compte tenu des effets du système actuel d'ajustement des pensions, était de 86 % (au lieu de 91 % en 2009).

118. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2011, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle des charges totales à payer de la Caisse. Qui plus est, la valeur de réalisation de ses actifs dépassait aussi la valeur actuarielle de ses charges à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

119. En juillet 2012, dans son rapport à l'Assemblée sur les travaux de sa cinquante-neuvième session, le Comité mixte de la Caisse notait que le relèvement à 65 ans de l'âge normal de départ à la retraite des nouveaux participants paraissait devoir réduire notablement le déficit actuariel actuel (qui était alors de 1,87 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension) et pouvoir en couvrir la moitié. En décembre 2012 et avril 2013, l'Assemblée a autorisé le relèvement à 65 ans de l'âge normal de départ à la retraite et de l'âge obligatoire de départ à la retraite des nouveaux participants à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2014 au plus tard. La modification correspondante des Statuts de la Caisse a été approuvée par

l'Assemblée en décembre 2013. Le relèvement de l'âge normal de départ à la retraite sera pris en compte dans l'évaluation actuarielle de la Caisse arrêtée au 31 décembre 2013.

120. En 2013, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 81,9 millions de dollars (contre 76,2 millions en 2012). En 2014, elles devraient atteindre 87,9 millions de dollars.

121. Le Comité des commissaires aux comptes procède chaque année à une vérification des comptes de la Caisse des pensions et en rend compte au Comité mixte de la Caisse. Celle-ci publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

3.9 Autres passifs courants

122. Les autres passifs courants comprennent les contributions en attente de la signature d'un accord que le HCR a reçues et qu'il inscrit au passif tant que l'accord avec le donateur concerné n'a pas été conclu. Une fois celui-ci signé, le montant correspondant est constaté comme produit.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Contributions en attente de la signature d'un accord	775	358
Autres dettes	2 075	1 048
Total, autres passifs courants	2 850	1 406

3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de provision	31 décembre 2012	Utilisation	Augmentation/ (reprise)	31 décembre 2013
Provision pour remise en état de locaux pris à bail ou occupés en vertu de droits d'usage cédés sans contrepartie	740	—	321	1 061
Total, provisions	740	—	321	1 061

123. La provision pour remise en état de locaux pris à bail concerne principalement des baux à moyen terme et des droits d'usage cédés sans contrepartie pour lesquels il existe une obligation contractuelle de remettre les locaux dans leur état initial. Sachant que les baux et droits d'usage relatifs à ces locaux sont normalement renouvelés, le HCR traite cette provision pour remise en état comme un passif non courant.

3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2012 (chiffres retraités)</i>	<i>Excédent/(déficit)</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2013</i>
Fonds du programme annuel					
Fonds du programme annuel hors réserves	1 317 737	444 659	235 057	(213 849)	1 783 604
Réserve des opérations	10 000	–	61 461	(61 461)	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	3 053	(3 053)	20 000
Total, Fonds du programme annuel	1 347 737	444 659	299 571	(278 363)	1 813 604
Fonds du budget ordinaire	11 481	(7 345)	–	–	4 136
Fonds des administrateurs auxiliaires	13 156	1 163	3	(963)	13 359
Fonds des projets pour la réintégration	27 081	12 134	424	(4 105)	35 534
Fonds des projets pour les déplacés	93 880	22 726	4 902	(19 491)	102 017
Mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire	4 468	1 182	–	(488)	5 162
Total, soldes cumulés des fonds et réserves	1 497 803	474 519	304 900	(303 410)	1 973 812

124. Les soldes cumulés des fonds et réserves au 31 décembre 2012 ont été retraités en raison de la comptabilisation en 2013 d'autres immobilisations corporelles des années précédentes, d'où une augmentation nette de 36,4 millions de dollars du solde de clôture des soldes cumulés des fonds et réserves au 31 décembre 2012.

125. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées comme produits et qu'il est prévu d'utiliser pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR. Les sorties de fonds indiquées pour le Fonds du programme annuel, la réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat se rapportent à leur utilisation pour des programmes et projets, tandis que les autres mouvements ont trait à des transferts de fonds entre les piliers.

126. Les opérations concernant le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et le pilier 2 (Programme global pour les apatrides) sont enregistrées dans :

- a) Le Fonds du programme annuel;
- b) Le Fonds du budget ordinaire;
- c) Le Fonds des administrateurs auxiliaires.

Les opérations relatives au pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration) et au pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés) sont enregistrées respectivement dans les fonds correspondants.

127. La réserve des opérations sert à assurer une assistance à des réfugiés, rapatriés et déplacés pour lesquels rien n'est prévu dans les programmes et projets approuvés par le Comité exécutif et les activités connexes. Cette réserve, reconstituée à partir du Fonds de roulement et de garantie, est maintenue à un minimum de 10 millions de dollars.

128. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens budgétaires de réaliser des activités non budgétisées qui correspondent aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel approuvé et relèvent du mandat du Haut-Commissariat. Cette réserve est fixée à 50 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau différent si le Comité exécutif en décide ainsi. Pour 2013, ce dernier en a fixé le montant à 20 millions de dollars.

129. Un compte spécial pour le Mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire a été créé en 2012 pour gérer et coordonner la logistique d'acheminement de produits non alimentaires au Darfour. Le principal objectif de cette activité, dont le HCR, succédant au Programme alimentaire mondial, a pris la direction le 1^{er} avril 2012, est de garantir que des stocks suffisants de ces produits sont conservés pour distribution deux fois par an (pour préparer la saison des pluies et l'hiver). Cette activité n'est pas comprise dans le budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

130. Le Fonds de roulement et de garantie, dont le Comité exécutif a fixé le plafond à 50 millions de dollars, est alimenté par les intérêts des investissements, par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des produits divers. Ce fonds est utilisé pour reconstituer la réserve des opérations et pour effectuer des paiements indispensables ou faire face à des obligations au titre des garanties en attendant la réception des contributions annoncées.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2012	Excédent	Entrées	Sorties	31 décembre 2013
Fonds de roulement et de garantie	50 000	11 626	104 156	(115 782)	50 000

3.13 Régime d'assurance maladie (du personnel recruté localement)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2012	Excédent	Entrées	Sorties	31 décembre 2013
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	35 481	3 074	–	(3 554)	35 001

131. Le Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en vertu de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les cotisations versées par le personnel hors siège, par des contributions proportionnelles du HCR et par des produits financiers. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux frais connexes d'administration. Ce régime d'assurance maladie est réservé aux agents des services généraux recrutés localement et aux administrateurs recrutés sur le plan national qui travaillent sur le terrain.

132. En 2013, un montant de 3,6 millions de dollars, correspondant à 3 % du traitement de base net des fonctionnaires participant à ce régime, a été transféré dudit régime au Fonds de financement des prestations dues au personnel pour contribuer au financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les participants au régime.

3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Engagements	Financement	Solde net du fonds	Engagements	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service						
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	(306 281)	15 804	(290 477)	(302 628)	7 606	(295 022)
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	(111 309)	6 892	(104 417)	(118 959)	3 310	(115 649)
Total partiel	(417 590)	22 696	(394 894)	(421 587)	10 916	(410 671)
Rapatriement	(78 864)	4 010	(74 854)	(83 796)	2 000	(81 796)
Congé annuel	(59 188)	–	(59 188)	(55 336)	–	(55 336)
Autres prestations à la cessation de service	(1 117)	–	(1 117)	(1 123)	–	(1 123)
Total	(556 759)	26 706	(530 053)	(561 842)	12 916	(548 926)

133. Le Fonds de financement des prestations dues au personnel a été établi pour comptabiliser les opérations afférentes aux avantages liés à la cessation de service et postérieurs à l'emploi.

134. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1^{er} janvier 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en pratiquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net, ce qui lui a permis de mettre en réserve depuis 2012 un montant de 22,7 millions de dollars.

135. De plus, conformément à la même décision du Comité permanent, un montant de 4 millions de dollars a été mis de côté depuis 2012 pour financer les prestations liées de rapatriement.

136. En 2013, les soldes du Fonds de financement ont été investis en titres du marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois. Les directives du HCR en matière de placements et de gestion du risque sont appliquées sous la supervision du Comité des placements et de la stratégie financière. Le critère retenu pour mesurer les rendements de ces investissements est la courbe de rendement des bons à un an du Trésor des États-Unis.

137. Tous les fonds, réserves et comptes spéciaux évoqués ci-dessus ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

Note 4

Analyse des risques

Risque de crédit

138. Les politiques de gestion des risques du HCR limitent le risque de crédit à l'égard de toute contrepartie et prévoient des exigences minimales de solvabilité. Grâce à de strictes évaluations, le HCR atténue considérablement ses risques de perte en capital ou de perte d'avantages financiers. Les fonds excédentaires représentant la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont déposés dans de grandes institutions financières dans le monde entier, en tenant compte de la répartition géographique et des seuils à ne pas dépasser pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds excédentaires se font auprès d'établissements financiers qui ont obtenu les meilleures notes de crédit décernées par les principales agences de notation, donnant les meilleures garanties de solvabilité.

139. Les contributions à recevoir comprennent principalement des contributions volontaires dues par des États Membres. Il n'y a pas eu jusqu'à présent de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. La note 3.2 précise l'état des contributions en instance et leur balance chronologique.

Risque de liquidité

140. Les liquidités du HCR se composent de trésorerie et d'équivalents de trésorerie ainsi que de placements. La trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par le HCR s'élevaient à 614,3 millions de dollars au 31 décembre 2013, contre 431,2 millions de dollars au 31 décembre 2012. Le montant des placements s'élevait à 120 millions de dollars au 31 décembre 2013.

141. L'ensemble des liquidités du HCR se compose de montants non réservés disponibles pour les opérations, s'élevant à 609,2 millions de dollars, et de montants réservés à des activités non opérationnelles, s'élevant à 125,1 millions de dollars (voir note 3.1).

142. Le niveau moyen de la trésorerie non réservée disponible pour les opérations en 2013 représentait environ 2,1 mois de fonctionnement, sur la base de la moyenne des décaissements mensuels, contre 1,7 mois en 2012. Le HCR gère ses flux de trésorerie de façon que le montant moyen de ses disponibilités non réservées couvre deux mois de décaissements au maximum. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des contributions annoncées et des résultats des appels spéciaux, parallèlement aux prévisions de trésorerie et au suivi de l'utilisation et de la réception des contributions des donateurs. Des procédures rigoureuses de gestion et de suivi de la trésorerie ont été

prises en place pour garantir que le HCR dispose, à tout moment, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses obligations contractuelles dès qu'elles surviennent.

Risque de taux d'intérêt

143. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année. En 2013, ces produits s'élevaient à 1,5 million de dollars, contre 1,8 million en 2012. Malgré la faiblesse des taux d'intérêt dans le monde entier et la courte durée des placements, le HCR a fait nettement mieux que le rendement de référence sur les bons du Trésor des États-Unis à trois mois, ce qui indique que sa gestion optimisée du risque de taux assure une bonne protection des sommes en jeu. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est ni tributaire du montant des intérêts créditeurs ni affectée par celui-ci.

Risque de change

144. Le HCR subit des risques de change du fait qu'il reçoit des contributions libellées en 10 grandes monnaies et effectue des décaissements en 96 devises. Dans le cadre de sa gestion de ce portefeuille de multiples monnaies, il détermine ses positions de trésorerie effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements, de telle sorte qu'il ne doit faire qu'une utilisation limitée d'opérations de couverture mensuelles et n'avait aucune position ouverte à la fin de l'exercice.

145. Les mesures de gestion des risques du Haut-Commissariat ont été appliquées pour réduire au minimum les pertes de change et protéger les disponibilités.

146. Au 31 décembre 2013, 84,4 % du solde de trésorerie et d'équivalents de trésorerie ainsi que des placements étaient détenus sous la forme de titres du marché monétaire libellés en dollars des États-Unis, 2,3 % l'étaient dans des comptes centralisés au siège libellés dans de grandes monnaies et 13,3 % l'étaient dans des comptes des bureaux extérieurs servant uniquement à effectuer des décaissements immédiats pour le fonctionnement des opérations de terrain.

Note 5
Produits**5.1 Contributions volontaires**

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Contributions monétaires		
Gouvernements	2 500 855	1 932 446
Donateurs privés	177 197	145 002
Organismes des Nations Unies	90 177	104 832
Donateurs divers	315 832	202 960
Sommes remboursées	(1 994)	(1 084)
Total, contributions monétaires	3 082 067	2 384 156
Contributions en nature		
Gouvernements	10 404	11 242
Organismes des Nations Unies	483	9 962
Donateurs privés	12 565	6 076
Total, contributions en nature	23 452	27 280
Total des contributions volontaires	3 105 519	2 411 436

147. Les produits des contributions monétaires sont réduits des sommes remboursées aux donateurs.

148. Les contributions en nature représentent des dons de biens et de services servant directement aux opérations. Elles comprennent des articles de stock à distribuer aux bénéficiaires, le droit d'utiliser des locaux, des services collectifs de distribution, des prestations de transport et la mise à disposition de personnel. La valeur des contributions en nature reçues en 2013 s'est élevée à 12,1 millions de dollars pour les biens (contre 17,2 millions en 2012) et à 11,4 millions de dollars pour les services (contre 10,1 millions en 2012).

149. Le montant total des contributions monétaires enregistrées en 2013, de 3 082,1 millions de dollars, est analysé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation.

Tableau 5.1.2
Contributions monétaires enregistrées
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2013</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2012</i>
2013	2 240 885	2012	1 724 958
Années à venir		Années à venir	
2014	639 682	2013	539 504
2015	169 933	2014	56 092
2016	26 366	2015	27 445
2017	5 201	2016	36 157
Total partiel	841 182		659 198
Total, contributions monétaires	3 082 067		2 384 156

Tableau 5.1.3
Contributions monétaires, par type de préaffectation
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Type de préaffectation</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2013</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2012</i>
Non préaffectées	477 035	510 640
Préaffectation en instance	224 083	228 638
Niveau national	1 852 330	961 385
Niveau régional ou sous-régional	496 391	651 257
Préaffectation à une activité thématique	32 228	32 236
Total, contributions monétaires	3 082 067	2 384 156

5.2 Contributions provenant du budget ordinaire

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Contribution provenant du budget ordinaire	38 996	11 856

150. Comme prévu par l'article 20 de son statut, le HCR reçoit des sommes imputées sur le budget ordinaire de l'ONU, qui servent à couvrir ses frais de personnel et d'autres charges de gestion. Parmi les produits constatés en 2013 figurent un avis d'allocation de crédit reçu en novembre 2013 pour l'exercice budgétaire 2014, d'un montant de 4,5 millions de dollars. Conformément aux exigences des normes IPSAS, cette somme a été comptabilisée pour 2013.

5.3 Autres produits

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	2 802	2 735
Produits de la vente d'actifs	6 022	2 120
Primes d'assurance maladie versées par les participants au régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	1 951	908
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	778	866
Produits divers	7 045	5 191
Total des autres produits	18 598	11 820

Note 6
Charges**6.1 Partenaires d'exécution**

151. Les charges engagées par les partenaires d'exécution se sont élevées à 1 069,0 millions de dollars en 2013 (contre 897,2 millions en 2012). Le tableau ci-dessous présente la ventilation de ce montant par catégorie de partenaire et par pilier.

Tableau 6.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Pilier ou compte spécial	Gouvernements	ONG internationales	ONG locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2013	2012
Programme global pour les réfugiés	93 511	444 650	285 836	71 181	895 178	668 411
Programme global pour les apatrides	1 435	1 250	4 764	754	8 203	11 065
Projets globaux pour la réintégration	3 189	15 074	19 960	1 142	39 365	50 881
Projets globaux pour les déplacés	3 901	55 568	55 255	9 885	124 609	164 084
Mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire	–	269	–	1 342	1 611	2 767
Total	102 036	516 811	365 815	84 304	1 068 966	897 208

152. La rubrique « Organismes des Nations Unies » inclut un montant de 43,4 millions de dollars au titre du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) (contre 20,6 millions en 2012) et la somme de 23,5 millions de dollars pour les Volontaires des Nations Unies (contre 24,4 millions en 2012). Les accords conclus avec l'UNOPS et les Volontaires des Nations Unies visent à permettre la fourniture de personnel aux opérations. La rubrique ONG locales inclut un montant de 39 millions de dollars avec les partenaires (contre 34,4 millions en 2012) pour la collecte de fonds et les activités de sensibilisation.

153. Le tableau ci-dessous présente la ventilation par catégorie de droits et par pilier des charges engagées par les partenaires d'exécution.

Tableau 6.1.2
(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de droits	Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés	Mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire	Total des charges	
						2013	2012
Besoins de base et services essentiels	490 008	700	22 060	47 763	135	560 666	436 288
Autonomisation des populations locales	68 401	301	5 002	16 204	–	89 908	86 314
Solutions durables	27 238	1 572	3 912	8 732	–	41 454	49 869
Processus de protection équitables et documentation	52 284	2 211	1 559	4 072	–	60 126	50 376
Environnement de protection favorable	24 383	1 602	1 594	8 758	–	36 337	24 653
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	71 722	40	–	7	–	71 769	42 571
Direction, coordination et partenariats	12 166	151	41	5 031	223	17 612	15 703
Appui logistique et opérationnel	93 291	1 322	2 078	14 831	797	112 319	83 984
Protection contre la violence et l'exploitation	29 322	3	704	15 295	–	45 324	39 607
Charges se rapportant à des accords concernant l'exercice considéré pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leurs rapports	868 815	7 902	36 950	120 693	1 155	1 035 515	829 365
Charges pour lesquelles les partenaires d'exécution n'ont pas encore soumis leurs rapports	18 124	201	384	141	1 321	20 171	39 322
Charges se rapportant à des accords concernant des exercices antérieurs	8 239	101	2 031	3 775	(866)	13 280	28 521
Total des charges	895 178	8 204	39 365	124 609	1 610	1 068 966	897 208

154. Le tableau ci-dessous indique les montants pour lesquels les rapports obligatoires n'ont pas encore été reçus des partenaires d'exécution.

Tableau 6.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Montants relatifs aux rapports que les partenaires d'exécution sont tenus de soumettre</i>	<i>31 décembre 2013</i>	<i>31 décembre 2012</i>
Rapports en instance concernant l'exercice considéré	20 171	39 322
Rapports en instance concernant des exercices antérieurs	962	1 051
Total	21 133	40 373

155. En 2013, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 0,2 million de dollars (contre 0,3 million en 2012) pour des charges non justifiées qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit sur les projets exécutés par les partenaires.

156. Des intérêts créditeurs et produits divers d'un montant de 1,1 million de dollars (contre 0,9 million en 2012) ont été reçus des partenaires d'exécution. En outre, le HCR a comptabilisé en pertes, en 2013, un montant de 0,1 million de dollars (contre 0,2 million en 2012) représentant des sommes recouvrables auprès des partenaires d'exécution.

6.2 Traitements, avantages du personnel et autres frais de personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2013</i>	<i>2012 (chiffres retraités)</i>
Traitements	394 288	370 385
Pensions	81 086	75 026
Indemnités diverses	63 403	62 371
Personnel temporaire	41 755	38 769
Assurance maladie – personnel en activité	23 640	28 476
Assurance maladie après la cessation de service	30 001	25 372
Primes de réaffectation	25 944	22 683
Indemnités pour frais d'études	22 438	17 633
Prestations diverses payables à la cessation de service	8 340	9 535
Primes d'évacuation	5 822	6 788
Primes de rapatriement	1 891	5 035
Prestations dues à la prise de fonctions	4 962	5 027
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	4 332	4 913
Congé dans les foyers	3 416	3 374
Paiement de jours de congé accumulés	3 851	3 584
Autres frais de personnel	2 473	9 097
Total, traitements et avantages du personnel	717 642	688 068

157. À des fins de comparabilité, le montant des charges pour 2012 de 0,4 million de dollars pour perte actuarielle enregistrée sur les engagements au titre des prestations liées au rapatriement, qui relevait de la rubrique Charges diverses (Autres charges), relève depuis 2013 de la rubrique Autres frais de personnel. Le montant des charges pour 2012 de 6,5 millions de dollars au titre des cotisations à la caisse de pensions du personnel temporaire, qui relevait des rubriques Personnel temporaire (4,3 millions de dollars) et Assurance maladie (2,2 millions de dollars), relève depuis 2013 de la rubrique Pensions.

158. En 2012, les charges au titre de l'assurance maladie et de la prime de rapatriement incluaient le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (7,6 millions de dollars) et des prestations liées au rapatriement (2 millions de dollars). En 2013, le financement de ces engagements a été présenté, dans l'état des variations de l'actif net (état III), comme un transfert de 10,1 millions de dollars du solde cumulé des fonds et réserves au fonds des prestations dues au personnel.

6.3 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012 (chiffres retraités)
Transport	32 678	30 572
Construction	23 232	29 338
Activités conjointes d'organismes des Nations Unies	28 023	24 303
Services professionnels	9 865	7 664
Assistance extérieure	15 101	16 322
Publicité	14 184	11 578
Marketing et traitement de données	9 908	9 336
Séminaires	7 132	5 548
Autres services	32 959	26 515
Total, services contractuels	173 082	161 176

159. À des fins de comparabilité, le montant des charges pour 2012 de 12,1 millions de dollars au titre de l'entretien (9,6 millions) et de l'assurance (2,5 millions), qui relevait de la rubrique Services professionnels, relève depuis 2013 de la rubrique Charges de fonctionnement.

160. Les autres services concernent diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées qui sont fournies dans le cadre de relations contractuelles.

6.4 Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Articles de stock distribués		
Tentes	72 243	41 295
Literie	94 514	39 814
Articles ménagers	56 194	35 479
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	54 001	25 092
Matériaux et matériel de construction	12 870	16 950
Aliments et autres fournitures	25 369	15 187
Consommables	1 388	1 872
Total, articles de stock distribués	316 579	175 689
Fournitures et consommables distribués		
Autre fournitures	4 243	11 901
Total, fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	320 822	187 590

6.5 Charges de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012 (chiffres retraités)
Entretien	51 780	50 288
Location de locaux	37 886	34 808
Communications	27 316	24 599
Matériel	14 130	10 232
Services collectifs de distribution	10 343	6 313
Véhicules	814	2 013
Primes d'assurance	11 882	4 349
Autres charges de fonctionnement	3 014	2 831
Total, charges de fonctionnement	157 165	135 433

161. À des fins de comparabilité, le montant des charges pour 2012, de 12,1 millions de dollars, au titre de l'entretien et des primes d'assurance, a été repris de la catégorie « Services contractuels » en 2013.

162. Les charges comptabilisées aux rubriques Matériel et Véhicules portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, qui est de 10 000 dollars.

6.6 Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Indemnité de subsistance	62 571	61 678
Dons	13 617	28 255
Soins médicaux	3 677	6 194
Indemnité de voyage	686	741
Autres paiements	6 782	5 886
Total, prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	87 333	102 754

6.7 Matériel et fournitures de bureau

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Matériel informatique	18 609	17 463
Matériel de communication	8 622	8 692
Matériel de sécurité et de sûreté	1 835	2 783
Mobilier et agencements	3 187	2 749
Fournitures générales de bureau	12 260	11 483
Total, matériel et fournitures de bureau	44 513	43 170

163. Les charges comptabilisées à la rubrique Mobilier et agencements et aux rubriques relatives au matériel portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, qui est de 10 000 dollars.

6.8 Charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Gains ou pertes de change		
Gains ou pertes non réalisés	9 059	(23 232)
Gains ou pertes réalisés	(21 841)	263
Total partiel	(12 782)	(22 969)
Frais bancaires	2 053	2 343
Gain net pour l'exercice	(10 729)	(20 626)

164. Comme l'indique le tableau ci-dessus, les ajustements de change de l'exercice 2013 se soldent par un gain net de 12,8 millions de dollars (contre 23,0 millions en 2012), qui se décompose comme suit : la réévaluation des actifs et passifs monétaires

a produit des pertes non réalisées de 9,1 millions de dollars (contre 23,2 millions de dollars de gains non réalisés en 2012), tandis que des gains réalisés de 21,8 millions de dollars (contre 0,3 million de dollars de pertes réalisées en 2012) proviennent du règlement des comptes débiteurs et créditeurs et de l'ensemble des opérations, avec contrepartie ou non, effectuées au cours de l'année.

6.9 Autres charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012 (chiffres retraités)
Charges relatives aux créances douteuses	21 251	1 568
Formation	5 331	4 936
Charges diverses	(16 476)	3
Total, autres charges	10 106	6 507

165. À des fins de comparabilité, le montant pour 2012 des charges de 0,4 million de dollars pour perte actuarielle enregistrée sur les engagements au titre des prestations liées au rapatriement, qui relevait de la rubrique Charges diverses, relève depuis 2013 de la rubrique Traitements, avantages du personnel et autres frais de personnel.

166. Le montant des charges relatives aux créances douteuses a augmenté de 19,7 millions de dollars en 2013, en raison principalement d'une hausse des crédits alloués au titre de la dépréciation des créances douteuses, de 12,5 millions de dollars, et du passage par pertes et profits de créances, de 7,6 millions de dollars, pour lesquelles aucun crédit n'avait été ouvert au cours des exercices précédents. Le crédit au titre des charges diverses s'explique par la réduction nette des crédits au titre de la dépréciation pour obsolescence, de 5,4 millions de dollars, et par la réduction des charges due à la reconnaissance de la juste valeur des véhicules et du matériel à éliminer.

Note 7

État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

167. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), les montants effectifs figurant dans l'état V et dans les états financiers, présentés selon une base comparable, sont rapprochés après détermination de toute différence liée à la méthode de calcul, aux calendriers ou aux entités définis ci-après :

a) Différences liées à la méthode de calcul : Le budget du HCR étant établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et les états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les méthodes de calcul utilisées diffèrent;

b) Les différences de calendrier se présentent quand les dates de l'exercice budgétaire diffèrent des dates marquant la période de présentation de l'information financière dans les états financiers. Dans le cas du HCR, aucune différence de calendrier ne complique la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs;

c) Les différences relatives aux entités se présentent lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou entités qui font partie de l'entité principale pour laquelle les états financiers sont établis. Ainsi, le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au fonds de roulement et de garantie, au régime d'assurance maladie du personnel recruté localement ou à la Chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire;

d) Les différences de présentation s'expliquent par le fait que le format et les systèmes de rubrique adoptés pour la présentation de l'état des résultats financiers (état II) diffèrent de ceux appliqués dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V). Le HCR présente le budget selon des catégories opérationnelles et géographiques dans l'état V, tandis qu'il présente les charges selon leur nature dans l'état II.

168. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 30 décembre 2013.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012 (après retraitement)
Montants effectifs présentés selon une base comparable (état V)	2 971 825	2 357 710
Différences liées à la méthode de calcul		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(105 213)	(46 654)
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	39 653	30 460
Stocks	(87 328)	(40 716)
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences relatives aux entités ou à la méthode de calcul)	(44 314)	32 010
Dépenses des partenaires de réalisation	(71 722)	(4 531)
Avantages du personnel	(10 132)	–
Divers	(19 507)	(29 400)
Total, différences liées à la méthode de calcul	(298 563)	(58 831)
Différences relatives aux entités		
Fonds de roulement et garantie	(10 729)	(20 767)
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	5 851	5 176
Fonds de financement des prestations dues au personnel	28 915	33 483
Chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire	6 888	6 663
Total, différences relatives aux entités	30 925	24 555
Montant effectif présenté dans l'état des résultats financiers (état II)	2 704 187	2 323 434

169. Le montant effectif figurant dans l'état des résultats financiers (état II) de 2012 s'établit à 2 323,4 millions de dollars après retraitement, en raison d'une charge

d'amortissement supplémentaire de 17,5 millions liée à la constatation, en 2013, d'immobilisations corporelles existant déjà les années précédentes.

170. L'explication des différences significatives entre le budget initial, le budget final et les montants effectifs est exposée dans l'Aperçu de l'exécution du budget-programme (sect. D) du rapport financier.

Note 8

Information sectorielle

8.1 État de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Éléments intersectoriels	Total
Actifs					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	554 989	7 744	51 548	—	614 281
Placements	58 288	—	61 712	—	120 000
Contributions à recevoir	972 156	73 275	165	—	1 045 596
Stocks	101 781	36 274	4 005	—	142 060
Immobilisations corporelles ^a	123 711	21 684	—	—	145 395
Immobilisations incorporelles	6 291	1 271	—	—	7 562
Autres éléments d'actifs	125 707	25 101	31	—	150 839
Total de l'actif	1 942 923	165 349	117 461	—	2 225 733
Passif					
Dettes et charges à payer	101 433	26 000	592	—	128 025
Avantages du personnel	7 171	1 107	556 759	—	565 037
Dotation aux provisions	863	198	—	—	1 061
Autres éléments de passif	2 357	493	—	—	2 850
Total du passif	111 824	27 798	557 351	—	696 973
Actif net	1 831 099	137 551	(439 890)	—	1 528 760
Soldes des fonds et réserves					
Soldes cumulés des fonds et réserves	1 831 099	137 551	5 162	—	1 973 812
Fonds de roulement et garantie	—	—	50 000	—	50 000
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	—	—	35 001	—	35 001
Fonds de financement des prestations dues au personnel	—	—	(530 053)	—	(530 053)
Total, soldes des fonds et réserves	1 831 099	137 551	(439 890)	—	1 528 760

^a La valeur des actifs acquis au cours de l'exercice s'est élevée à 57,4 millions de dollars, dont 48,8 millions pour les programmes et 8,6 millions pour les projets.

8.2 État des résultats financiers, par secteur, pour l'année terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Éléments intersectoriels	Total
Produits					
Contributions volontaires	2 769 200	328 868	7 451	—	3 105 519
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	38 996	—	—	—	38 996
Transferts	(157 504)	157 504	—	—	—
Intérêts créditeurs	303	—	1 175	—	1 478
Autres produits	16 582	23	8 747	(6 754)	18 598
Total des produits	2 667 577	486 395	17 373	(6 754)	3 164 591
Charges					
Charges des partenaires de réalisation	903 305	164 051	1 610	—	1 068 966
Traitements et avantages du personnel	601 195	88 566	34 635	(6 754)	717 642
Services contractuels	143 447	29 427	208	—	173 082
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	195 571	120 399	4 852	—	320 822
Charges de fonctionnement	135 692	21 368	105	—	157 165
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	81 067	6 266	—	—	87 333
Matériel et fournitures de bureau	38 913	5 596	4	—	44 513
Voyages	39 794	5 084	64	—	44 942
Carburants et lubrifiants	25 104	4 789	—	—	29 893
Consultants	19 590	1 209	—	—	20 799
Amortissements	33 257	6 396	—	—	39 653
Charges financières	—	—	(10 729)	—	(10 729)
Autres charges	12 163	(1 614)	(443)	—	10 106
Total des charges	2 229 098	451 537	30 306	(6 754)	2 704 187
Excédent (ou déficit) pour l'année	438 479	34 858	(12 933)	—	460 404

171. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels dans les états financiers. La part de l'Organisation dans la prime du régime d'assurance maladie pour le personnel recruté localement a produit, en 2013, des soldes intersectoriels d'un montant de 6,8 millions de dollars (contre 3,2 millions en 2012) dans l'état des résultats financiers (état II).

172. Les contributions destinées aux opérations et à d'autres activités sont constatées comme produits au moment où elles sont confirmées par écrit. Les charges, elles, sont progressivement occasionnées selon les besoins des opérations.

173. Les contributions préaffectées sont inscrites au fonds ou pilier pertinent dès leur réception. Les contributions non préaffectées ou dont l'affectation est plus générale sont d'abord inscrites au pilier 1 (programme global pour les réfugiés), puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Les soldes cumulés des fonds relatifs aux programmes, projets et comptes spéciaux représentent la portion inutilisée des contributions qu'il est prévu d'utiliser pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

Note 9

Engagements et passifs éventuels

9.1 Locations

174. Le tableau ci-dessous présente les engagements au titre des contrats de location simple :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Engagements au titre des contrats de location simple		
Moins d'un an	10 455	8 050
1-5 ans	11 312	10 663
Plus de 5 ans	1 224	–
Total des engagements au titre des contrats de location simple	22 991	18 713

175. Au 31 décembre 2013, le HCR ne détenait pas de contrats de location-financement.

9.2 Engagements

176. Le tableau ci-après présente les engagements du HCR relatifs à l'acquisition de biens et de services, ainsi que ses engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté, au 31 décembre 2013 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Stocks	143 787	73 178
Fournitures	21 424	6 967
Immobilisations corporelles	56 240	5 983
Services	41 665	28 799
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat pour des projets	36 067	32 964
Charges de fonctionnement	12 705	7 943
Consultants	2 180	3 091
Autres engagements	1 200	1 187
Total, engagements en cours	315 268	160 112

177. Conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers) et au principe d'exécution, les engagements au titre de charges futures ne sont pas constatés dans le corps des états financiers. Ils seront réglés à l'aide de la portion inutilisée des contributions, après réception des biens et services concernés.

9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

178. Au 31 décembre 2013, les dossiers en attente relatifs à diverses réclamations de membres du personnel, en activité ou anciens, étaient au nombre de 22. Aucun de ces dossiers n'est clos, deux étant toutefois dans l'attente d'une décision du Tribunal d'appel des Nations Unies concernant un montant estimé à 0,2 million de dollars à la charge du HCR. En outre, 14 litiges concernant 10,1 millions de dollars d'indemnités demeurent non réglés entre le HCR et des tiers. Si les réclamations et appels en attente venaient à être tranchés contre le HCR, le coût total estimé s'établirait alors à 10,3 millions de dollars.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

179. L'article 10.5 du Règlement de gestion du HCR dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars et s'ils sont jugés souhaitables et conformes à l'intérêt du HCR. Les versements à titre gracieux dépassant 5 000 dollars exigent l'approbation personnelle du Haut-Commissaire. Un état des versements faits à titre gracieux a été soumis au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et au Comité exécutif, en même temps que les états financiers. Deux versements à titre gracieux ont été approuvés par le Haut-Commissaire en 2013 pour un montant total de 165 004 dollars.

180. Selon l'article 10.6 du Règlement de gestion, le Contrôleur a autorité pour approuver la comptabilisation en pertes de montants inférieurs ou égaux à 10 000 dollars en cas de pertes d'espèces ou de dépréciation de la valeur comptable de créances, tandis que l'approbation du Haut-Commissaire est obligatoire pour tout montant dépassant ce seuil. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes a été présenté au Comité des commissaires aux comptes. Des espèces, des contributions à recevoir et d'autres actifs courants s'étant avérés irrécouvrables en 2013, notamment des montants dus par des partenaires de réalisation, il a fallu comptabiliser en pertes un montant total de 8,6 millions de dollars (contre 19,2 millions en 2012).

181. Seize cas de fraude ont été signalés en 2013, correspondant à un montant de 0,4 million de dollars (contre 0,2 million en 2012).

Note 11

Information concernant les parties liées

182. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux hauts-commissaires assistants et le Contrôleur, qui exercent l'autorité et assument la responsabilité en matière de planification, de direction et de contrôle des activités de l'organisme.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Nombre de postes</i>	<i>Traitements et indemnités de poste</i>	<i>Prestations diverses</i>	<i>Pension et assurance maladie</i>	<i>Rémunération totale</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>	<i>Encours des prêts</i>
Principaux dirigeants 2013	5	1 120	172	229	1 521	—	—
Principaux dirigeants 2012	5	1 279	107	258	1 644	—	—

183. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants indiqué dans le tableau ci-dessus englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, la prime d'affectation, l'allocation-logement, le paiement des frais d'expédition d'effets personnels et la cotisation de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie du personnel en activité. Le poste de haut-commissaire assistant chargé de la protection est demeuré vacant de mai à décembre 2013.

184. Les principaux dirigeants ont également droit, au même titre que les autres fonctionnaires, à des prestations après la cessation de service qui ne peuvent pas être quantifiées de façon fiable. Ils cotisent également à la Caisse des pensions.

Note 12

Événements postérieurs à la date de clôture

185. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, aucun événement susceptible d'avoir une incidence favorable ou défavorable significative sur eux n'était survenu entre la date d'établissement du bilan et la date d'autorisation de leur publication.

