



Nations Unies

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

Rapport financier et états financiers vérifiés

de l'année terminée le 31 décembre 2017

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-treizième session
Supplément n° 5F**



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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2017

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2018

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.

[12 juillet 2018]

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	11
Résumé	11
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	18
B. Constatations et recommandations	18
1. Recommandations antérieures	19
2. Aperçu de la situation financière	19
3. Constatations et observations sur la gestion financière	21
4. Administration et gestion des opérations : constatations et observations	23
C. Informations communiquées par l'administration	57
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	57
2. Versements à titre gracieux	57
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	57
D. Remerciements	58
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2016	59
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers	95
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2017	
A. Introduction	96
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités	96
C. Analyse financière	98
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	103
E. Gestion des risques	108
F. Système de contrôle interne et dispositif de responsabilisation	109
G. Continuité de l'activité	111
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017	112

I.	État de la situation financière au 31 décembre 2017	112
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017.....	113
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2017	114
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2017	115
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2017	116
	Notes relatives aux états financiers	117

Lettres d'envoi

Lettre datée du 30 mars 2018, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Contrôleur et Directeur 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

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](#)), nous avons l'honneur de vous faire tenir ci-joint les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2017, certifiés et approuvés conformément à l'article 11.3 dudit règlement.

Aux fins de l'audit de ces états financiers, nous confirmons que les informations ci-après sont exactes, pour autant que nous le sachions et selon les informations dont nous disposons après nous être dûment renseignés auprès d'autres fonctionnaires du HCR :

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui présentent fidèlement les activités du HCR et de vous communiquer des informations exactes. Tous les documents comptables et les informations qui s'y rattachent ont été mis à votre disposition pour la vérification et toutes les opérations effectuées au cours de la période considérée ont été dûment prises en compte dans les états financiers et consignées par le HCR dans les registres, notamment les registres comptables.
2. Les états financiers ont été établis et présentés conformément :
 - a) Aux Normes comptables internationales pour le secteur public ;
 - b) Au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies ;
 - c) Au règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés 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.
4. La valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements n'a subi aucune dépréciation, et nous estimons que les montants indiqués rendent compte fidèlement de la situation.
5. Toutes les créances d'un montant significatif sont prises en compte dans les états financiers et sont dûment exigibles auprès des débiteurs. À l'exception de celles qui ont été dépréciées car jugées irrécouvrables, nous nous attendons à ce que toutes les créances d'un montant significatif exigibles au 31 décembre 2017 soient honorées.

6. Toutes les dettes et autres charges à payer dont nous avons connaissance ont été comptabilisées.
7. Les engagements du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs à l'achat de biens et de services et les engagements en capital non exécutés au 31 décembre 2017 sont publiés dans la note 9.2 relative aux états financiers. Les engagements relatifs à des charges futures n'ont pas été portés au passif.
8. Tous les passifs éventuels liés à des risques juridiques connus au 31 décembre 2017 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.
9. Toutes les charges comptabilisées durant la période considérée ont été engagées conformément au règlement de gestion du HCR et aux éventuelles instructions des donateurs.
10. Toutes les pertes d'espèces ou de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, quels qu'ils soient, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers reflètent fidèlement les résultats des opérations effectuées pendant la période considérée.
12. Aucun événement nécessitant une révision des états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2017, date de clôture des comptes.

Le Contrôleur et Directeur de la Division
de la gestion financière et administrative
(*Signé*) Hans G. **Baritt**

Le Haut-Commissaire des Nations Unies
pour les réfugiés
(*Signé*) Filippo **Grandi**

**Lettre datée du 24 juillet 2018, adressée au Président
de l'Assemblée générale 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 des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2017.

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde,
Président du Comité
des commissaires aux comptes
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Chapitre I

Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons vérifié les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2017, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales conventions comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

Nous avons procédé à l'audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces règles. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2017 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus dans le cadre de l'audit des états financiers de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers

Il incombe au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et d'exercer le contrôle interne qu'il

juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, le HCR est tenu d'évaluer la capacité des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés de poursuivre leurs activités, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité des activités et de considérer que les fonds poursuivront leurs activités, à moins qu'il n'ait l'intention de procéder à leur liquidation ou de mettre fin à leurs activités ou n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.

Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé ; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

- Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas déceler une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne ;
- Nous évaluons les contrôles internes concernant les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;
- Nous évaluons les conventions comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état ;
- Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité des activités et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient empêcher le HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une

opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent le HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ;

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables relatives aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au règlement de gestion applicable à ces fonds et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Le Président de la Cour des comptes fédérale
de l'Allemagne
(Auditeur principal)
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Le 24 juillet 2018

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Opinion des commissaires aux comptes

1. Le Comité des commissaires aux comptes a contrôlé la gestion du Haut-Commissariat aux Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et vérifié ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017. Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contribution volontaire gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au 31 décembre 2017, 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.

Conclusion générale

2. La situation financière du HCR demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé d'actifs liquides. Les produits du HCR ont encore une fois atteint un record, mais ses liquidités comprennent 1,02 milliard de dollars d'engagements pris par les donateurs et de montants prévus dans des accords passés avec ceux-ci pour les années à venir.

3. Le déficit de financement, qui est la différence entre le montant que le HCR estime nécessaire pour répondre aux besoins des personnes relevant de sa compétence et les fonds finalement disponibles, a augmenté et s'élevait à 3,45 milliards de dollars à la fin de l'année. Les ressources étant limitées, le HCR a hiérarchisé ses interventions et il a mené moins d'activités que nécessaire pour répondre aux besoins. De même, la forte proportion de dons réservés à des situations spécifiques constitue un défi pour l'administration, qui éprouve des difficultés à se concentrer sur ses priorités et doit déployer ses ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité.

4. Le Comité des commissaires aux comptes engage le HCR à continuer d'étudier des moyens d'agir de manière plus économique tout en s'efforçant de mettre en place des procédures transparentes prévoyant des traces écrites afin de respecter le principe de responsabilité. Par exemple, il a noté que l'entité pouvait améliorer certains aspects de la procédure de gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment concernant la gestion des stocks et l'emplacement des entrepôts. En outre, il estime que les procédures simplifiées doivent être assorties de traces écrites afin de favoriser des décisions transparentes et un suivi efficace. Ces traces écrites permettront au HCR de mieux adhérer à une culture caractérisée par l'intégrité et le respect du principe de responsabilité.

Principales constatations

Aperçu de la situation financière

5. Le HCR bénéficie toujours d'un important soutien de ses donateurs. Les contributions volontaires ont augmenté de 226,2 millions de dollars (5,8 %) par rapport à 2016 et s'élèvent à 4 148,1 millions de dollars, ce qui équivaut à 98,1 % du total des produits du HCR (4 226,5 millions de dollars). Les charges ont quant à elles légèrement diminué, de 3,4 millions de dollars, et s'élèvent à 3 849,1 millions de dollars. Cette diminution est principalement attribuable au fait que des gains de change

(107,2 millions de dollars) ont été enregistrés au lieu des pertes de change constatées en 2016 et à une hausse des dépenses pour les partenariats d'exécution (91,9 millions de dollars). L'excédent pour 2017 s'élève à 377,4 millions de dollars.

6. Le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale élevé lui permettant d'honorer ses passifs courants. Cependant, ces liquidités, témoins d'une situation en apparence solide, comprennent des engagements de donateurs pour les années à venir d'un montant significatif. La marge de manœuvre du HCR dans l'utilisation des ressources demeure par ailleurs limitée, une forte proportion des contributions (83 % en 2017), étant réservées à des fins particulières par les donateurs. Les fonds non réservés à des fins particulières n'ont ainsi représenté que 17 % des contributions versées en 2017.

Constatations concernant la gestion financière

7. Une gestion financière solide est essentielle, car elle offre une garantie quant à l'utilisation des ressources allouées à des objectifs spécifiques. Bien que le HCR ait mis en place des dispositifs de contrôle stables, qui facilitent l'établissement des états financiers ainsi que le suivi et l'examen de la gestion des comptes, le Comité a constaté que des mesures supplémentaires de contrôle et de suivi pourraient être prises pour améliorer encore la qualité des états financiers. Il a par exemple découvert que la liste des contrôles visant à contrer les risques de fraude et de corruption concernant les états financiers pourrait être complétée par l'ajout de référents contrôles et de personnes responsables du suivi compétents. En outre, il faudrait aussi prévoir des contrôles de détection manuels pour garantir le bon fonctionnement des contrôles automatisés

Aperçu des principaux domaines dans lesquels l'administration et la gestion des activités pourraient être améliorées

Assistance pécuniaire aux bénéficiaires

8. Au Sommet mondial sur l'action humanitaire, en mai 2016, le HCR s'est engagé à doubler la part de l'aide consacrée à l'assistance pécuniaire d'ici à 2020. Afin de respecter cet engagement, il doit revoir ses procédés et ses systèmes et redoubler d'efforts pour institutionnaliser sa prise en charge de ce type d'assistance. Le Comité a pris note des mesures mises en place jusqu'à présent : une nouvelle instruction administrative portant sur l'assistance pécuniaire a été publiée en décembre 2017 ; la structure de gouvernance en matière d'assistance pécuniaire a été affinée et des éléments de différentes divisions ont été intégrés à l'équipe chargée de ce type d'assistance.

9. Le Comité a constaté qu'en 2017, le HCR avait continué de renforcer ses capacités en matière d'assistance pécuniaire, notamment par la formation. Plus de 3 000 fonctionnaires et partenaires ont été formés entre la mi-2016 et mai 2018. Cependant, le HCR a observé que les retombées et le suivi de la formation pourraient être améliorés. Il mettra donc l'accent sur les formations approfondies organisées selon une stratégie régionale. Le Comité a souscrit à cette analyse et souligné qu'il serait utile de former des personnes capables de former à leur tour et de superviser plusieurs collègues sur le terrain.

10. En outre, au cours d'une vérification approfondie par échantillonnage, le Comité a constaté que les documents demandés pour certains processus financiers relatifs à l'assistance pécuniaire différaient d'un pays à l'autre. Il a également constaté que, dans certains cas, les dépenses n'avaient pas été comptabilisées au titre de la période qui convenait. Il a également noté des faiblesses dans l'enregistrement des remboursements versés par les prestataires de services financiers dans les cas où les bénéficiaires n'avaient pas collecté les montants qui leur avaient été accordés.

Objectifs de développement durable

11. Le Comité a constaté que le HCR contribuait à la réalisation des objectifs de développement durable dans le respect des principes fondamentaux selon lesquels il faut ne laisser personne de côté, et faisait porter l'essentiel de son action sur les personnes relevant de sa compétence. Dans ses orientations stratégiques pour 2017-2021, le HCR se propose d'inscrire son action dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de promouvoir la prise en compte des personnes relevant de sa compétence dans les cadres nationaux de développement.

12. Le Comité a également constaté que le HCR s'employait toujours à déterminer comment il entendait contribuer en tant qu'institution à la réalisation des objectifs de développement durable. L'entité avait aussi entrepris de faire cadrer ces objectifs avec les éléments énoncés dans ses orientations stratégiques ainsi qu'avec ses priorités stratégiques globales. Elle avait répertorié les objectifs de développement durable qui relevaient de son mandat, élaboré une note d'orientation préliminaire et étudié les enjeux et les promesses dont étaient porteurs les objectifs de développement durable. Cependant, le Comité a noté qu'elle n'avait pas encore pleinement évalué l'incidence que le Programme 2030 pourrait avoir sur ses propres programmes.

13. Le Comité a aussi noté que le système actuel de gestion axée sur les résultats du HCR et les solutions informatiques correspondantes ne tenaient pas compte des objectifs de développement durable. L'actuelle révision du système de gestion axée sur les résultats était l'occasion pour le HCR d'améliorer son système et ses méthodes afin d'être en mesure de communiquer automatiquement des données ventilées sur sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable. Dans le cadre de ce projet, le HCR tiendra compte de la dimension de protection et d'aide humanitaire de son mandat et étudiera les meilleurs moyens d'intégrer des initiatives comme le cadre d'action global pour les réfugiés et de refléter sa contribution à la réalisation des objectifs.

14. Dans les pays où il s'est rendu, le Comité a pris note des progrès accomplis dans le renforcement de l'intégration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que du rôle actif joué par le HCR à cet égard. Il a aussi noté que les processus de coordination avec les gouvernements nationaux qui visaient à promouvoir la réalisation des objectifs de développement durable étaient différents de ceux qui relevaient du cadre d'action global pour les réfugiés et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Il a également constaté que dans certains pays où il s'était rendu, le HCR pouvait améliorer la façon dont il mettait à profit différents processus pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable.

Prévention de la fraude et de la corruption

15. Le Comité a constaté que dans certains pays, le HCR exerçait dans des environnements qui l'exposaient à la fraude et à la corruption. Compte tenu de son mandat et de la nature de sa mission, l'entité ne peut éviter de travailler dans ces environnements. Le Comité a également constaté que le HCR était doté d'un cadre stratégique de prévention de la fraude et de la corruption.

16. En outre, le Comité a constaté que le HCR avait signalé 38 cas avérés de fraude en 2017. Le Comité estime que ce nombre relativement élevé tend à prouver que les mécanismes internes de détection de la fraude et de la corruption fonctionnent correctement.

17. Dans les pays dans lesquels il s'est rendu, le Comité a constaté que le HCR analysait les cas avérés de fraude ou les étudiait afin de comprendre leurs causes et les circonstances les favorisant. À la suite de ces exercices, les opérations concernées avaient pris des mesures correctrices, décidant notamment d'examiner et d'améliorer les procédures en place, et de mettre davantage en lumière l'incidence négative de la fraude et de la corruption.

18. Cependant, le Comité a aussi constaté que les opérations de certains des pays dans lesquels il s'était rendu disposaient de mesures de prévention de la fraude et de la corruption plus évoluées que d'autres. Il a aussi repéré des domaines dans lesquels les opérations de pays du HCR pouvaient renforcer ou perfectionner ces mesures, par exemple pour ce qui est de l'évaluation des risques et de l'adoption de stratégies adaptées de lutte contre la fraude et la corruption.

Emploi de consultants individuels

19. En application de sa politique, le HCR engage à titre temporaire des consultants individuels ayant des compétences et des connaissances spéciales qui ne sont pas aisément disponibles au HCR et dont celui-ci n'a pas besoin de manière permanente. Le Comité a constaté que l'entité ne s'était pas toujours conformée à sa politique, notamment pour ce qui est des modalités de l'embauche, de la sélection, du suivi et de l'évaluation des consultants individuels ainsi que la procédure de paiement.

20. Le Comité a constaté que le HCR avait chargé des consultants de fonctions quotidiennes normales du personnel, de responsabilités de représentation ou d'encadrement, ou encore de tâches ne revêtant pas un caractère temporaire, alors que ces pratiques n'étaient pas autorisées par la politique.

21. Le Comité a également constaté que, pour certains des contrats de consultants qu'il avait examinés, le HCR avait dépassé le seuil de 150 000 dollars pour 24 mois au cours de toute période de 36 mois établie dans la politique, sans demander en bonne et due forme les dérogations requises ou sans en garder trace.

22. Le Comité a en outre constaté que la politique et les instructions permanentes pour le recours à des consultants individuels pouvaient être améliorées, notamment pour ce qui est des procédures de publication des offres, de sélection et d'embauche, de la détermination et de la vérification des honoraires négociés des consultants, de la séparation horizontale des tâches lorsque des dérogations sont accordées et du système d'archivage.

23. Le Comité a noté que, dans un pays, deux consultants avaient été payés deux fois pendant plusieurs mois, l'une à partir du compte bancaire du siège et l'autre à partir du compte bancaire de l'opération de pays. Ayant repéré ce problème de doubles paiements, le HCR a proposé une prorogation des contrats aux termes desquels les consultants étaient censés travailler sans rémunération afin de compenser en partie les paiements reçus en double. Le Comité est d'avis que le réengagement de consultants dont le comportement avait laissé à désirer n'était pas une bonne pratique de gestion.

Observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement

24. Le Comité a recensé les gains d'efficacité potentiels de l'emplacement de l'entrepôt mondial du HCR à Copenhague. Dans une étude réalisée par une tierce partie en 2014 figurait entre autres propositions celle de ne pas expédier de marchandises vers l'Afrique à partir de cet entrepôt. L'analyse du Comité lui-même a révélé qu'au cours de la période 2015–2017, 100 % des stocks venaient d'Asie, alors qu'une grande partie des expéditions allaient vers des pays de l'hémisphère Sud, y

compris l'Afrique. Le Comité a également noté qu'une tierce partie était en train de procéder à un examen des emplacements de Copenhague et d'Accra.

25. Le Comité a aussi noté que, par le passé, il était arrivé que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement expédie par transport aérien des articles de premiers secours alors que le HCR avait suffisamment de stocks à proximité, dans les pays voisins. Dans le cas de l'opération d'urgence concernée, le transport aérien a été une solution très coûteuse.

Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique

26. Le HCR a mis en place un système de gestion de la résilience de l'organisation, dont un élément est la reprise informatique après sinistre. Le plan de reprise après sinistre s'applique au siège du HCR et aux centres de données en Europe. Les opérations de pays ne sont pas concernées. Actuellement, plusieurs applications importantes ou critiques ne sont pas protégées par le plan.

27. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que les opérations de pays n'avaient ni documenté ni mis en œuvre de plan formel de reprise après sinistre. Le siège du HCR a publié des procédures relatives aux opérations de sauvegarde des serveurs d'infrastructure en 2016 et en 2017. Ces procédures décrivent en détail la mise en œuvre de procédures d'archivage hors-site, qui constituent un élément important de la reprise après sinistre et qui sont essentielles à la continuité des opérations locales. Ces directives n'avaient été pleinement appliquées dans aucun des pays où le Comité s'est rendu.

Principales recommandations

28. Sur la base de l'audit qu'il a réalisé, le Comité a formulé plusieurs recommandations qui figurent dans le corps du présent rapport. Les principales d'entre elles sont les suivantes :

Assistance pécuniaire aux bénéficiaires

a) Le Comité recommande que le HCR renforce le suivi et l'évaluation des retombées de la formation aux interventions en espèces. Il encourage le HCR à développer la formation approfondie sur site dans le domaine des interventions en espèces et la formation des participants susceptibles de diffuser leurs connaissances et leur savoir-faire, c'est-à-dire former des formateurs ou des superviseurs ;

b) Le Comité recommande que le HCR établisse des mécanismes de suivi des documents relatifs aux interventions en espèces utilisés par les opérations de pays pour vérifier qu'il n'en manque pas et qu'ils sont cohérents et renforce encore davantage les directives à l'intention des opérations de pays afin d'améliorer les procédures de remboursement et de séparation des exercices relatifs aux interventions en espèces ;

Objectifs de développement durable

c) Le Comité recommande que le HCR définisse sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable et traduise en termes opérationnels son engagement en faveur des objectifs de développement durable ;

d) Le Comité recommande que le HCR élabore un système de gestion axée sur les résultats qui reflète sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable et lui permette de mettre en évidence sa contribution à la réalisation de ces objectifs dans la durée ;

e) Le Comité recommande que les opérations de pays recensent et harmonisent leurs méthodes actuelles et établissent un plan définissant la manière dont elles entendent aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable par différentes initiatives ;

Prévention de la fraude et de la corruption

f) Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR affinent leur évaluation des risques et identifient mieux les domaines exposés à la fraude ou à la corruption et mettent au point de nouvelles stratégies complètes ou renforcent les stratégies existantes pour lutter contre la fraude et la corruption en les adaptant au contexte local ;

g) Le Comité recommande que le HCR s'efforce de promouvoir activement la prise de conscience par le personnel, les partenaires, les intermédiaires et les personnes relevant de sa compétence des incidences négatives de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles ;

Emploi de consultants individuels

h) Le Comité recommande que le HCR améliore le respect de sa politique et de ses instructions permanentes concernant les consultants individuels, d'assurer une gestion efficace des contrats de consultants et d'envisager de centraliser certaines fonctions des unités de recrutement afin d'obtenir un niveau plus élevé de spécialisation ;

i) Le Comité recommande que le HCR mette en place un contrôle à l'échelle de l'organisation pour éviter le double paiement des honoraires des consultants à partir d'un compte bancaire du siège et du compte bancaire d'une opération ;

j) Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes sur l'emploi de consultants individuels ;

Observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement

k) Le Comité recommande que le HCR évalue comment assurer une gestion plus efficace des stocks d'articles de premiers secours, qui tiennent compte des fournitures détenues par les opérations de pays ;

Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique

l) Le Comité recommande que le HCR assure l'intégration dans le plan de reprise après sinistre des applications qui ne sont pas couvertes afin d'accroître la sécurité des données et qu'il mette en place des directives pour la reprise après sinistre dans chaque opération de pays.

Recommandations antérieures

29. Au 30 avril 2018, sur les 45 recommandations formulées pour 2016 et les années antérieures, 23 (soit 51 %) avaient été appliquées, 18 (40 %) étaient toujours en cours d'application et 4 (9 %) étaient devenues caduques (voir annexe). Le Comité se félicite que certaines recommandations plus anciennes aient été appliquées.

Chiffres clefs

7,96 milliards de dollars	Budget définitif fondé sur une évaluation de l'ensemble des besoins
4,2 milliards de dollars	Produits comptabilisés (dont 1,024 millions de dollars pour les années à venir)
3,9 milliards de dollars	Montant des charges pour 2017
71,4 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
11 621	Effectif du HCR
130	Nombre de pays où le HCR était présent en 2017 à travers 468 bureaux, y compris dans le cadre d'interventions d'urgence de grande envergure (Bangladesh, Burundi, Europe, Iraq, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Soudan du Sud et Yémen)

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. En 2017, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a fourni une protection et une assistance à quelque 71,4 millions de personnes déplacées de force à l'intérieur ou à l'extérieur de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 11 000 fonctionnaires, qui travaillent dans ses 468 bureaux répartis dans 130 pays. Il est chargé d'apporter un appui aux populations dont le déplacement s'inscrit dans le long terme et intervient également en cas d'urgence humanitaire. Les déplacements massifs de populations ont continué d'augmenter, du fait des conflits en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, mais aussi de la crise dans le bassin du lac Tchad et des tensions en République démocratique du Congo. Le HCR est financé presque entièrement par des contributions volontaires – 4,15 milliards de dollars – sur un montant total de 4,23 milliards – dont 1,02 milliard comptabilisé, relatif à des accords de contributions volontaires pour les années à venir. Le montant total des charges s'est établi à 3,85 milliards de dollars.

2. Le Comité a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'année financière terminée le 31 décembre 2017, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. 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'ONU ainsi qu'aux normes internationales d'audit. Celles-ci 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.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2017 ainsi que la performance financière et les flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs 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.

4. Le Comité a également effectué un examen de la gestion 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 du HCR et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Il s'est notamment prononcé sur l'engagement du HCR en faveur des objectifs de développement durable, sur ses mesures de prévention de la fraude et de la corruption, et sur son recours à des consultants.

5. Dans le cadre de l'audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, au bureau de Budapest et à l'entrepôt central de Copenhague, et a examiné les opérations locales en Éthiopie, au Kenya et en République-Unie de Tanzanie. Il a continué de

collaborer avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour veiller à ce que leurs travaux soient coordonnés. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

B. Constatations et recommandations

1. Recommandations antérieures

6. Le Comité a noté que 45 recommandations étaient en suspens jusqu'à son rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016. Il a estimé que 23 recommandations (51 %) avaient été appliquées, 18 (40 %) étaient en cours d'application et 4 (9 %) étaient devenues caduques. On trouvera à l'annexe du présent rapport des précisions sur l'état d'application de ces 45 recommandations.

7. Le Comité constate que cinq des 18 recommandations toujours en cours d'application remontent à 2015 et neuf à 2016. Il continue de noter des progrès dans l'application des recommandations en suspens. Cela est particulièrement vrai pour certains aspects de la planification budgétaire, de la rentabilité et de l'examen des programmes, au sujet desquels il avait formulé des recommandations dans ses rapports de 2014 et de 2015. Il a également observé des progrès dans la mise en œuvre des recommandations en matière de comptabilité générale qu'il avait émises en 2016.

8. Quatre recommandations formulées entre 2012 et 2014 sont toujours en attente d'application et des progrès sont en cours dans tous les domaines. Ces dernières concernent le projet de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale et des directives pour un meilleur rapport coût-efficacité. Le Comité se félicite que certaines recommandations plus anciennes aient été appliquées, puis classées. Nombre des recommandations en cours d'application ont trait à des projets et à des initiatives dont la mise en place n'est pas encore achevée, comme, par exemple, la création d'un système de gestion axée sur les résultats révisé.

2. Aperçu de la situation financière

9. En 2017, l'actif net a augmenté de 357 millions de dollars, atteignant 1,99 milliard de dollars. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 2,53 milliards de dollars (2,21 milliards en 2016) et comprenait 1,12 milliard de dollars au titre de la trésorerie et des placements (1,12 milliard en 2016).

10. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers demeurent stables et le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) élevé. Dans son rapport financier (voir chap. IV ci-après, par. 36), l'administration indique que les liquidités comprennent un montant de 1 023,7 millions de dollars correspondant à des contributions financières annoncées par des donateurs ou faisant l'objet d'accords avec des donateurs qui ont été comptabilisées en 2017, mais qui sont affectées à des années ultérieures. L'analyse du Comité montre que, d'après les principaux ratios financiers, le HCR est en mesure d'honorer tous ses engagements (voir tableau II.1).

Tableau II.1
Analyse des ratios

Ratio	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Ratio de liquidité générale ^a (actifs courants/passifs courants)	9,8	8,1	8,6	6,9	8,7
Total de l'actif/total du passif ^b	3,0	2,7	2,7	2,3	3,2
Ratio de liquidité immédiate ^c (trésorerie + placements/passifs courants)	4,3	4,0	4,6	3,1	3,5
Ratio de liquidité relative ^d (trésorerie + placements + créances à court terme/passifs courants)	8,3	6,9	7,5	5,7	7,3

Source : États financiers du HCR.

^a Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

^b Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

^c Le ratio de liquidité immédiate mesure le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements qui font partie des actifs courants par rapport aux passifs courants.

^d Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé indique que l'entité peut se procurer rapidement des liquidités.

11. En 2017, le montant des contributions volontaires perçues a augmenté de 5,8 %, passant de 3 921,9 millions de dollars en 2016 à 4 148,1 millions. Cela équivaut à 98,1 % du total des produits du HCR (4 226,5 millions de dollars).

12. Les charges (y compris les gains et les pertes de change) se sont chiffrées à 3 849,1 millions de dollars, contre 3 852,5 millions en 2016.

13. L'excédent pour l'année a atteint 377,5 millions de dollars, contre 126,9 millions en 2016. Cette augmentation notable de 250,6 millions de dollars résulte notamment de la hausse des contributions volontaires (226,2 millions de dollars), de la baisse de l'assistance en espèces octroyée aux bénéficiaires (157,3 millions), de l'augmentation des charges des partenaires d'exécution (91,9 millions) et de la hausse des gains de change (107,2 millions).

14. En 2017, le montant total des besoins estimés du HCR était de 7,96 milliards de dollars, contre 7,51 milliards en 2016. Si l'on tient compte des 4,51 milliards de dollars disponibles en 2017 (4,41 milliards en 2016), le déficit de financement s'élevait à 3,45 milliards de dollars (3,1 milliards en 2016). Les demandes d'interventions du HCR ont également augmenté, en raison des situations d'urgence existantes, de la hausse du nombre de personnes relevant de sa compétence et du niveau d'exigence constant des donateurs. Ces circonstances risquent de soumettre le HCR à des pressions supplémentaires en 2018 et dans les années à venir.

15. Bien que le montant des contributions non préaffectées ait légèrement augmenté (3 %) par rapport à 2016, les contributions préaffectées à des situations spécifiques représentent toujours la grande majorité des contributions volontaires. Cela pousse l'administration à déployer ses ressources avec souplesse et à répondre à la demande dans tous les domaines d'activité. En 2017, les ressources non préaffectées représentaient 17 % du total des contributions financières (voir tableau II.2). Le Comité note que, grâce à ses activités de collecte de fonds et aux conférences de donateurs tenues en 2017, le HCR a atteint un niveau record de contributions. Les gouvernements et organisations intergouvernementales sont restés les principaux donateurs du HCR.

Tableau II.2
Contributions financières en 2017, par type de préaffectation

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2017	2016	2015 (après retraitement)	2017 (pourcentage)	2016 (pourcentage)	2015 (après retraitement, pourcentage)
Non préaffectées	703	555	510	17	14	14
En attente de préaffectation ^a	174	159	201	4	4	6
Niveau national ou sectoriel	2 491	2 550	2 020	60	66	58
Niveau régional ou sous-régional	718	601	736	18	15	21
Activité thématique	39	33	23	1	1	1
Contributions financières totales	4 125	3 898	3 490	100	100	100

Source : États financiers du HCR.

^a La plupart des contributions en attente de préaffectation ont été annoncées lors de conférences d'annonce de contributions pour les années à venir.

3. Constatations et observations sur la gestion financière

16. Une gestion financière solide est essentielle au dispositif de contrôle interne, car elle fournit une garantie quant à l'utilisation des ressources allouées à des objectifs précis. Le HCR a mis en place différents dispositifs de contrôle, qui facilitent le suivi et l'examen de la gestion des comptes. Le Comité a recensé des cas pour lesquels des étapes supplémentaires dans le contrôle et le suivi pourraient améliorer davantage la qualité des états financiers. Il a également repéré des domaines plus spécifiques où l'administration et la gestion des activités pourraient encore être améliorées. Un résumé de l'analyse, des conclusions et des recommandations du Comité est présenté ci-après.

Passifs liés aux avantages du personnel

Comptabilisation des gains et des pertes actuariels

17. Le Comité a recommandé au HCR de passer une écriture de correction dans les états financiers en ce qui concerne les gains et les pertes actuariels. La perte actuarielle relative aux primes de rapatriement était comptabilisée dans l'état des résultats financiers. Or, cette perte aurait dû être inscrite en actif net, comme cela avait été fait pour celle concernant les engagements au titre des prestations définies liées à l'assurance maladie après la cessation de service.

18. Ayant souscrit à cette recommandation, le HCR a passé une écriture de correction qui a eu pour effet de faire varier le solde des fonds de 5,33 millions de dollars du fait de la perte actuarielle liée à la prime de rapatriement enregistrée en 2017.

Provisions

Provision au titre de la fermeture d'un camp

19. Comme le prescrit la norme IPSAS 19, une provision doit être comptabilisée quand : a) une entité a une obligation actuelle résultant d'un événement passé ; b) il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation, et c) le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. L'obligation peut être soit juridique soit implicite. Une obligation implicite est générée lorsqu'un événement crée chez les tiers une attente fondée que l'entité concernée règlera son obligation. C'est le cas si une organisation s'est acquittée par le passé du coût des dommages causés à l'environnement par ses activités militaires et dispose d'une politique dans laquelle elle s'engage à nettoyer ce qu'elle pollue. Si, au cours d'un exercice naval, un navire militaire est endommagé et perd du carburant, l'organisation doit déterminer si elle a une obligation implicite de payer les frais de dépollution. Le cas échéant, un événement passé a provoqué des dégâts écologiques, et la politique et la pratique antérieure de l'organisation ont créé chez les tiers concernés des attentes fondées qu'elle procédera à une dépollution.

20. Lors de sa visite sur le terrain, le Comité a noté que des activités de restauration des sols étaient actuellement menées dans l'un des camps. Comme suite à l'enquête du Comité, le HCR a étudié les situations dans lesquelles une obligation implicite pourrait avoir été constituée dans le cadre de la fermeture imminente d'un camp. Il a confirmé l'existence d'une obligation implicite résultant de la fermeture du camp évoqué par le Comité. Cette obligation devrait se chiffrer à environ 3,5 millions de dollars. Elle a trait à la dépollution des sites évacués, à la remise en état des zones dégradées et au rétablissement des moyens de subsistance sensibles aux effets du climat. Le Comité a recensé un autre camp où la situation pourrait donner lieu à une obligation au fil des discussions. Toutefois, selon le HCR, cette obligation ne semblait pas clairement mesurable. Le Comité a souscrit à l'évaluation du HCR.

21. Le Comité recommande au HCR de mettre en place un mécanisme de suivi des fermetures imminentes de camps afin que toute obligation implicite ou tout passif éventuel soit dûment comptabilisé dans les états financiers.

22. Ayant souscrit à cette recommandation, le HCR prendra des mesures en vue de créer un tel mécanisme.

Contributions volontaires

23. Le montant des contributions volontaires a augmenté de 226,2 millions de dollars (5,8 %) par rapport à 2016 et s'élève à 4 148,1 millions de dollars. Il comprend les contributions des donateurs pour les années à venir (1 023,7 millions de dollars).

Approbations des organes parlementaires

24. Le Comité a noté que le HCR avait procédé à un examen manuel des accords qu'il avait conclus avec les donateurs et des annonces de contributions faites par les donateurs afin de déterminer s'ils étaient assujettis à l'approbation des organes parlementaires. Il convient d'effectuer un tel examen au moins une fois par an afin de déterminer si les montants sur lesquels portent les accords ou les annonces de contributions peuvent être comptabilisés à l'actif.

25. Selon le Comité, pour faciliter la comptabilisation des produits, il faudrait ajouter une fonction au système MSRP, le progiciel de gestion intégré du Haut-Commissariat, qui permettrait de repérer les accords assujettis à l'approbation des organes parlementaires. Cette fonction permettrait également de renforcer le suivi

des risques de liquidité et de réduire le temps nécessaire à la création des listes d'examen ainsi que le risque d'erreurs manuelles.

26. Le Comité recommande au HCR d'ajouter une fonction dans le système MSRP qui aidera à repérer les accords assujettis à l'approbation des organes parlementaires, en vue de faciliter la procédure d'examen et l'évaluation des éléments à comptabiliser à l'actif en application de la norme IPSAS 23.

27. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il avait commencé à appliquer la recommandation tendant à faire signer les accords en 2018.

Contrôles internes des états financiers visant à faire face aux risques de fraude et de corruption

28. En avril 2015, le HCR a mis au point un dispositif de contrôle interne, normalisé et strict applicable à des opérations financières similaires. Ce dispositif établit, entre autres, des mesures de prévention et de détection. En complément, des procédures de contrôle plus détaillées sont décrites dans le Manuel du Haut-Commissariat. On y définit notamment la mission des comités des marchés et fixe certains plafonds en fonction de la nature de la commande et de la qualité du fournisseur.

29. Le Comité prend note de l'existence de la liste des contrôles des états financiers visant à faire face aux risques de fraude et de corruption, et d'autres procédures de contrôle définies, par exemple, dans le Manuel. Toutefois, il estime que le HCR gagnerait à mieux mettre en place cette liste. Le HCR devrait notamment préciser la fréquence des contrôles et les attributions individuelles en consignait le nom des référents contrôle et des responsables du suivi des contrôles. Par ailleurs, le Comité a constaté que, dans la liste des contrôles, il était question de plusieurs procédures automatisées, telles que le plan de délégation de pouvoir et la séparation des tâches. Il faudrait prévoir des contrôles de détection de façon à garantir le bon fonctionnement de ces procédures.

30. Le Comité recommande au HCR : a) d'étoffer la liste des contrôles des états financiers visant à faire face aux risques de fraude et de corruption ; b) de consigner dans la liste la fréquence des contrôles ainsi que les noms des référents contrôle et des responsables du suivi des contrôles; et c) d'instaurer des contrôles manuels de détection de façon à garantir le bon fonctionnement des procédures automatisées.

31. Ayant souscrit à cette recommandation, le HCR prévoit de compléter la liste en y ajoutant des colonnes dans lesquelles figureront la fréquence des contrôles et les noms des responsables de ceux-ci. Il a également l'intention de recenser les principaux contrôles manuels à effectuer en vue de veiller au bon déroulement des contrôles automatisés.

4. Administration et gestion des opérations : constatations et observations

Assistance pécuniaire aux bénéficiaires

32. Le Sommet mondial sur l'action humanitaire qui s'est tenu en mai 2016 a coïncidé avec la décision du HCR d'intensifier les interventions en espèces. À cette occasion, le Haut-Commissariat s'est engagé à doubler la part de l'aide consacrée aux interventions en espèces d'ici à 2020. À ce titre, il procédera à un examen complet de ses processus et systèmes relatifs à ce type d'aide. En 2016/17, une étude menée par un consultant externe a souligné la nécessité d'intensifier le projet d'institutionnalisation. Celui-ci, qui vise à permettre au HCR de renforcer sa capacité à fournir une assistance en espèces d'ici à 2020, comporte trois phases. La première phase, qui comprend la poursuite et le développement des activités de base

nécessaires à la mise en place d'une stratégie institutionnalisée d'interventions en espèces, devait durer de 2016 à fin 2017. Les étapes de sa mise en œuvre sont présentées dans une feuille de route et portent notamment sur les activités clefs suivantes :

- a) La conception d'un modèle opérationnel détaillé d'interventions en espèces, y compris la révision de l'instruction administrative en vigueur ;
- b) L'augmentation des ressources institutionnelles consacrées aux interventions en espèces et le renforcement des structures de gestion de programmes au siège ;
- c) Le recrutement de personnel aux fins des interventions en espèces et le renforcement des capacités, notamment par la formation.

Instruction administrative

33. Le Comité a pris acte du travail accompli jusqu'à présent pour mettre en œuvre la feuille de route, notamment l'adoption d'une nouvelle instruction administrative sur les interventions en espèces, en décembre 2017. Celle-ci prévoit l'utilisation élargie du progiciel MSRP du HCR dans les processus d'assistance pécuniaire. À ce titre, celui-ci est désormais utilisé pour traiter les demandes d'achat, les bons de commande, les bons de réception et les justificatifs relatifs aux interventions en espèces. Le Comité a en outre noté que ses nouvelles fonctionnalités permettaient la délégation de pouvoir.

34. Le Comité estime que l'entrée en vigueur de la nouvelle instruction administrative marque une étape importante dans le projet d'institutionnalisation. Il est d'avis que l'intégration de fonctionnalités de type MSRP, notamment la délégation de pouvoir, dans le processus d'interventions en espèces accroît la responsabilité et réduit les risques d'erreurs manuelles.

35. L'instruction administrative énonce des obligations relatives aux règles de base des programmes. Avant d'être approuvées par le représentant, celles-ci doivent être examinées et validées par un spécialiste des opérations mondiales de la Section des interventions en espèces (Division de l'appui et de la gestion des programmes) et par la Division de la gestion financière et administrative. L'instruction administrative fournit également un modèle de règles à suivre et fixe un contenu minimum pour ces dernières.

36. Dans deux cas sur 10, le Comité a constaté que les opérations de pays effectuaient des interventions en espèces sans que des règles de base n'aient été approuvées. Le Comité estime que ces règles sont d'une importance capitale pour le processus d'assistance pécuniaire car elles permettent de fixer des axes stratégiques et de définir des paramètres de base. Il considère donc que ce type de programme ne devrait pas être mis en œuvre tant que de telles règles n'ont pas été validées et approuvées.

37. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que des règles de base soient approuvées avant que les opérations de pays ne mettent en œuvre des programmes d'interventions en espèces, conformément à l'instruction administrative.

38. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Ressources institutionnelles et structure des programmes

39. Le renforcement des ressources institutionnelles, y compris la structure de gouvernance et les capacités du siège en matière d'assistance pécuniaire, est l'un des éléments clefs du projet d'institutionnalisation. Le Comité se félicite des efforts déployés par le HCR pour affiner la structure de gouvernance des interventions en espèces. Les équipes polyvalentes qui gèrent divers aspects des programmes, en sus des questions juridiques, financières et de protection, sont la clef de voûte de cette structure. Le comité de pilotage pour les interventions en espèces, qui est notamment chargé de mettre en œuvre la stratégie relative à l'assistance pécuniaire et d'assurer une coordination et un contrôle constants, sera garant de l'engagement en faveur de l'institutionnalisation. Dans le cadre de ses attributions, il examine également les programmes de travail annuels soumis par l'équipe chargée des programmes d'interventions en espèces et formule des observations à leur sujet.

40. En complément d'une structure de gouvernance affinée, le HCR a commencé à intégrer des éléments de différentes divisions au sein l'équipe chargée des programmes d'interventions en espèces. Cette structure tient compte de deux axes de travail : le renforcement des institutions et le déploiement des programmes dans les pays. Des spécialistes de ces deux sujets sont regroupés au sein de « l'équipe principale », qui se réunit régulièrement pour débattre de questions pertinentes. Ils développent les activités nécessaires et facilitent la communication avec le comité de pilotage. Sur les 24 postes prévus pour l'équipe chargée des programmes d'interventions en espèces, 22 étaient pourvus en mai 2018.

41. Le Comité estime qu'une structure de gouvernance et une structure des programmes appropriées, ainsi qu'une augmentation de la dotation en personnel pour les interventions en espèces sont des éléments clefs de la feuille de route du projet d'institutionnalisation. Il se félicite donc des mesures prises par le HCR pour affiner les structures de gouvernance et les structures relatives à l'assistance pécuniaire.

Renforcement des capacités

42. L'augmentation des capacités d'assistance pécuniaire à l'échelle du HCR était une autre condition essentielle à la réussite du projet d'institutionnalisation. En conséquence, la feuille de route prévoit des mesures de renforcement des capacités, notamment des activités de formation, dans le cadre de la première phase du projet.

43. Le HCR a formé plus de 3 000 agents et partenaires aux interventions en espèces entre la mi-2016 et le 4 mai 2018. Plusieurs activités de formation sont également prévues en 2018. Depuis le milieu de l'année 2016, la plupart des formations (environ 75 %) se font par Internet. Il existe également des formations de trois jours dans les pays (environ 15 %), des formations d'une demi-journée (environ 6 %) et des programmes de formation aux interventions en espèces sur quatre mois (environ 5 %).

44. Le HCR a noté que certaines formations n'avaient pas permis aux participants d'effectuer des interventions en espèces de manière autonome, sans l'appui d'experts, et envisage par conséquent de renforcer les formations approfondies. Il a en outre fait savoir que le suivi des retombées de la formation serait maintenu et renforcé, et qu'il chercherait à se doter d'une stratégie régionale tenant compte des besoins propres aux opérations. Le HCR prévoit de former un grand nombre d'agents pour chaque opération.

45. Le Comité souscrit à l'auto-évaluation du HCR et accueille avec satisfaction toute mesure prise à cet égard. Il estime en outre que la formation de personnes capables de former et de superviser plusieurs collègues sur le terrain sera utile.

46. **Le Comité recommande que le HCR renforce le suivi et l'évaluation des retombées de la formation aux interventions en espèces. Il encourage le HCR à développer la formation approfondie sur site dans le domaine des interventions en espèces et la formation des personnes susceptibles de diffuser leurs connaissances et leur savoir-faire, c'est-à-dire former des formateurs ou des superviseurs.**

47. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Documentation financière relative aux interventions en espèces

48. L'institutionnalisation se traduit, entre autres, par une approche cohérente de processus comparables et par une documentation et un examen normalisés de ces processus. À la faveur de la nouvelle instruction administrative, les opérations de pays disposent de directives suffisantes en ce qui concerne la documentation requise dans le cadre du processus d'intervention en espèces. Il est possible de consulter des modèles et de contacter des points focaux au siège.

49. Au cours d'une vérification approfondie par échantillonnage, le Comité a constaté que la documentation relative à certains processus financiers variait d'une opération à l'autre pour des questions similaires. Les listes des paiements approuvés, par exemple, variaient d'un pays à l'autre. Elles étaient même partiellement incohérentes ou n'étaient pas disponibles de façon centralisée à la délégation. Les opérations de pays ont également documenté certains critères d'admissibilité de diverses façons. Le Comité estime qu'il est possible d'améliorer la cohérence de l'enregistrement des principaux documents relatifs au processus d'interventions en espèces. Une documentation cohérente facilite le travail d'examen et de suivi. Le Comité estime que les activités de suivi au siège pourraient être renforcées afin d'assurer une mise en œuvre cohérente et adéquate des programmes d'interventions en espèces, chaque fois que cela est possible.

50. Sur la base de l'audit réalisé par le Comité, le HCR a déterminé que des distributions en espèces d'un montant d'environ 1,0 million de dollars n'avaient pas été comptabilisées au titre de l'exercice qui convenait. Dans d'autres cas, les procédures de remboursement relatives aux montants non recouverts présentaient des faiblesses. Dans un cas, par exemple, ces procédures n'étaient pas précisées dans les règles de base qui avaient été fixées pour l'opération de pays. Dans un autre cas, elles comportaient des ambiguïtés en ce qui concernait l'exercice au cours duquel le remboursement devait être comptabilisé. Dans les deux cas, la comptabilisation du remboursement n'a pas été effectuée en temps opportun. Le processus de remboursement entraîne un ajustement rétroactif des dépenses effectives et a des conséquences directes sur les états financiers du HCR. Il diffère en outre d'une opération à l'autre en fonction des modalités de distribution des fonds.

51. Le Comité se félicite des mesures prises par le siège pour fournir des orientations et une formation supplémentaires aux agents des opérations locales sur les procédures de remboursement et de séparation des exercices. Le Comité estime que l'adoption de mesures de suivi complémentaires tenant compte des circonstances particulières de chaque opération améliorerait le processus. Il encourage le HCR à renforcer le travail de suivi, qu'il juge essentiel pour renforcer la responsabilisation.

52. **Le Comité recommande que le HCR renforce les mécanismes de suivi des documents relatifs aux interventions en espèces utilisés par les opérations de pays en publiant des directives supplémentaires, en organisant des formations et en normalisant les principaux documents à produire pour étayer les opérations liées aux interventions en espèces, dans la mesure du possible, compte tenu du contexte local.**

53. Le Comité encourage le HCR à renforcer encore davantage les directives à l'intention des opérations de pays afin d'améliorer les procédures de remboursement et de séparation des exercices relatives aux interventions en espèces.

54. Le HCR a souscrit aux recommandations du Comité et déclaré que le renforcement de la formation et du suivi avait été inclus dans les programmes de travail afin de commencer à mettre en œuvre la recommandation.

Charges des partenaires d'exécution et gestion des accords de partenariat

55. Les charges des partenaires d'exécution se sont élevées à 1 512,7 millions de dollars en 2017, soit une augmentation de 91,9 millions de dollars (6,5 %) par rapport à 2016 (1 420,8 millions de dollars). Une ventilation des charges des partenaires d'exécution par pilier et par catégorie de droits est présentée dans les tableaux 6.1.1 et 6.1.2 des états financiers (voir chap. V, note 6.1 relative aux états financiers). En 2017, le HCR a conclu 1 623 accords avec des partenaires d'exécution et 167 accords avec des organismes des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations. Le HCR a de nouveau présenté des éléments concrets à l'appui des dépenses de ses partenaires d'exécution.

56. La vérification externe des dépenses des partenaires d'exécution est restée solide, avec un compte-rendu détaillé de près de 75 % des dépenses de 2017 (voir tableau II.3).

Tableau II.3

Accords de partenariat faisant l'objet de procédures de vérification externe

Type de partenaire	Nombre total d'accords de partenariat ^a	Montant total budgétisé (millions de dollars É.-U.)	Accords faisant l'objet de procédures de vérification externe			
			Nombre	Pourcentage du nombre d'accords	Valeur (millions de dollars É.-U.)	Pourcentage du montant total budgétisé
Organisations non gouvernementales nationales	806	525	248	31	332	63
Organisations non gouvernementales internationales	592	719	287	48	560	78
Gouvernements	225	177	109	48	148	84
Total	1 623	1 421	644	40	1 040	73

Source : HCR, Service de la gestion des partenaires d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2017, 28 juin 2018.

^a À l'exclusion des accords conclus avec des organismes des Nations Unies et avec l'Organisation internationale pour les migrations.

57. Le Comité a également noté que la plupart des accords de partenariat ont fait l'objet d'opinions d'audit non assorties de réserves et que le pourcentage des opinions d'audit assorties de commentaires est demeuré stable en 2017, soit 15 %, contre 13 % en 2016 (voir tableau II.4).

Tableau II.4
Accords de partenariat ayant fait l'objet d'opinions assorties de commentaires

Type d'opinion	2017 ^a		2016		2015	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Non assorties de réserves	508	85	676	87	804	88
Assorties de commentaires	91	15	98	13	107	12

Source : HCR, Service de la gestion des partenaires d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2017, 28 juin 2018.

^a Chiffres incomplets, 45 attestations de vérification restant à produire.

Accords de partenariat : suivi fondé sur les risques

58. Le Comité a noté une amélioration constante des procédures au moyen desquelles la Division de la gestion financière et administrative justifie les charges encourues dans le cadre des partenariats d'exécution. Le cadre qui régit ces derniers donne des orientations pour la gouvernance et la gestion des ressources versées aux partenaires. Le Comité a noté que ce cadre fournissait un ensemble clair et complet d'outils pour planifier des projets, gérer les partenaires et assurer le suivi des activités menées et des dépenses engagées par ces derniers. Lors de ses visites sur le terrain, il a constaté que certaines responsabilités définies dans ce cadre pouvaient être renforcées afin d'améliorer encore la qualité globale des processus.

59. Le Comité a également noté avec satisfaction que la Division de la gestion financière et administrative avait encore amélioré les outils de suivi des partenaires en fonction des risques. Le cadre exige qu'en raison de ressources limitées, davantage d'activités de surveillance soient consacrées à des projets plus critiques pour la réalisation des objectifs généraux du HCR et qui présentent davantage de risques. Un nouvel ensemble d'outils permet d'utiliser des modèles pour communiquer la totalité des données tout au long du processus. Il permet d'évaluer et de classifier le risque lié à l'accord de partenariat. Sur la base de cette classification, le modèle propose des activités de suivi à mettre en œuvre.

60. Le chapitre IV du Manuel du HCR énonce les principales responsabilités à l'égard des partenaires d'exécution. Les services chargés des programmes assurent la mise en œuvre des projets de bout en bout, y compris la gestion financière, la conception et la rédaction des accords de partenariat, l'établissement des budgets, l'allocation des ressources, le déblocage des fonds et le suivi de l'exécution des programmes. Le contrôle des projets vise en premier lieu à appuyer la gestion des programmes et le suivi des projets, notamment grâce à l'élaboration d'un plan de surveillance, au suivi des risques, à l'assurance de la qualité et aux vérifications. Il implique également l'examen des accords de projet et l'audit des projets, le contrôle de la cohérence entre les dépenses engagées et les résultats obtenus, la participation aux activités de suivi et aux examens, ainsi que l'appui à la clôture des projets. Il aide les services chargés des programmes à renforcer les capacités des partenaires et du personnel du HCR, notamment en matière de gestion financière.

61. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté des incohérences en ce qui concernait les dépenses de personnel et de matériel des partenaires du HCR dans certains accords de partenariat et les annexes correspondantes. Il a également relevé, dans son échantillon, quelques accords contractuels avec des partenaires qui n'étaient pas conformes au cadre des partenariats d'exécution. Le Comité en a conclu que l'assurance de la qualité devait être améliorée.

62. Le Comité a noté que les déficiences en matière d'assurance de la qualité dans le cadre de l'établissement d'accords de partenariat étaient notamment liées à deux facteurs. Le Comité a constaté que dans les délégations visitées, un ou deux membres du personnel assuraient depuis un certain temps le contrôle des projets et devaient gérer plus de 60 accords de partenariat. Il a en outre noté que le personnel en question pourrait être davantage associé au processus d'établissement de ces accords, ce qui lui permettrait d'être mieux placé pour faire connaître plus tôt les obligations en matière d'information et les règles internes à respecter, et de s'acquitter de ses responsabilités en matière d'assurance de la qualité. Par conséquent, la fonction de contrôle des projets doit bénéficier de ressources adéquates pour être pleinement utile. Le Comité estime que cela renforcerait la conformité globale des accords de partenariat avec les politiques et les cadres du HCR.

63. Le Comité recommande que les opérations de pays intègrent mieux la fonction d'assurance de la qualité du contrôle des projets dans le processus d'établissement des accords de partenariat.

64. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Produits et contrôle de l'exécution

65. Dans la description du projet annexée à l'accord de partenariat, le HCR et son partenaire conviennent des indicateurs d'impact à utiliser et des objectifs à atteindre, et définissent les résultats escomptés. Ces informations sont ensuite utilisées à diverses étapes du processus de suivi de l'action des partenaires d'exécution, notamment pour la mesure des résultats obtenus et la vérification des dépenses engagées par le partenaire. Ce dernier établit en outre ses rapports de performance en fonction des objectifs convenus.

66. Le Comité a déterminé que les délégations pouvaient améliorer la clarté des indicateurs de résultats. Le modèle standard de description de projet comprend un tableau des résultats escomptés dans lequel un niveau de référence doit être précisé pour les indicateurs d'impact, ce qui n'est pas prévu dans le modèle pour les réalisations escomptées.

67. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que les opérations fixaient généralement des indicateurs de résultats clairs à l'intention des partenaires. Aucun niveau de référence n'était précisé pour ces indicateurs dans les descriptions de projet examinées, le HCR partant du principe que celui-ci était de zéro pour chaque accord de partenariat. En outre, le système actuel de gestion axée sur les résultats en vigueur au HCR ne comprend pas de données de référence. Par conséquent, le Haut-Commissariat connaît le nombre total de produits réalisés mais, en l'absence de données de référence, il lui est impossible de savoir dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. Par exemple, il est actuellement en mesure de déterminer le nombre de latrines privées qu'il a construites chaque année mais ne sait pas combien de latrines de ce type existaient dans un camp donné au début de l'année. Dans un tel cas, il est donc impossible de savoir si les nouvelles latrines ont été construites en remplacement ou en complément des latrines existantes. Le Comité estime qu'associer des niveaux de référence aux indicateurs de produits favoriserait une meilleure compréhension de la situation en début d'année et des progrès accomplis au cours de l'année.

68. Le Comité a également noté que, dans toutes les opérations qu'il a auditées, les indicateurs et cibles de référence étaient enregistrés comme indicateurs d'impact dans le système actuel de gestion axée sur les résultats.

69. Le Comité recommande que, dans le cadre du projet d'examen relatif à la gestion axée sur les résultats, le HCR détermine s'il est possible et utile d'inclure

des données de référence pour les indicateurs de produits dans le nouveau système. Si tel est le cas, le Comité recommande que le HCR utilise ces données pour fournir des informations plus précises dans les descriptions de projet.

70. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Rapports d'exécution

71. Les partenaires rendent compte de leur travail dans des rapports d'exécution. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté que la qualité de ces rapports variait. Le HCR fournit à ses partenaires un modèle de rapport, annexé à l'accord de partenariat, qui les invite à signaler par écrit tout changement ou problème et à fournir une évaluation du projet. La deuxième partie du modèle met l'accent sur les progrès concrets réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés.

72. Le Comité a constaté que dans la première partie du rapport, de nombreux partenaires reprenaient largement la description du projet figurant dans l'accord de partenariat, ce qui n'apporte aucune information nouvelle et fait courir le risque de voir certains éléments nouveaux et importants se perdre au milieu du texte repris.

73. Le Comité a constaté que les partenaires utilisaient le tableau pour rendre brièvement compte de l'état d'avancement du projet. Lorsque les résultats escomptés n'ont pas été atteints, les partenaires n'ont fourni des raisons et des explications que dans quelques cas seulement. Le HCR pourrait recueillir davantage d'informations utiles si ses partenaires justifiaient également les écarts par rapport aux produits attendus.

74. Le HCR devrait faire une distinction entre les rapports d'exécution soumis pendant la durée du projet (rapports périodiques) et les rapports d'exécution de fin de projet (rapports finals sur l'exécution du budget). Le Comité estime qu'il y a des avantages à recevoir de brèves mises à jour faisant le point sur les progrès réalisés et fournissant des explications sur les écarts par rapport au plan ou toute autre information utile. Des informations complémentaires sur les motifs des écarts par rapport aux résultats escomptés peuvent améliorer la planification pour les années à venir.

75. Le Comité a noté que le HCR avait publié un nouveau modèle de rapport périodique en mai 2018. Celui-ci met l'accent sur les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés, ainsi que sur les changements et améliorations apportés au plan d'origine. Le Comité estime que ce modèle peut favoriser et simplifier l'établissement de rapports par les opérations de pays. Néanmoins, le HCR devrait déterminer s'il suffit à assurer pleinement le suivi des accords de partenariat relatifs à des projets.

76. Le Comité recommande que le HCR évalue le nouveau modèle de rapport d'activité périodique pour savoir si celui-ci permet d'obtenir toutes les informations nécessaires. Cette évaluation devrait notamment permettre de déterminer si le nouveau modèle est davantage utilisé.

77. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Qualité des rapports financiers et des rapports d'exécution des partenaires

78. Le Comité a noté que dans une opération de pays, la délégation avait organisé des ateliers à l'intention des employés des partenaires d'exécution, en collaboration avec les sous-délégations, afin de renforcer et développer leurs capacités en matière de planification de projet et d'établissement de rapports financiers et d'exécution. La délégation avait constaté d'importants besoins de formation eu égard à la qualité des rapports et aux opinions avec réserve émises par des auditeurs externes.

79. Ces observations rejoignent les propres conclusions du Comité. Lors de ses visites sur le terrain, celui-ci a noté un renouvellement important du personnel chargé des programmes et des finances chez les partenaires d'exécution. Le manque de connaissance du HCR et de ses procédures de travail s'est traduit par une baisse de la qualité des rapports et la nécessité d'un travail de coordination accru, qui a davantage monopolisé le personnel du HCR chargé des programmes et du contrôle des projets.

80. La délégation a analysé les résultats des ateliers et noté une amélioration de la qualité des rapports par la suite. L'opération de pays prévoit d'élargir le programme de formation et d'organiser des ateliers dans toutes les sous-délégations. Le Comité a pris acte des retombées positives de l'exercice. Ces ateliers peuvent renforcer les capacités des partenaires et accroître la qualité de la planification et des rapports, et permettre ainsi aux fonctionnaires du HCR chargés des programmes et du contrôle des projets d'utiliser plus efficacement leur temps. Le Comité estime qu'à terme, cet exercice améliorera la qualité des données recueillies par le HCR au sujet des dépenses des partenaires d'exécution.

81. Le Comité recommande que les opérations de pays évaluent la qualité des rapports financiers et des rapports d'exécution soumis par les partenaires. Si celle-ci est jugée insuffisante, les opérations de pays devraient prendre des mesures appropriées pour l'améliorer. Le Comité recommande également que le HCR définisse des bonnes pratiques en la matière et les diffuse auprès des opérations de pays.

82. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Planification et exécution des projets relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène

83. Lors de ses visites de pays, le Comité a ciblé les projets de construction mis en œuvre par des partenaires, en particulier ceux relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène. Il a constaté que des améliorations pouvaient être apportées à la planification et l'exécution de ces projets dans les pays visités. Il estime qu'une meilleure planification permettrait d'utiliser plus efficacement les ressources financières.

84. Dans l'une des sous-délégations qu'il a visitées, le Comité a constaté la planification d'un système d'eau pour un nouveau camp. La canalisation principale de ce système passait au-dessus du lit de plusieurs cours d'eau asséchés. Afin de la protéger contre d'éventuels débris flottants, le HCR et son partenaire devaient investir des fonds supplémentaires dans la construction d'un mur en pierre.

85. L'un des trous de sonde de la sous-délégation était alimenté par un système hybride associant des panneaux solaires et un groupe électrogène fonctionnant au diesel. Le Comité a noté que les cellules photovoltaïques étaient recouvertes d'une épaisse couche de poussière et que leur nettoyage n'était pas prévu. Il y a vu un risque de panne et de réduction de la durée de vie du système. L'alimentation par le groupe électrogène entraînerait en outre des dépenses supplémentaires.

86. Le Comité a trouvé un système de distribution d'eau pleinement opérationnel dans un camp relevant d'une autre sous-délégation. Ce système ne fonctionnait pas lors de la visite du Comité car il n'avait pas encore été raccordé à la source. Le HCR n'était pas responsable du raccordement du camp, le projet faisant intervenir de multiples acteurs. En attendant que ce projet soit mené à terme, l'eau doit être distribuée par camion, qui est le mode de distribution le plus coûteux qui soit. Le Comité voit en outre un risque accru de vol et de détérioration si ces équipements ne sont pas utilisés pendant un certain temps.

87. Dans la même sous-délégation, le Comité a constaté que le sol était pollué par des liquides qui avaient été déversés à proximité d'une prise d'eau dans le cadre de l'exploitation et de la maintenance des groupes électrogènes alimentant les rampes de distribution d'eau. Lors de la visite du Comité sur le terrain, la sous-délégation avait déjà constaté ce problème et pris des dispositions pour y remédier. Le Comité appelle l'attention sur les risques liés à l'utilisation d'huile minérale, qui peut polluer la source d'eau et, à terme, rendre inutilisable cette prise d'eau. L'eau devrait alors être distribuée par d'autres moyens, notamment par camion, ce qui serait plus coûteux. Le Comité précise qu'aucun des trous de sonde ou prises d'eau visités n'était équipé d'un bassin de protection pour prévenir la pollution.

88. Le Comité recommande que les opérations de pays renforcent la planification des projets de construction mis en œuvre par des partenaires. Faute de disposer des capacités ou des ressources nécessaires pour assurer la planification et le suivi corrects des projets, les opérations de pays devraient prendre des mesures correctives, notamment en sollicitant l'aide des centres de services régionaux.

89. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Objectifs de développement durable

90. Le 25 septembre 2015, l'Assemblée générale a officiellement adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui comprend une déclaration, 17 objectifs de développement durable et 169 cibles connexes. Tous les États Membres de l'Organisation des Nations Unies se sont engagés conjointement à mettre en œuvre les objectifs de développement durable et tous les organismes des Nations Unies ont été chargés de contribuer à leur réalisation dans l'intérêt des groupes relevant de leurs mandats respectifs.

Position institutionnelle du HCR sur son engagement en faveur des objectifs de développement durable

91. Le HCR contribue à la réalisation des objectifs de développement durable dans le respect des principes fondamentaux selon lesquels il ne faut laisser personne de côté et il faut aider les plus défavorisés en premier et faire porter l'essentiel de son action sur les personnes relevant de sa compétence. Son mandat consiste à élaborer des politiques, à éclairer le travail législatif, à promouvoir la mise en place de régimes de protection des réfugiés et à apporter directement aux réfugiés une assistance juridique et matérielle. Ainsi, le HCR a notamment pour fonctions de mener des campagnes de communication, de créer des espaces de protection, d'assurer l'accès aux droits fondamentaux et aux services de base sur un pied d'égalité, d'intervenir en cas d'urgence humanitaire et de chercher des solutions durables.

92. Dans ses orientations stratégiques pour 2017-2021, le HCR se propose d'inscrire son action dans le cadre du Programme 2030, de ne laisser personne de côté et, dans toute la mesure possible, de promouvoir la prise en compte des personnes relevant de sa compétence dans les cadres nationaux de développement. Le Haut-Commissariat collabore également avec les États, les communautés d'accueil et les organisations de la société civile pour favoriser l'intégration desdites personnes dans les principaux systèmes nationaux, notamment de santé et d'éducation. En entretenant le dialogue avec les acteurs internationaux du développement et les institutions financières internationales, il entend aussi garantir la prise en compte de ces mêmes personnes dans les stratégies, les plans et les instruments de financement. Le HCR contribue à remédier aux causes des déplacements forcés et de l'apatridie en mettant à profit le cadre d'action global pour les réfugiés et en œuvrant à l'adoption d'un pacte mondial sur les réfugiés.

93. Dans le cadre d'un groupe de travail interdivisions sur la cohérence des orientations stratégiques et des politiques, le HCR a étudié les enjeux et les promesses dont sont porteurs les objectifs de développement durable. Selon son mandat, ce groupe est chargé d'examiner l'incidence que les objectifs de développement durable auront sur les politiques et les procédures du HCR, et de formuler des recommandations quant aux modifications susceptibles de devoir y être apportées. Il a constaté que la classification de certaines interventions humanitaires vitales parmi les contributions à la réalisation des objectifs de développement durable posait des difficultés. La contribution des organismes humanitaires diffère de celle des organismes de développement. Cette différence tient à plusieurs facteurs, notamment au cycle de financement annuel du HCR et à la nécessité d'intervenir rapidement en cas d'urgence humanitaire. Le HCR s'emploie actuellement à déterminer comment il entend contribuer en tant qu'institution à la réalisation des objectifs de développement durable. Il a aussi entrepris de faire cadrer ces objectifs avec les éléments énoncés dans ses orientations stratégiques ainsi qu'avec ses priorités stratégiques globales. Ces procédures sont en cours et leur bon déroulement sera assuré par la Division de la résilience et des solutions nouvellement créée.

94. Le HCR a déterminé que les objectifs de développement durable qui relevaient de son mandat étaient les suivants : réduction de la pauvreté (objectif 1), sécurité alimentaire (objectif 2), santé (objectif 3), éducation (objectif 4), égalité des sexes (objectif 5), eau et assainissement (objectif 6), énergie (objectif 7), moyens de subsistance (objectif 8), réduction des inégalités (objectif 10), établissements humains (objectif 11) et paix et justice (objectif 16). Il a également établi à l'intention de son personnel une note d'orientation préliminaire sur le Programme 2030. Il a en outre défini des orientations thématiques relatives à l'éducation (objectif 4) et à l'apatridie (objectifs 5, 10 et 16) pour donner une plus grande visibilité aux objectifs de développement durable correspondants.

95. Le HCR aborde les questions des déplacements et de l'apatridie avec des parties prenantes externes, dans le contexte du Programme 2030, pour mieux faire connaître auprès des États Membres ses activités liées aux objectifs de développement durable. Il revitalise ses partenariats pour faciliter un engagement mondial, notamment en faveur de l'aide qu'il apporte aux personnes relevant de sa compétence dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Le HCR et d'autres organismes des Nations Unies ont signé un mémorandum d'accord sur le Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Administré selon une méthode de gestion canalisée, ce fonds d'affectation spéciale multidonateur vise à faciliter l'intégration des politiques afin de faire progresser la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Dans le cadre de ce fonds, le HCR entend procéder à des interventions conjointes, centrées sur les pays, déterminées par la demande et axées sur les politiques pour favoriser l'intégration des politiques adoptées aux fins de la réalisation de chacun des 17 objectifs énoncés dans le Programme 2030. Toujours bien conscient de l'importance que revêtent les liens entre action humanitaire et développement, il a renforcé sa collaboration avec la Banque mondiale et recensé une série d'autres partenaires et d'instances multilatérales pour élargir ses possibilités de coopération en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.

96. Le Comité a constaté que le HCR avait pris la mesure des perspectives offertes par le Programme 2030. En outre, il a pris note de l'action menée par le HCR pour remédier aux causes des déplacements forcés et de l'apatridie en mettant à profit le cadre d'action global pour les réfugiés et en œuvrant à l'adoption d'un pacte mondial sur les réfugiés.

97. Le Comité a noté que le HCR avait entrepris de faire cadrer les objectifs de développement durable avec les éléments énoncés dans ses orientations stratégiques ainsi qu'avec ses priorités stratégiques globales. Il a également pris note des difficultés que posait la classification de certaines interventions humanitaires vitales parmi les contributions à la réalisation des objectifs de développement durable, en raison de la nature de ces interventions et des différences qui existent entre la mission humanitaire du HCR et la mission d'un organisme de développement. En outre, il a noté que le HCR n'avait pas encore pleinement évalué l'incidence que le Programme 2030 pourrait avoir sur ses propres programmes.

98. Le Comité a également constaté que le HCR avait engagé des réflexions en interne pour déterminer la nature de sa contribution en tant qu'institution à la réalisation des objectifs de développement durable. Il a relevé que le HCR n'avait encore arrêté définitivement ni sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable, ni les propositions de modification de ses politiques et procédures. Le Comité est d'avis que, au-delà de la diffusion de documents de référence succincts, d'informations synthétiques et d'orientations générales sur la manière d'envisager la réalisation des objectifs de développement durable au niveau national, le HCR doit s'intéresser davantage à l'élaboration d'orientations précises, sur la base de sa position institutionnelle, pour donner une direction claire à son engagement en faveur des objectifs de développement durable.

99. Le Comité recommande que le HCR définisse sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.

100. En outre, le Comité recommande que, sur la base de sa position institutionnelle, le HCR traduise en termes opérationnels son engagement en faveur des objectifs de développement durable.

101. Le HCR a souscrit aux recommandations formulées par le Comité et estimé que la définition de sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable clarifierait l'orientation à donner aux opérations sur le terrain.

*Adéquation du système de gestion axée sur les résultats du HCR
avec son engagement en faveur des objectifs de développement durable*

102. Actuellement, le cadre mondial d'indicateurs des objectifs de développement durable ne comprend aucun indicateur relatif au groupe relevant de la compétence du HCR. Bien que le HCR plaide systématiquement en faveur de l'ajout d'un tel indicateur, son système actuel de gestion axée sur les résultats et les solutions informatiques correspondantes ne tiennent pas compte des objectifs de développement durable. Le système ne permet pas au HCR de communiquer des informations sur ces objectifs. À l'issue de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies effectué en 2016, l'Assemblée générale a demandé que lui soit donné un aperçu des fonctions actuellement assurées dans le système et des capacités actuelles de toutes les entités des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles de développement à l'appui de la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Le Comité a noté que le HCR avait classé les objectifs de sa gestion axée sur les résultats et ses catégories de ressources humaines en tenant compte des fonctions définies dans l'examen, et qu'il avait modulé sa classification sur la base d'estimations d'experts fournies par les différentes divisions. Le HCR a choisi cette approche et cette procédure comme point de départ pour déterminer la mesure de son engagement en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable.

103. Le HCR s'emploie actuellement à revoir son système de gestion axée sur les résultats et prévoit d'incorporer dans le nouveau système ses possibilités d'action et

initiatives récentes. Au nombre de ces initiatives figurent le cadre d'action global pour les réfugiés, un projet pilote de planification pluriannuelle et multipartite, les engagements pris en faveur de l'application des résolutions adoptées au Sommet mondial sur l'action humanitaire, et l'appui apporté à la réalisation des objectifs de développement durable. Le HCR réfléchira à la meilleure façon d'intégrer ces initiatives dans son nouveau système de gestion axée sur les résultats, compte tenu de la dimension de protection et d'aide humanitaire de son mandat. Parallèlement à la révision complète du système, il a procédé à une analyse de son cadre de résultats à la lumière des objectifs de développement durable.

104. Le HCR prévoit de définir des orientations pour normaliser et ainsi améliorer la collecte et l'analyse des données de base relatives aux réfugiés et aux personnes relevant de sa compétence, en accordant une attention particulière à la compilation des données nécessaires à la communication d'informations sur les principaux indicateurs associés aux objectifs de développement durable et liés aux personnes relevant de sa compétence. Il participe activement aux travaux du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable en vue de dégager des indicateurs susceptibles d'être ventilés par statut migratoire. Il codirige également le Groupe d'experts en statistiques sur les réfugiés et les déplacés, qui établit à l'intention des organismes nationaux de statistique des normes applicables aux statistiques sur les réfugiés et les déplacés. Dans le cadre de la révision de son système de gestion axée sur les résultats, il étudiera la possibilité d'établir des indicateurs clefs pour recueillir des données ventilées, qui permettront de mieux cibler ses interventions auprès des populations vulnérables.

105. Le Comité a constaté que le HCR avait commencé à mettre au point une méthode d'élaboration d'initiatives relatives aux objectifs de développement durable et à analyser son cadre de résultats à la lumière de ces objectifs. Il a également noté que le HCR éprouvait certaines difficultés à faire concorder son système actuel de gestion axée sur les résultats avec ces mêmes objectifs et qu'il s'efforçait de l'améliorer. Il craint que le système actuel ne permette pas au HCR de mesurer avec suffisamment de précision, au niveau institutionnel, la contribution que ses opérations de pays apportent à la réalisation des objectifs de développement durable et l'efficacité de son engagement en faveur de ces objectifs.

106. Le Comité a noté que l'actuelle révision du système de gestion axée sur les résultats était l'occasion pour le HCR d'améliorer son système et ses méthodes et ainsi d'être en mesure de communiquer automatiquement des données ventilées sur son engagement en faveur des objectifs de développement durable. Le Comité est conscient que, dans certains environnements opérationnels, les données nécessaires à la communication de l'information font défaut. Dans ces cas, le HCR doit déterminer s'il est en mesure de communiquer automatiquement les informations voulues avant de s'engager à le faire. Toutefois, lorsqu'elle est possible, la communication automatique de données ventilées sur la contribution du HCR à la réalisation des objectifs de développement durable pourrait faciliter la mise en commun et la comparaison avec les données recueillies par les mécanismes nationaux de suivi de ces objectifs.

107. Le Comité a noté que plusieurs autres initiatives en cours, notamment le cadre d'action global pour les réfugiés, le projet pilote de planification pluriannuelle et multipartite, et certaines activités de gestion du changement telles que l'examen réalisé par le siège et les engagements pris au Sommet mondial sur l'action humanitaire, auraient une incidence sensible sur les objectifs stratégiques du HCR. Aussi importe-t-il que ces initiatives soient prises en compte dans la conception du nouveau système de gestion axée sur les résultats.

108. **Le Comité recommande que le HCR élabore un système de gestion axée sur les résultats qui reflète sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable et lui permette ainsi de mettre en évidence sa contribution à la réalisation de ces objectifs dans la durée.**

109. **Le Comité recommande également que le HCR recense des sources de données et fixe des seuils de référence pour mesurer sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable, de manière à pouvoir se préparer au traitement des données dès que le nouveau système de gestion axée sur les résultats aura été mis en service.**

110. Le HCR a adhéré aux recommandations du Comité et déclaré que le projet de révision de la gestion axée sur les résultats devait aboutir à un alignement optimal du futur cadre de résultats sur les objectifs de développement durable.

Ressources humaines consacrées à la réalisation des objectifs de développement durable

111. Privilégiant une approche transversale des objectifs de développement durable, le HCR intègre des références à ceux-ci dans les programmes de formation actuellement proposés par le Centre d'apprentissage global à Budapest. Le Comité a noté que certains de ces programmes faisaient explicitement ou implicitement référence aux objectifs, notamment le programme de formation sur les interventions en espèces (objectifs 1 et 8), le programme de formation sur l'égalité des sexes et le programme de formation en ligne sur la violence sexuelle et sexiste (objectif 5), le programme de formation sur la réinstallation et le programme de formation sur les mesures de substitution à la détention (objectif 16), ainsi que le programme de formation en ligne sur l'éducation (objectif 4). Le HCR prévoit de mettre au point un programme de formation sur le cadre d'action global pour les réfugiés et le resserrement de la coopération avec la Banque mondiale. Il n'a pas encore procédé à une analyse des lacunes de la formation ni à d'autres évaluations similaires de son engagement en faveur des objectifs de développement durable (programmation, exécution et suivi). À différents niveaux de l'organisation, des membres du personnel du HCR ont déclaré qu'il était encore possible de renforcer les capacités des ressources humaines internes en ce qui concerne les objectifs de développement durable, notamment dans les domaines des données et des statistiques, des partenariats, de la mobilisation conjointe des ressources, de la communication et de la sensibilisation.

112. Le Comité a constaté que le HCR s'était efforcé d'intégrer des références aux objectifs de développement durable dans ses programmes actuels de formation et avait progressé dans la conception de nouveaux programmes, mais qu'il n'avait pas encore pleinement évalué les ressources humaines dont il avait besoin pour jouer son rôle dans la mise en œuvre des objectifs. Le Comité craint que le HCR, en tant qu'institution, ne puisse pas véritablement savoir si les membres de son personnel sont suffisamment nombreux et qualifiés tant qu'il n'aura pas arrêté sa position institutionnelle et déterminé les ressources humaines nécessaires pour traduire cette position en termes opérationnels. Il maintient que l'engagement en faveur des objectifs de développement durable et leur mise en œuvre au niveau national requiert des connaissances et des compétences particulières.

113. **Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des ressources humaines nécessaires pour traduire en termes opérationnels sa nouvelle position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable, et qu'il perfectionne ses programmes de formation ou en élabore de nouveaux de manière à couvrir les éventuels besoins recensés.**

114. Le Comité recommande également que, sur la base de sa position institutionnelle et des besoins en ressources humaines recensés, le HCR affine ses profils d'emploi et recrute ou affecte le personnel voulu.

115. Le HCR a partiellement adhéré aux recommandations du Comité et déclaré qu'il n'était pas favorable à l'élaboration d'un programme de formation consacré spécialement aux objectifs de développement durable. Il a en revanche proposé d'enrichir les programmes existants. En outre, il n'approuve pas l'idée de mener une évaluation des besoins axée sur les objectifs de développement durable.

116. Le Comité est d'avis que, si le HCR n'évalue pas les ressources humaines dont il a besoin pour traduire en termes opérationnels sa nouvelle position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable, il ne sera pas à même de déterminer avec certitude s'il est préférable de mettre au point des programmes de formation spécifiques ou d'enrichir les programmes existants. Par conséquent, le Comité maintient ses recommandations.

Orientations relatives à l'engagement du HCR en faveur des objectifs de développement durable à l'échelon national

117. Dans sa note d'orientation préliminaire sur l'engagement en faveur des objectifs de développement durable, le HCR a indiqué que les initiatives spéciales devant être lancées au niveau national auraient pour points de départ les activités suivantes : participation aux processus de planification nationale ; coordination de l'action des plateformes régionales ; contribution aux processus relatifs au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ; amélioration des données et des statistiques. Le Comité a noté que, dans ses instructions administratives annuelles, le HCR avait indiqué compter que les opérations de pays prennent en considération les objectifs de développement durable dans la planification de leurs interventions. Il a également constaté que le HCR avait fourni des orientations préliminaires sur l'établissement de plans d'opération par pays à partir du cadre d'action global pour les réfugiés et des stratégies de planification pluriannuelle et multipartite en place dans certains pays pilotes. Lors de ses visites sur le terrain, il a constaté que les opérations œuvraient à la mise en œuvre de plusieurs objectifs de développement durable dans leurs pays respectifs, mais qu'elles n'avaient pas encore mis au point de stratégies de pays ayant un rapport direct avec ces objectifs.

118. Le Comité a fait observer que les programmes du HCR devaient être adaptés aux systèmes nationaux. Il a également relevé que, si les orientations préliminaires relatives aux objectifs de développement durable constituaient un premier pas en avant, il restait à mettre au point, à l'intention des opérations de pays, des orientations opérationnelles plus étoffées sur la marche à suivre pour élaborer les plans d'opération par pays. En outre, il a indiqué qu'il importait d'établir des directives plus ciblées sur les objectifs relevant de la compétence du HCR, de manière à orienter, au niveau national, les contributions de celui-ci au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, à l'établissement des budgets et à l'intégration des politiques.

119. Le Comité recommande que le HCR mette au point des orientations plus précises sur la marche à suivre pour traduire en termes opérationnels sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.

120. Le Comité recommande également que le HCR assortisse d'objectifs raisonnables la mise au point, l'exécution et la gestion des activités que les opérations de pays mèneront en faveur des objectifs de développement durable, de sorte que son engagement sur le terrain soit efficace et cohérent.

121. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Engagement du HCR en faveur des objectifs de développement durable à l'échelon national

122. Le Comité a noté que la contribution la plus utile que les opérations de pays du HCR apportaient à la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre de leurs activités courantes résidait dans la couverture des besoins fondamentaux des personnes relevant de leurs mandats (hébergement, soins de santé primaires, sécurité alimentaire, éducation). Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté que le HCR aidait aussi les pays à honorer les engagements qu'ils avaient pris au titre du cadre d'action global pour les réfugiés. Parallèlement, il a pu observer que le HCR prenait une part toujours plus active dans les équipes de pays des Nations Unies et dans plusieurs groupes de suivi des résultats mis sur pied par certains pays en application du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

123. Selon les orientations relatives au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la coordination des efforts d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix en situation de crise et de sortie de crise exige qu'un large éventail de partenaires, à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies, adoptent une vision commune et se fixent des objectifs collectifs pour plusieurs années, compte tenu de leurs avantages comparatifs. Dans le cas de certaines crises prolongées, il peut être souhaitable de regrouper les activités d'aide humanitaire et de développement au sein du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en définissant des objectifs collectifs sur la base d'analyses conjointes et d'une planification pluriannuelle. Dans d'autres situations, il importe de créer un espace humanitaire distinct, auquel cas l'action humanitaire ne doit pas s'inscrire dans le plan-cadre pour l'aide au développement, et le plan d'aide humanitaire ou le plan d'aide aux réfugiés doivent être distincts du plan-cadre tout en restant néanmoins alignés sur celui-ci. Dans de tels contextes, il convient d'établir des liens directs entre le plan-cadre et le plan d'aide humanitaire ou le plan d'aide aux réfugiés afin de garantir leur complémentarité, le bon enchaînement des activités de développement et d'aide humanitaire, et la compatibilité des cadres de résultats.

124. Le Comité a constaté que le HCR cherchait de plus en plus à harmoniser les objectifs de l'aide humanitaire et du développement et les objectifs de développement durable, qui sont complémentaires et sont exprimés sous forme de résultats dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Il a également pu observer que certaines équipes de pays des Nations Unies avaient mis sur pied des équipes spéciales chargées d'aiguiller les gouvernements et de les aider à aligner leurs plans nationaux de développement sur les objectifs de développement durable. Dans les pays où s'est rendu le Comité, ces équipes spéciales sont censées fournir un appui interinstitutions à la fois coordonné, stratégique et cohérent, et veiller à ce que toutes les initiatives actuellement menées par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ayant trait aux objectifs de développement durable soient suffisamment reliées les unes aux autres. Le Comité a également noté que, dans un souci de coordination, les organismes des Nations Unies devraient contribuer à cette entreprise.

125. Dans les pays où il s'est rendu, le Comité a pris note des progrès accomplis dans le renforcement de l'intégration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, notamment des activités de développement et d'aide humanitaire, ainsi que du rôle actif joué par le HCR à cet égard. En revanche, il a constaté que le HCR n'avait contribué que dans une faible mesure aux travaux des équipes spéciales des Nations Unies pour les objectifs de développement durable. Il a aussi noté que les processus de coordination du cadre d'action global pour les réfugiés et des groupes de travail créés au titre du plan-cadre pour l'aide au développement étaient différents. Il estime que les opérations de pays sont susceptibles d'améliorer la façon dont le

HCR contribue à la mise en œuvre des objectifs de développement durable par l'intermédiaire de ces différents processus.

126. Le Comité recommande que, sur la base de la position institutionnelle du HCR et des orientations visant à traduire cette position en termes opérationnels, les opérations de pays recensent et harmonisent leurs méthodes actuelles pour établir un plan définissant la manière dont elles entendent aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable par l'intermédiaire, le cas échéant, du cadre d'action global pour les réfugiés, des équipes de pays des Nations Unies et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

127. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

128. Dans la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants (résolution 71/1 de l'Assemblée générale), les États Membres ont expressément chargé le HCR de coordonner l'application du cadre d'action global pour les réfugiés. La mise en œuvre des objectifs de développement durable et du cadre d'action global pour les réfugiés incombe aux États Membres. Le HCR peut contribuer à ces activités mais doit respecter les prérogatives des États Membres. Le Comité a noté que l'application du cadre d'action global pour les réfugiés pouvait être un vecteur d'intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux. Il a constaté que toutes les parties prenantes plaçaient de grandes attentes dans le HCR, mais que les ressources dont celui-ci disposait pour coordonner cette vaste entreprise étaient modestes.

129. Le Comité a noté avec satisfaction que le HCR appuyait la mise en œuvre du cadre d'action dans des pays pilotes. Il craint toutefois que le HCR ne soit pas en mesure de répondre aux attentes élevées des parties prenantes parce qu'il est soumis à des contraintes financières et que ses partenaires ne peuvent pas compter sur d'autres sources de financement. En outre, il a constaté que les risques liés à l'action que mènent les opérations de pays pour faciliter l'application du cadre d'action global pour les réfugiés n'étaient pas encore tous consignés dans l'inventaire des risques du HCR.

130. Le Comité recommande que les opérations de pays précisent davantage leurs inventaires des risques afin de mieux prendre en compte les risques découlant de leur engagement en faveur des objectifs de développement durable, de la planification pluriannuelle et multipartite, le cas échéant, et de leur contribution à l'application du cadre d'action global pour les réfugiés.

131. Le HCR a adhéré à cette recommandation et encouragera en conséquence les bureaux de pays à actualiser leurs inventaires des risques.

Études de cas nationales

132. Le HCR a présenté des études de cas nationales sur ses stratégies actuelles pour illustrer l'appui qu'il apportait aux gouvernements en les aidant à mettre en œuvre les objectifs de développement durable et à intégrer les personnes relevant de sa compétence dans leurs systèmes nationaux. Il convient notamment de citer l'intégration économique des réfugiés à Kalobeyei (Kenya) et à Assosa (Éthiopie), les interventions du centre de services régional de Nairobi à l'appui de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, les exemples de contributions à la mise en œuvre des objectifs de développement durable recueillis au Brésil et en Mauritanie, ainsi que l'engagement de haut niveau et l'assistance technique du HCR auprès de l'Union africaine et de la Commission économique pour l'Afrique.

133. Bien que ces exemples illustrent l'efficacité de certaines formes d'engagement au service de la réalisation des objectifs de développement durable, le Comité a estimé

qu'il était possible de collecter encore davantage d'informations sur les initiatives menées dans les pays. Ce travail de collecte pourrait faciliter l'accès à l'information, l'appréciation des résultats et la mise à profit des enseignements tirés, l'idée étant de favoriser l'application systématique de certaines stratégies ayant fait leurs preuves. Le Comité est d'avis que ce travail pourrait également contribuer à mieux faire connaître au siège les besoins particuliers des opérations de pays.

134. Le Comité recommande que le HCR recueille systématiquement, à l'échelon national, des exemples de son engagement au service de la réalisation des objectifs de développement durable pour assurer le transfert des connaissances et pouvoir justifier de la suite donnée aux recommandations qui lui sont adressées.

135. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Prévention de la fraude et de la corruption

136. Le Comité a noté que certaines opérations de pays du HCR exerçaient leurs activités dans des environnements qui les exposaient à la fraude et à la corruption. Cette situation est inévitable compte tenu du mandat du HCR et de la nature de ses activités.

137. Le Comité a constaté également que le HCR était doté d'un cadre stratégique de prévention de la fraude et de la corruption. Ce cadre définit les mesures et les méthodes que le HCR met en œuvre pour renforcer la prévention de la fraude et de la corruption. Il s'applique à tout fait avéré, tout soupçon et toute tentative de fraude ou de corruption mettant en cause des fonctionnaires du HCR ou toute partie, qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale, ayant une relation contractuelle directe ou indirecte avec le HCR ou financée, en tout ou en partie, à l'aide de ressources du HCR. Il va de pair avec un manuel sur la prévention, la détection et le signalement des faits de fraude et de corruption au HCR, qui renferme des consignes plus détaillées en la matière.

138. En outre, le HCR dispose d'une politique applicable aux faits de fraude commis par des personnes relevant de sa compétence, assortie de directives opérationnelles, qui fournissent des informations plus détaillées et des orientations pratiques pour faciliter l'application de la politique.

139. Le Comité considère que le degré d'exposition au risque de fraude et de corruption dépend principalement d'une combinaison de facteurs environnementaux et personnels, des circonstances et de la probabilité de détection, ainsi que de l'existence de sanctions. Il estime qu'il incombe essentiellement à la direction de prendre en considération ces facteurs. Entre le cadre stratégique, le manuel, la politique applicable aux faits de fraude commis par des personnes relevant de sa compétence et les directives opérationnelles connexes, la direction du HCR dispose d'outils efficaces pour mener son travail de prévention de la fraude et de la corruption.

Enquêtes officielles du Bureau de l'Inspecteur général sur les faits de fraude et de corruption

140. Au HCR, la conduite des enquêtes est confiée au Bureau de l'Inspecteur général. Celui-ci a signalé au Comité des cas présumés de fraude, notamment de fraude liée à l'enregistrement et à la détermination du statut de réfugié, de fraude au recrutement, de fraude aux prestations, de détournement de biens ou de fonds. Pour 2016 et 2017, le décompte des enquêtes officielles en cours et closes en fin d'année s'établissait comme suit :

Tableau II.5
Enquêtes officielles

Nombre d'enquêtes sur des cas de fraude en fin d'année	2017	2016
Enquêtes en cours	42	51
Enquêtes closes	86	50
<i>Dont cas avérés de fraude</i>	38	24
Nombre total d'enquêtes	128	101

141. Le HCR a signalé 38 cas avérés de fraude ayant causé au total 1 230 000 dollars de pertes en 2017 (contre 24 cas ayant entraîné 140 000 dollars de pertes en 2016). L'augmentation du montant des pertes est imputable en grande partie à un seul de ces cas. Le Comité estime que le nombre relativement élevé de faits de fraude détectés et d'enquêtes ouvertes tend à prouver que les mécanismes internes de détection de la fraude et de la corruption du HCR fonctionnent correctement.

142. Le Comité a constaté que les opérations de pays dans lesquelles il s'était rendu avaient effectué un travail d'analyse ou de réflexion sur des cas avérés de fraude pour en déterminer les causes et les circonstances propices. Dans le prolongement de ce travail, les opérations de pays ont pris des mesures correctrices, décidant notamment d'examiner et d'améliorer les procédures en place ainsi que de mettre davantage en lumière l'incidence négative de la fraude et de la corruption.

Domaines d'amélioration des activités de prévention de la fraude et de la corruption

143. Le Comité a noté que, dans les pays où il s'était rendu, le niveau de maturité des activités de prévention de la fraude et de la corruption variait d'une opération de pays à l'autre. Aussi a-t-il recensé ci-après plusieurs domaines dans lesquels ces activités pourraient être améliorées.

144. L'évaluation des risques de fraude et de corruption du HCR fait partie intégrante de la gestion globale du risque, dont les modalités sont détaillées dans le cadre de gestion du risque institutionnel. Le Comité a constaté que toutes les opérations de pays dans lesquelles il s'était rendu recensaient les domaines exposés à la fraude et à la corruption. Toutefois, la qualité des évaluations des risques variait d'une opération de pays à l'autre. Par exemple, l'évaluation de l'impact menée par les opérations de pays et l'estimation du degré de probabilité des risques recensés n'étaient pas toujours dûment étayées, et les mesures d'atténuation auraient pu être plus ciblées. Dans plusieurs opérations, les évaluations des risques semblaient incomplètes ou n'étaient pas suffisamment mises en lien avec les objectifs de l'opération. En outre, certaines opérations privilégiaient clairement la prévention des faits de fraude commis par des personnes relevant de la compétence du HCR, tandis que des progrès restaient à faire dans l'évaluation des autres formes de fraude. Par conséquent, le Comité estime qu'il est possible d'améliorer les évaluations des risques, lesquelles servent de base à toute activité de prévention de la fraude et de la corruption, tout en renforçant la prise de conscience de l'incidence négative de tels agissements.

145. Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR affinent leurs évaluations des risques concernant l'identification des domaines exposés à la fraude ou à la corruption.

146. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

147. Le Comité a également noté que certaines opérations de pays avaient élaboré des plans d'action ou des stratégies de prévention de la fraude. Toutefois, une

opération semblait avoir été essentiellement tributaire des initiatives venues du siège. En outre, le Comité a constaté que certains des plans d'action élaborés visaient quasi exclusivement à remédier aux faiblesses mises en évidence lors de l'analyse des cas de fraude auxquels l'opération avait été confrontée. D'autres domaines exposés à la fraude et signalés dans le manuel faisaient l'objet de moins d'attention. La plupart des opérations de pays dans lesquelles le Comité s'est rendu n'avaient pas encore élaboré de plan d'action pour se conformer aux directives figurant dans le manuel. En outre, elles n'avaient pas réfléchi aux conditions de la fraude et de la corruption dans l'environnement opérationnel.

148. Le Comité recommande aux opérations de pays du HCR de mettre au point de nouvelles stratégies ou de renforcer les stratégies existantes pour lutter contre la fraude et la corruption, en s'attachant à ce qu'elles couvrent tous les cas de figure et qu'elles tiennent compte du contexte local lorsque leur évaluation des risques fait apparaître une plus grande vulnérabilité face à la fraude et à la corruption.

149. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

150. Le Comité a noté avec satisfaction que l'une des opérations de pays dans lesquelles il s'était rendu avait mis en place une unité chargée de la gestion des risques, de la conformité et de la qualité. Cette unité avait notamment pour tâche de veiller à un meilleur respect des politiques et à un renforcement de la gestion des risques, eu égard en particulier aux problèmes de fraude, de corruption et d'intégrité. L'opération concernée avait, semble-t-il, une approche plus dynamique et novatrice de la prévention de la fraude et de la corruption que les autres opérations dans lesquelles le Comité s'était rendu. De l'avis du Comité, si cette approche positive avait été motivée par des facteurs extérieurs, tels que les pressions exercées par les donateurs, la nouvelle unité avait les moyens de mettre la question en avant et d'en faire prendre mieux conscience. Il a donc estimé que des points de contact ou des unités en charge de la prévention de la fraude et de la corruption pouvaient être un outil précieux pour sensibiliser au problème et épauler les chefs de bureaux dans leur mission de prévention de la fraude et de la corruption.

151. Le Comité a aussi noté que le HCR avait lancé une initiative gestion des risques 2.0 pour améliorer l'intégrité et faire face aux causes fondamentales de la corruption et de la fraude. Cette initiative visait à assurer que la planification stratégique et la prise de décisions prennent systématiquement en compte les risques opérationnels et de gestion. Elle avait une portée très large et l'un de ses objectifs était d'exposer plus tôt, dans les environnements opérationnels complexes, les cas de fraude, de corruption et d'exploitation et de mauvais traitement des personnes relevant de la compétence du HCR, et d'y mettre fin. Elle visait également l'utilisation des fonds à des fins non autorisées ou contraires aux valeurs des Nations Unies et du Règlement du personnel. Grâce à cette initiative, le HCR cherchait, entre autres, à renforcer les capacités de gestion des risques des opérations couvertes afin d'améliorer la gestion locale pendant une période de temps déterminée. Le Comité s'attend à ce que cette initiative ait une influence positive sur les activités du HCR en matière de prévention de la corruption et de la fraude. À son avis, elle offre l'occasion d'aider les opérations de pays couvertes à renforcer leurs activités de prévention de la corruption et de la fraude.

152. Le Comité recommande aux opérations de pays du HCR non couvertes par l'initiative gestion des risques 2.0 d'évaluer dans quelle mesure le personnel international pourrait servir de premier point de contact pour les membres du personnel d'un bureau en matière de prévention de la fraude et de la corruption.

153. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

154. Le Comité a noté que la plupart des opérations de pays dans lesquelles il s'était rendu n'avaient pas envisagé le roulement dans l'occupation des emplois du personnel recruté sur le plan national en tant que mesure propre à atténuer les risques de fraude et de corruption. Il est d'avis que la mise en œuvre d'une telle politique dans les domaines exposés à la fraude et à la corruption est une bonne pratique et une mesure efficace pour réduire les risques de fraude et de corruption. Le roulement dans l'occupation des emplois ne concerne pas seulement les lieux d'affectation, mais s'applique aussi aux domaines de responsabilité. En outre, le manuel précise que le HCR devrait encourager les fonctionnaires occupant des postes clés dans les services financiers et comptables ou ceux chargés des achats et des ressources humaines à recourir au roulement des emplois, des tâches ou des missions en tant que mesure préventive pour limiter les risques de fraude et de corruption.

155. Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR évaluent la mesure dans laquelle le roulement dans l'occupation des emplois du personnel recruté sur le plan national pourrait être une mesure utile d'atténuation des risques. Une telle pratique devrait être conçue et développée en fonction de la structure, des responsabilités, des compétences et des profils de risque propres à l'organisation.

156. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

157. En ce qui concerne la prise de conscience par les fonctionnaires, les partenaires, les intermédiaires et les personnes relevant de la compétence du HCR de la nécessité de prévenir la fraude et la corruption, le Comité a noté que le HCR disposait de quelques outils standard tels que les boîtes à plaintes et les courriels auxquels pouvaient être adressées les plaintes et les allégations de fraude et de corruption. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général était accessible à tous les membres du personnel du HCR et à d'autres requérants qui pouvaient lui signaler les cas de manquement par télécopie ou par courrier électronique confidentiel et en utilisant un formulaire de plainte en ligne.

158. En 2016, le HCR avait décidé que la session annuelle de recyclage sur le code de conduite serait axée sur la fraude et la corruption. La plupart des opérations de pays visitées par le Comité avaient organisé cette session de recyclage et environ 33 % de l'ensemble du personnel du HCR y avaient participé. En outre, le HCR a lancé un cours d'apprentissage en ligne sur les principes fondamentaux de la sensibilisation à la fraude et à la corruption. Cette formation a été conçue pour renforcer la sensibilisation aux risques de fraude et de corruption parmi l'ensemble des fonctionnaires de l'organisation. Elle comporte plusieurs exercices présentant diverses situations du quotidien pouvant donner lieu à des activités frauduleuses. La formation n'est pas obligatoire et, au 31 décembre 2017, 9 % environ de tous les fonctionnaires du HCR et du personnel associé l'avaient suivie.

159. Le nombre d'activités menées dans les opérations de pays pour améliorer la prise de conscience de la nécessité de prévenir la fraude ou la corruption variait et certains bureaux semblaient être plus proactifs que d'autres. Toutefois, le Comité a noté quelques bonnes pratiques quant à la manière dont l'équipe de direction donnait l'exemple de bons comportements pour encourager les fonctionnaires à participer aux formations sur la prévention de la fraude et de la corruption et pour renforcer la sensibilisation en général.

160. Par exemple, dans une opération de pays, les bureaux annexes ont décidé de rendre obligatoire la formation sur les principes fondamentaux de la sensibilisation à la fraude et la corruption pour tous les fonctionnaires après qu'ils eurent constaté un faible degré de participation à la formation. Le Comité a également constaté que d'autres modalités que l'obligation de participation à la formation avaient été

choisies. Il a relevé un cas où l'équipe dirigeante insistait auprès du personnel sur l'importance de la prévention de la fraude et de la corruption et l'encourageait à participer à l'apprentissage en ligne. Dans ce cas, la direction a également organisé des débats sur la prévention de la fraude et de la corruption afin de renforcer l'effet de la formation. Le Comité est d'avis que la manifestation d'une telle volonté au plus haut niveau de la hiérarchie peut avoir un effet durable sur le personnel et l'inciter à participer à la formation non obligatoire. Un autre exemple de bonne pratique est un sous-bureau où l'équipe de direction s'implique activement dans la formation en cours d'emploi du personnel chargé de la protection, afin d'accroître le respect et la compréhension des procédures révisées.

161. Le Comité estime que la formation relative à la prévention de la fraude et de la corruption est un élément important pour sensibiliser à ces questions. Les activités de formation sont plus efficaces lorsqu'elles revêtent un caractère récurrent. À son avis, il s'agit là d'une bonne pratique si cette formation est également adaptée aux postes et aux responsabilités des fonctionnaires participants ainsi qu'aux contextes locaux. Le personnel et les supérieurs hiérarchiques ont à faire face à des aspects différents de la prévention de la fraude et de la corruption dans leurs activités quotidiennes.

162. Le Comité recommande au HCR de continuer à promouvoir activement la prise de conscience par le personnel, les partenaires, les intermédiaires et les personnes relevant de sa compétence des incidences négatives de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

163. Le Comité recommande également aux opérations de pays du HCR d'affiner leurs approches locales de la formation sur la prévention de la fraude et de la corruption. Cette formation devrait être dispensée de manière régulière et être adaptée aux impératifs du travail quotidien, aux responsabilités attribuées et au contexte culturel.

164. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Emploi de consultants individuels

165. Sur la base de la politique relative aux consultants individuels du 20 juin 2013 et des instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels de février 2017, révisées le 14 mars 2018, le HCR engage à titre temporaire des consultants individuels ayant des compétences et des connaissances spéciales qui ne sont pas aisément disponibles au HCR et dont celui-ci n'a pas besoin de manière permanente. Le HCR comptait 591 contrats individuels de consultants en 2016 et 512 en 2017. Les charges du HCR au titre des consultants individuels s'élevaient à 9 893 538 dollars en 2016 et à 12 941 000 dollars en 2017.

166. Le Comité a noté que le HCR avait décentralisé le processus de recrutement et de gestion des contrats. Le Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines a délégué le pouvoir d'approuver les contrats de consultants à d'autres directeurs dans leurs divisions ou bureaux régionaux respectifs, lesquels peuvent également déléguer la gestion des contrats de consultants aux représentants régionaux. Pour le siège, la responsabilité de la gestion des contrats de consultants incombe aux directeurs des divisions respectives, avec l'appui des unités de la gestion des ressources de chaque division. La plupart des directeurs des bureaux régionaux n'ont pas délégué l'autorité de gérer les consultants individuels à un représentant régional. Néanmoins, les responsabilités à cet égard sont partagées entre les bureaux régionaux et les opérations de pays. Le champ d'action des opérations de pays est limité à l'évaluation des besoins, à la demande de poste, à l'avis de vacance de poste, à l'établissement de la liste des candidats et à l'organisation d'entretiens avec ces derniers. Le bureau régional approuve le poste, attribue les contrats et garde la

responsabilité globale de la gestion de ceux-ci. Le Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines exerce une fonction de contrôle dans le processus. Il est saisi des cas particuliers prévus dans la politique, tels que les dérogations pour dépassement de la valeur cumulée des contrats et l'embauche d'anciens agents et de retraités, pour examen et approbation. Depuis le 16 août 2017, tous les nouveaux consultants individuels doivent être approuvés par l'Unité du personnel associé de la Division de la gestion des ressources humaines avant qu'un contrat ne leur soit attribué.

Non-respect de la politique et des instructions permanentes du HCR pour l'emploi de consultants individuels

167. Le Comité a constaté que le HCR ne s'était pas conformé à sa politique. Parmi les domaines concernés, on pouvait citer les modalités de recrutement, de sélection, de suivi et d'évaluation des consultants individuels ainsi que la procédure de paiement.

168. Par exemple, pour ce qui est du recrutement, le Comité a relevé 11 cas où le HCR avait engagé des consultants pour s'acquitter des fonctions quotidiennes normales des membres du personnel ou prendre en charge des responsabilités de représentation ou d'encadrement, alors que ces pratiques ne sont pas autorisées par la politique. Le HCR a également engagé des consultants pour des tâches ne revêtant pas un caractère temporaire, ce qui n'était pas non plus conforme à la politique. Le Comité a constaté que, dans cinq cas, le HCR avait attribué au moins cinq contrats par consultant avec le même mandat. En outre, dans 11 cas, il avait dépassé les seuils établis par la politique, comme la valeur maximum cumulée des contrats de 150 000 dollars pour 24 mois au cours de toute période de 36 mois, sans demander en bonne et due forme les dérogations requises dans cinq cas.

169. Le Comité a également noté que le suivi et l'évaluation de la fourniture de services étaient devenus difficiles car le mandat était rédigé en termes génériques par le HCR. Le mandat des consultants individuels ne définissait pas des produits, délais ou réalisations tangibles et mesurables. En outre, le rapport d'évaluation ne figurait pas toujours dans le dossier et était parfois établi tardivement. Le Comité a également constaté que les rapports d'évaluation ne comportaient pas d'analyse descriptive des services fournis et de leurs liens avec les résultats fixés dans le mandat. En outre, le HCR effectuait les paiements sur la base des informations communiquées par les chargés de recrutement confirmant la prestation des services. Le Comité a également noté qu'il existait des procédures différentes dans l'ensemble de l'organisation pour contrôler la présence des consultants aux fins du rapprochement des avances et des paiements finals. Il a noté que les états de présence n'étaient pas disponibles, étaient présentés trop tard et ne comportaient pas les signatures des agents de supervision.

170. En outre, le Comité a constaté que le HCR ne calculait pas les honoraires des consultants sur la base d'une procédure et d'un modèle normalisés. Dans plusieurs cas, les honoraires déterminés étaient supérieurs ou inférieurs au barème correspondant au niveau d'expérience requis dans le mandat. Le Comité a en outre constaté que, dans une opération de pays, deux consultants avaient pendant plusieurs mois été payés deux fois à partir du compte bancaire du siège et à partir du compte bancaire de l'opération de pays. Ayant mis à jour ce problème de doubles paiements, le HCR a proposé une prorogation des contrats aux termes desquels les consultants étaient censés travailler sans rémunération afin de compenser en partie les paiements reçus en double. Le Comité est d'avis que le réengagement de consultants dont le comportement avait laissé à désirer n'était pas une bonne pratique de gestion.

171. Le Comité estime que le respect des principales dispositions en matière de recrutement, de sélection, de suivi, de contrôle et d'évaluation des consultants

individuels ainsi que de la procédure de paiement est indispensable pour assurer la gestion efficace des contrats de consultants et un bon rapport coût-efficacité dans l'utilisation des fonds.

172. Le Comité recommande au HCR d'améliorer le respect de sa politique et de ses instructions permanentes concernant les consultants individuels, d'assurer une gestion efficace des contrats de consultants et d'envisager de centraliser certaines fonctions des unités de recrutement afin d'arriver à un niveau plus élevé de spécialisation.

173. Le Comité recommande également au HCR d'étudier la possibilité d'intégrer dans son progiciel MSRP un dispositif de contrôle automatisé pour les cas dépassant le seuil de 150 000 dollars.

174. Le Comité recommande au HCR de mettre en place un contrôle à l'échelle de l'organisation pour éviter le double paiement des honoraires des consultants à partir d'un compte bancaire du siège et du compte bancaire d'une opération.

175. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Possibilité d'améliorer la politique et les instructions permanentes du HCR pour l'emploi de consultants individuels

176. En outre, le Comité a noté que le HCR devrait revoir sa politique et ses instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels. Parmi les domaines où des améliorations pourraient intervenir figuraient notamment les procédures de sélection et de recrutement, la normalisation des modalités de détermination et de négociation des honoraires des consultants, la séparation horizontale des fonctions lorsque des dérogations (concernant, par exemple, la présélection des candidats ou le dépassement des seuils) sont accordées et le système d'archivage.

177. Par exemple, il était difficile de voir comment les divisions et les bureaux régionaux du HCR déterminaient les honoraires des consultants. Le Comité a constaté que le HCR n'avait pas mis en place de modèle de calcul normalisé pour aider les unités chargées du recrutement à déterminer les honoraires. Les modalités variaient donc au sein de l'organisation. Le Comité a également relevé que le HCR considérait que le système actuel de recrutement de consultants ne prévoyait pas des tarifs suffisamment élevés pour les consultants très spécialisés, mais qu'il ne réalisait pas d'études de marché pour déterminer si son système était compétitif. Le Comité estime que, lorsque les honoraires dépassent le barème, le HCR doit veiller à la cohérence et prévoir des règles claires exigeant l'approbation d'une dérogation. Il est en outre d'avis que le HCR devrait actualiser régulièrement le système de consultants afin d'être en mesure d'offrir des honoraires compétitifs fondés sur des études de marché raisonnables et en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies.

178. En outre, la politique et les instructions permanentes du HCR ne prévoyaient pas d'orientations claires à l'intention des unités chargées du recrutement sur les cas où la publication de l'avis de vacance était la méthode à privilégier, par rapport à une procédure de présélection avec mise en concurrence limitée. Le Comité a également noté que, pour cinq consultants individuels s'étant vu attribuer un contrat d'une valeur globale supérieure à 240 000 dollars, la sélection n'avait pas eu lieu sur la base d'un appel d'offres. Le Comité craint qu'en raison de l'absence de seuils, des contrats d'un montant élevé ne soient attribués à des consultants individuels, sans mise en concurrence et sans aucune approbation par une autorité extérieure à la division ou au bureau régional qui recrute. Le Comité est d'avis que la dérogation à l'obligation de présélection des candidats ne devait pas être laissée à la discrétion des divisions et des bureaux régionaux, qui étaient aussi responsables de l'attribution du contrat. Une

telle pratique pouvait conduire à un conflit d'intérêts et limiter la séparation horizontale des fonctions, qui était indissociable du processus de dérogation.

179. Le Comité a également noté que le HCR n'avait pas défini de critères pour appuyer la prise de décisions sur les demandes de dérogation pour dépassement du seuil de 150 000 dollars. Il est d'avis que la décision risquait dans ces conditions de varier à la discrétion de la Division de la gestion des ressources humaines. Il a également constaté que, dans certains cas, cette division avait embauché des consultants dans ses services en dépassant le seuil de 150 000 dollars. Le Comité estime donc qu'une dérogation devrait être demandée dans de tels cas à une autre division non impliquée dans la procédure de recrutement afin de renforcer la séparation des fonctions.

180. Les dossiers des consultants du siège sont gérés dans les divisions, tandis que ceux des consultants engagés pour les opérations de pays sont gérés dans les bureaux régionaux. Le Comité a constaté que les opérations de pays n'avaient pas accès aux dossiers électroniques des consultants dans le système de gestion des documents du HCR et que seuls certains documents étaient disponibles à leur niveau. Dans les bureaux régionaux et au siège, il a également constaté plusieurs cas où les dossiers n'étaient pas complets et les documents n'étaient pas classés de façon logique. Il a donc noté qu'il était possible d'améliorer la gestion des fichiers de consultants, notamment en veillant à assurer un contenu normalisé minimum, soit sous forme électronique, soit en version papier. Il est d'avis que les opérations de pays gagneraient à avoir accès au dossier électronique afin d'améliorer la gestion de l'information.

181. Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels. Durant ce processus, le HCR devrait renforcer les directives sur les obligations de publication des avis de vacance, la séparation des fonctions, les procédures de dérogation, les mécanismes de détermination et de négociation des honoraires des consultants, les documents nécessaires pour le rapprochement des avances et des paiements finals et la gestion des dossiers.

182. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Accessibilité

183. La Convention relative aux droits des personnes handicapées est entrée en vigueur le 3 mai 2008 et précise les conditions générales et les principes directeurs pour l'emploi des personnes souffrant d'un handicap. L'Assemblée générale, dans sa résolution 61/106 et 62/170, a demandé aux organismes des Nations Unies de diffuser des informations sur la Convention et le Protocole facultatif et de s'employer à ce qu'ils soient bien compris. Elle a également prié le Secrétaire général d'appliquer progressivement des normes et des directives régissant l'accessibilité des locaux et des services du système des Nations Unies. Le Comité a passé en revue les efforts déployés par le HCR pour assurer un environnement de travail accessible et inclusif aux membres du personnel souffrant d'un handicap.

184. Le HCR a élaboré un mémorandum interne sur l'emploi des personnes handicapées en novembre 2008, qui est entré en vigueur en décembre 2013. La politique qu'il décrit met l'accent sur l'engagement du HCR à garantir l'égalité d'accès à l'emploi et sur sa volonté de recruter et de conserver un personnel qualifié et diversifié incluant des personnes handicapées.

185. La Stratégie à dimension humaine (People Strategy) du HCR pour 2016-2021 fait de l'inclusion et de la diversité des objectifs fondamentaux de l'organisation. Répondre aux besoins des personnes souffrant d'un handicap est un élément essentiel

de cette stratégie, dont le plan de mise en œuvre a été simplifié et rationalisé en novembre 2016.

186. Le Comité a noté que le HCR s'orientait vers la rationalisation et la simplification des politiques afin de mettre fin aux instructions administratives distinctes et indépendantes sur le handicap. Il a également noté qu'il envisageait de prendre des mesures pour assurer la prise en compte des questions intéressant l'inclusion des personnes handicapées dans toutes les politiques relatives aux ressources humaines. Le HCR s'emploierait en outre à répondre aux besoins spécifiques des collègues handicapés, tout en veillant au respect des principes essentiels et d'une approche non discriminatoire, dans le cadre de sa politique sur l'inclusion, la diversité et l'équité des sexes. Cette politique, qui, selon le HCR, devrait être opérationnelle en 2019, définirait les principes clefs pour la mise en place d'un environnement de travail inclusif dans toute l'organisation.

187. Le Comité a également noté que le HCR avait commencé à intégrer dans ses politiques pertinentes des mesures visant à prendre en compte les besoins des personnes handicapées. Il élaborait de nouvelles instructions administratives ou révisait les instructions existantes afin d'y inclure les rubriques suivantes « Conditions de vie et de travail dans les lieux d'affectation hors siège », « Stratégies de retour au travail et procédures d'aménagement du lieu de travail » et « Examen médical et aptitude au travail ». Ces instructions administratives contiendraient des normes pour la conception universelle et l'accessibilité des locaux pour les personnes handicapées. Le HCR était également en train d'élaborer une politique sur l'hygiène et la sécurité du travail, qui servirait de cadre global au respect par l'employeur de son devoir de protection de tous ses employés, y compris ceux souffrant d'un handicap.

188. Sur la base des statistiques disponibles, le Comité a noté que le HCR employait un fonctionnaire handicapé en 2016 et trois en 2017 et avait procédé à des aménagements des conditions de travail dans cinq cas en 2016 et dans huit cas en 2017. Les interventions concernaient l'assistance en cas de contraintes médicales, les dispenses de missions, les restrictions en matière de voyage et le télétravail. Le HCR a également souligné que les fonctionnaires handicapés ne nécessitaient pas toujours des aménagements formels de leurs conditions de travail. Toutefois, les statistiques disponibles ne reflétaient pas nécessairement le nombre réel de fonctionnaires handicapés. Toutes les personnes handicapées ne divulguaient pas leur handicap à leur employeur. Le Comité se félicite de l'engagement du HCR à trouver de meilleurs moyens de recueillir des données en élaborant de nouveaux outils.

189. Le Comité a pris note de l'engagement du HCR de défendre et de promouvoir la diversité sous toutes ses formes, afin d'encourager une plus grande prise de conscience des perspectives et capacités diverses des personnes handicapées. Il a noté que le siège du HCR avait ajouté dans tous les avis de vacance un énoncé encourageant la candidature des personnes handicapées. Il a également constaté que le HCR avait pris des mesures pour mettre en évidence les besoins des personnes handicapées figurant dans ses effectifs et y répondre. Les aménagements des conditions de travail et les autorisations pour le détachement dans des services hors siège de fonctionnaires handicapés étaient traités au cas par cas, sur la base de la procédure de vérification de l'aptitude médicale. Les fonctionnaires étaient protégés contre le risque d'être obligatoirement détachés dans ces lieux d'affectation en cas de contraintes médicales. Ils n'étaient pas assujettis au principe du roulement dans l'occupation des emplois. Le Comité a constaté que les bâtiments du HCR à Genève et à Budapest étaient pleinement accessibles aux personnes handicapées physiques. Il a également noté que le HCR avait l'intention d'inclure dans les instructions administratives sur les conditions de vie et de travail, qui étaient actuellement en

cours d'élaboration, des directives sur les questions d'accessibilité, précisant entre autres les types de lieux d'affectation remplissant les conditions requises, du point de vue notamment des risques liés à la sécurité. Il a constaté en outre que le HCR continuait de s'employer à doter le personnel des connaissances et des compétences requises pour se montrer totalement ouvert et respectueux, en élaborant des directives pour assurer l'accessibilité des réunions et des manifestations ainsi que des trousseaux à outils sur la manière de remédier aux obstacles à l'inclusion des personnes handicapées dans l'organisation.

190. Le Comité a noté que le HCR avait nommé comme conseiller à l'inclusion, à la diversité et à l'égalité des sexes un consultant individuel engagé à titre temporaire, qui devait servir de point focal pour les questions relatives au handicap. Il est préoccupé par le fait que des tâches qui sont constamment nécessaires soient assurées par un consultant dont la participation est temporaire et limitée. Le HCR a également mis en place un groupe de responsables chargé de superviser le plan de travail sur l'inclusion, la diversité et l'égalité des sexes ainsi qu'une équipe spéciale qui a pour mission de recueillir l'avis de membres du personnel vivant avec un handicap.

191. Le Comité a noté avec satisfaction les efforts déployés par le HCR pour assurer un environnement de travail accessible et inclusif aux membres du personnel souffrant d'un handicap. Il a également constaté que le plan de mise en œuvre de la Stratégie à dimension humaine ne reflétait pas de façon exhaustive toutes les interventions et activités envisagées concernant l'inclusion. Il a noté en outre que des améliorations étaient possibles moyennant des révisions périodiques du plan en fonction de l'évolution des priorités et des informations recueillies régulièrement.

192. Le Comité recommande que le HCR continue de promouvoir activement l'égalité d'accès des personnes handicapées aux possibilités d'emploi au sein de l'organisation, et de redoubler d'efforts à cet effet.

193. Le Comité recommande en outre que le HCR examine le plan de mise en œuvre de la Stratégie à dimension humaine et les sources des données de manière à pouvoir suivre les progrès accomplis en attendant que la nouvelle politique en faveur de la diversité et de l'intégration et le cadre de suivi correspondant soient établis en 2019.

194. Le Comité recommande également au HCR d'envisager de nommer au siège un fonctionnaire en tant que coordonnateur pour les questions de handicap, afin d'institutionnaliser la fonction dans sa structure organisationnelle.

195. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

Observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Entrepôt mondial du HCR à Copenhague

196. À l'issue de ses visites au siège et à l'entrepôt de Copenhague, le Comité a recensé les gains d'efficacité potentiels de l'emplacement de l'entrepôt mondial du HCR à Copenhague. Dans une étude réalisée par une tierce partie en 2014 figurait la proposition d'exclure les expéditions vers l'Afrique de cet entrepôt. L'analyse du Comité lui-même a révélé qu'au cours de la période 2015-2017, 100 % des stocks venaient d'Asie, alors qu'une grande partie des expéditions allaient vers des pays de l'hémisphère Sud, y compris l'Afrique. Le Comité a noté que les taux de fret n'étaient pas fonction de la distance mais dépendaient des voies commerciales (par exemple, le coût du transport d'un conteneur de la Chine vers l'Europe était beaucoup plus élevé que celui du transport d'un conteneur de l'Europe vers la Chine, en raison d'un déséquilibre entre les niveaux de l'offre et de la demande). La corrélation entre la distance et le coût n'était pas toujours vérifiée pour le transport maritime. Par

conséquent, les décisions concernant l'avenir de cet entrepôt devraient être fondées sur une évaluation globale et être solidement justifiées. Le Comité a également noté qu'une tierce partie était en train de procéder à un examen des emplacements de Copenhague et d'Accra.

197. Le Comité prend note des efforts engagés actuellement par le HCR pour étudier les sites d'entreposage, mais ne comprend pas très bien pourquoi cette analyse n'a pas été réalisée plus tôt. Il estime aussi que le rapport coût-efficacité de l'emplacement de Copenhague ne semble pas satisfaisant et indique que l'examen en cours conduit à la même constatation.

198. Le Comité recommande au HCR de déterminer si l'entrepôt central de Copenhague constitue une solution rationnelle pour le HCR. D'autres options devraient être envisagées.

199. En outre, le Comité recommande au HCR d'examiner à intervalles réguliers l'adéquation des entrepôts centraux.

200. Le HCR a souscrit à ces recommandations et indiqué qu'il était en train de réfléchir à la question de savoir si l'entrepôt de Copenhague était toujours intéressant pour lui, compte tenu du rapport coût-efficacité et d'autres facteurs pertinents.

201. Le Comité a noté que le dernier inventaire à Copenhague avait eu lieu en 2014, alors que la politique du HCR exigeait une vérification physique des stocks au moins une fois par an. L'accord entre le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le HCR daté de mars 2016 prévoyait également un inventaire annuel. Le HCR n'avait pas mis au point de méthode et de calendrier à cet effet, même si cela était prévu dans l'accord. Le HCR a déclaré avoir pris des mesures correctives au cours de l'audit. Un inventaire devait avoir lieu à la fin de 2017, y compris une enquête interne sur la nécessité des inventaires physiques à l'avenir et sur la possibilité de demander une exemption en raison du fonctionnement semi-automatique de l'entrepôt.

202. Le Comité recommande au HCR d'entreprendre chaque année un inventaire aussi longtemps qu'il conserve des stocks dans l'entrepôt de Copenhague. En outre, il lui recommande de définir une méthode pour procéder à ces inventaires annuels, comme cela a déjà été convenu avec l'UNICEF.

203. Le HCR a souscrit à ces recommandations et indiqué qu'il avait commencé à les mettre en œuvre.

Gestion des stocks

204. La valeur totale des stocks du HCR s'élevait à plus de 237 millions de dollars en mars 2018. Dans ce chiffre étaient incluses toutes les catégories de stocks, dont les articles de premiers secours ou les articles similaires, comme le savon, les matelas légers et les articles consommables. La valeur totale des articles de premiers secours et des articles similaires s'établissait à plus de 192 millions de dollars.

205. Les stocks d'articles de premiers secours entrent pour environ 30 millions de dollars dans ce total et sont gérés par la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement. Ces articles de premiers secours sont stockés dans les entrepôts mondiaux. La Division assure la gestion de cette partie des articles de premiers secours, ce qui suppose à l'heure actuelle le placement de commandes pour reconstituer les stocks au niveau mondial.

206. Environ 85 % des articles de premiers secours ou articles similaires sont entièrement gérés et détenus par d'autres divisions et/ou services du HCR ou par les opérations de pays elles-mêmes. Ces autres divisions, services ou opérations de pays placent aussi des commandes pour réapprovisionner les stocks. Le personnel chargé

de l'approvisionnement aux niveaux local, régional et du siège (y compris à la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement) est habilité à surveiller les niveaux des stocks et les surveille effectivement.

207. Le Comité a noté que, par le passé, il est arrivé que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement ait expédié des articles de premiers secours vers des destinations où des opérations de pays voisins détenaient suffisamment de stocks à proximité. Par exemple, en septembre 2016, la Division a acheminé par avion des produits de premiers secours de Doubaï à Kampala, alors même que l'opération de pays du Kenya détenait des stocks de divers articles nécessaires à l'opération de pays en Ouganda. La Division a fait part en septembre 2016 de cette situation, décrite dans le tableau II. 6.

Tableau II.6

Quantités transportées par avion et état des stocks, septembre 2016

<i>Articles de premiers secours</i>	<i>Quantités transportées (de Doubaï à Kampala) en septembre 2016</i>	<i>Quantités en stock à l'opération de pays du Kenya en septembre 2016</i>	<i>Quantités en stock avec les apports du stock mondial au Kenya en septembre 2016</i>
Couvertures	12 080	60 716	–
Matériel de cuisine	7 039	34 949	–
Moustiquaires	62 200	50 562	38 500
Panneaux solaires	16 780	510	5 000
Bâches en plastique	10 695	24 144	45 000
Sac de couchage	100 000	94 123	–

Source : Données du HCR.

208. Le transport aérien des stocks nécessaires à l'opération d'urgence en Ouganda en 2016 a été une solution très coûteuse.

209. À l'heure actuelle, la prise de décisions est fortement décentralisée au HCR, les opérations de pays étant investies de l'autorité et de la responsabilité décisionnelles au niveau opérationnel, en coordination avec les bureaux régionaux respectifs. Elles décident notamment de la mise à disposition d'un niveau suffisant d'articles de premiers secours et des modalités de leur distribution.

210. Le HCR n'a pas mis en place de méthode standard permettant aux opérations de pays de déterminer le niveau d'articles de premiers secours, y compris les réserves d'urgence, qu'elles doivent détenir en stock et il n'y a pas de budget prévu expressément à cet effet. Le budget des stocks d'urgence à l'échelle des pays est couvert par le budget de fonctionnement, habituellement géré par les services chargés des programmes. Il appartient à l'opération de pays de déterminer les niveaux requis de produits de premiers secours à maintenir en stock. Des prélèvements sont effectués sur les stocks mondiaux gérés par la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement à l'intention des opérations de pays lorsque celles-ci en font la demande. Les articles de premiers secours seront ensuite distribués aux personnes relevant de la compétence du HCR par les opérations elles-mêmes. Dans les opérations de pays, ce n'est pas le personnel chargé de l'approvisionnement qui est habilité à décider des prélèvements sur les stocks, cette décision relevant des services chargés des programmes, qui sont aussi responsables de la reconstitution ultérieure des stocks des opérations.

211. Le Comité estime que la détention par les opérations de pays d'un certain niveau de stocks de réserve est une approche raisonnable. Ces opérations ne peuvent pas

prévoir avec précision le volume des articles de premiers secours qui seront requis (autres que ceux fournis aux partenaires d'exécution sur la base d'un accord contraignant). Toutefois, l'exemple visé ci-dessus montre que des possibilités de gains d'efficacité existent dans le fonctionnement du HCR. En outre, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement dispose des capacités de suivi et des compétences voulues pour signaler ces possibilités aux bureaux régionaux et aux opérations de pays et pourrait fournir des conseils sur les modalités de distribution ou de redistribution des produits de premiers secours et sur les possibilités d'économies.

212. En raison de la structure décentralisée du HCR, le Comité estime qu'un dialogue interne entre toutes les parties prenantes est nécessaire pour définir et mettre en application des options plus efficaces d'acheminement des articles de premiers secours dans les situations d'urgence. Le Comité attend de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement qu'elle assume le rôle de chef de file dans la facilitation du dialogue interne entre les parties prenantes indispensable à une telle évaluation.

213. Le Comité recommande au HCR d'évaluer comment assurer une gestion plus efficace des stocks d'articles de premiers secours, y compris les fournitures nécessaires aux opérations de pays. Cette évaluation devrait porter sur l'opportunité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.

214. Le Comité recommande en outre que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement passe en revue à intervalles réguliers tous les stocks du HCR et, si les observations issues de ces examens le permettent, qu'elle conseille les bureaux régionaux et les opérations de pays sur les possibilités de gestion efficace des stocks au niveau des pays.

215. Le HCR a souscrit à ces recommandations et noté qu'elles devaient être lues en parallèle.

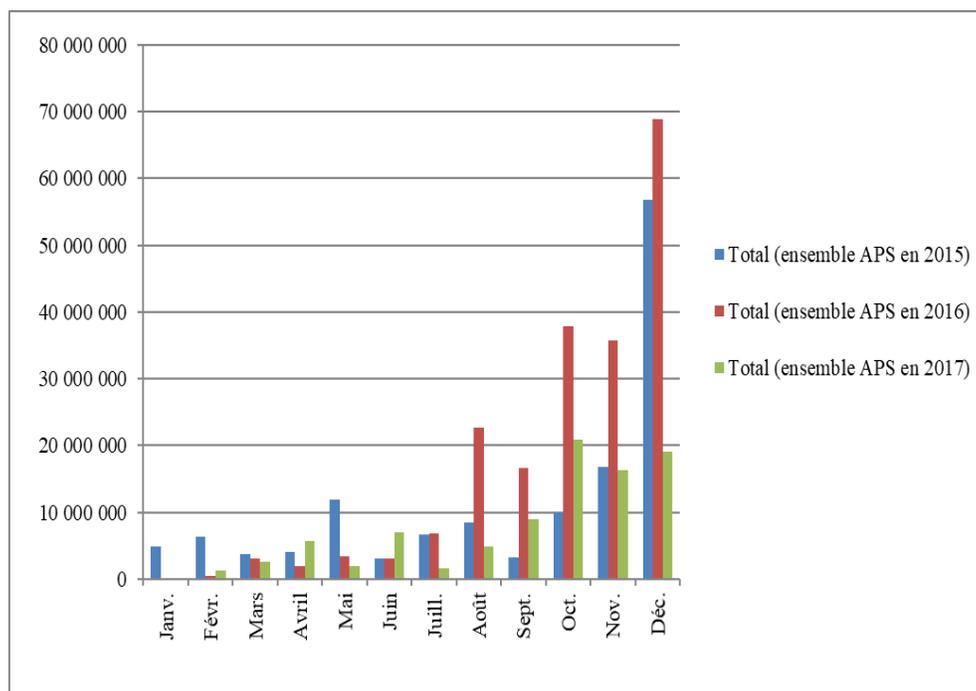
Commandes et achats

216. Dans le rapport financier et les états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2014, le Comité avait formulé une observation sur le caractère hétérogène des financements fournis par les donateurs et ses répercussions sur les achats, les importants pics de fin d'année étant considérés comme une source de mauvaises décisions en matière de passation des marchés. Entre autres, il avait recommandé au HCR de continuer à étudier les moyens de mieux répartir les financements afin d'alléger les pressions de fin d'année dues à l'obligation de dépenser le budget et de pouvoir ainsi mieux planifier ses décisions en matière d'achats. Il a noté les progrès réalisés dans la mise en œuvre de cette recommandation, qui datait cependant de quelque temps déjà.

217. Au cours de l'audit, le Comité a analysé la répartition annuelle des commandes d'articles de premiers secours au cours de la période 2015 à 2017, qui est illustrée dans la figure ci-après.

Commandes d'articles de premiers secours (exprimées en valeur) effectuées en 2015, 2016 et 2017

(En dollars des États-Unis)



Source : Les données sont fondées sur une liste d'articles de premiers secours communiquée par le HCR par courrier électronique le 12 février 2018.

Abréviation : APS, articles de premiers secours.

218. Le Comité a noté que le personnel du HCR chargé de l'approvisionnement était d'avis que les profils ci-dessus s'expliquaient par un certain nombre de facteurs, qui pourraient aussi faire l'objet d'un examen global, notamment les suivants :

- a) Le plafond des dépenses que les opérations de pays étaient autorisées à engager était relevé en cours d'année ;
- b) Les opérations de pays donnaient la priorité à d'autres dépenses et l'achat d'articles de premiers secours n'était pas considéré comme une priorité durant l'année ;
- c) Les opérations de pays procédaient généralement aux achats d'articles de premiers secours à la fin de l'année considérée ;
- d) Des fonds supplémentaires étaient alloués de façon imprévue en fin d'année.

219. Le Comité a noté que le personnel du HCR chargé de l'approvisionnement considérait que les pratiques ci-dessus amenaient à faire les observations suivantes :

- a) La nécessité de dépenser les fonds à la hâte pouvait parfois conduire à des décisions mal avisées en matière d'achats ;
- b) Les articles de premiers secours étaient parfois utilisés comme « banque » par les opérations de pays. Les engagements de fonds à ce titre représentant facilement des montants élevés, le budget alloué pouvait ainsi être « dépensé » ;

c) L'important volume de commandes placées en même temps pour divers articles ne pouvait pas toujours être attribué au fournisseur qui offrait les meilleurs prix (aux termes des contrats-cadres applicables). Celui-ci pouvait en effet ne pas disposer de la capacité de production requise, ce qui conduisait parfois à des dépenses moins efficaces ;

d) Les articles commandés sous pression en fin d'année n'étaient pas toujours distribués rapidement aux personnes relevant de la compétence du HCR et pouvaient être détenus en stocks plus longtemps que nécessaire, ce qui pouvait conduire au blocage inutile de capitaux et à l'augmentation des frais d'entreposage.

220. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement a fixé certains paramètres pour faciliter la mise en concordance de la planification et de la distribution et elle est actuellement en train de déployer à cet effet un outil appelé « Demantra », qui est rattaché au progiciel MSRP. Il est prévu de mettre en place progressivement ce module de planification de la demande dans les opérations de pays en fonction des ressources disponibles en 2018 et au-delà. Les opérations de pays devront y consigner leurs besoins effectifs en matière de distribution afin que le HCR puisse commencer à faire concorder sa planification des achats avec la planification de la distribution d'articles de premiers secours. Pour que l'outil soit le plus utile possible, la Division aura besoin de l'engagement actif des opérations de pays, des bureaux régionaux et des autres divisions du siège, comme la Division de l'appui et de la gestion des programmes et la Division de la gestion financière et administrative.

221. Le Comité a constaté une tendance positive concernant les bons de commande (exprimés en valeur) d'articles de premiers secours établis en 2017, mais la forte concentration des commandes au dernier trimestre demeure. Des commandes plus précoces et une meilleure planification des achats pourraient atténuer certains des effets mentionnés par le personnel chargé de l'approvisionnement et des achats. Toutefois, en raison de la structure décentralisée du HCR, le Comité estime qu'un dialogue interne entre toutes les parties prenantes est nécessaire pour définir et mettre en application des options d'amélioration de l'efficacité du placement des commandes. Il attend de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement qu'elle assume le rôle de chef de file dans la facilitation du dialogue interne entre les parties prenantes, indispensable à une telle évaluation.

222. Le Comité recommande au HCR d'engager un dialogue interne entre parties prenantes pour déterminer les moyens d'améliorer l'efficacité de la planification des commandes et des achats.

223. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Accords-cadres

224. Lors d'une de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que l'opération de pays avait conclu plusieurs accords-cadres pour des produits et des services, tels que les pneus et les pièces de rechange. Le HCR n'avait pas mis en place de stratégie à même d'aider les opérations de pays à décider si elles devaient se procurer un produit ou un service donné à l'échelon local, régional ou mondial. Le Comité a aussi examiné la question avec le Service des achats et le Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements. Entre autres choses, le HCR a indiqué que les accords-cadres ne représentaient qu'une option pour le choix des fournisseurs. Il a été souligné, sur la base d'exemples concrets, que le regroupement des besoins pouvait parfois conduire à une hausse des prix ou au retrait de fournisseurs de l'appel d'offres. En outre, plusieurs études auraient confirmé que la proximité des fournisseurs pouvait être source de gains d'efficacité. Le HCR a fait savoir qu'il décidait au cas par cas de la

stratégie pertinente dans ce domaine. Il a confirmé, toutefois, qu'il évaluerait la possibilité d'inclure d'autres produits et services dans le processus de planification concernant les articles de premiers secours.

225. Le Comité estime que, faute d'une politique claire, la conclusion d'accords-cadres pour divers produits et services aux niveaux local, régional ou international risque de conduire à des coûts de transaction inutiles. Les économies d'échelle ne sont pas non plus exploitées pour réaliser des gains d'efficacité. Une politique en la matière pourrait aider les opérations de pays ou les bureaux régionaux à identifier les produits et services pour lesquels des accords-cadres sont adaptés afin de prendre leurs décisions d'achat en connaissance de cause.

226. Le Comité recommande au HCR de recenser les nouvelles possibilités de regroupement des besoins, au niveau régional ou même à l'échelle mondiale.

227. Le HCR a souscrit à cette recommandation et a indiqué qu'il se proposait de continuer à mener des examens sélectifs pour déterminer où les besoins devraient être regroupés dans l'intérêt général de l'organisation.

Mise à jour du Manuel du HCR (chapitre 8)

228. Au cours de son audit au siège (Service des achats et Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements), le Comité a noté que la mise à jour du chapitre 8 du Manuel n'avait pas eu lieu, alors que le HCR avait initialement prévu de l'achever en 2016. Le chapitre 8 ne revêtait pas un caractère contraignant, mais il constituait une source importante de référence pour le personnel, tant au siège que dans les opérations de pays. Des informations obsolètes pouvaient prêter à confusion, en particulier dans le cas du personnel inexpérimenté.

229. Le Comité recommande au HCR d'accélérer la révision du chapitre 8 du Manuel du HCR afin que le personnel puisse avoir accès à des orientations cohérentes et fiables sur les procédures d'achat.

230. Le HCR a souscrit à cette recommandation et a indiqué qu'il visait à achever la mise à jour du chapitre 8 du Manuel d'ici à la fin de 2018 pour les aspects qui concernent les achats.

Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique

231. La gestion de la continuité des opérations touche différents domaines. Elle vise notamment la planification des interventions d'urgence avec les mesures de sauvegarde préventives nécessaires pour éviter les situations d'urgence et les crises, la planification des interventions en cas d'urgence ainsi que de la reprise des processus métier et des systèmes informatiques. Les interventions en cas d'urgence se divisent entre phases de planification des interventions et phases de gestion des crises en cas de situation d'urgence ou de crise.

232. Une défaillance ou une altération de l'infrastructure des TIC peut conduire à de graves dysfonctionnements, voire à l'interruption des processus métier, ce qui peut entraîner des dommages considérables. Afin de prévenir les situations d'urgence et les crises au sein de l'organisation, il y a lieu d'établir et de gérer un plan de reprise après sinistre. Seule une procédure planifiée et bien organisée garantit une planification et des interventions d'urgence optimales. Des mesures préventives adaptées doivent être prises pour permettre une intervention rapide et ordonnée dans une situation d'urgence ou de crise. L'objectif d'un plan de reprise après sinistre est de faire en sorte que d'importantes composantes TIC ne soient interrompues que temporairement, voire ne soient pas interrompues du tout. Cet objectif s'applique même aux situations critiques. Le plan de reprise après sinistre peut garantir

l'existence économique de l'organisation, même si elle a subi des dommages graves. Pour un bon fonctionnement, le plan de reprise après sinistre doit être intégré dans les structures en place.

233. Le Comité a noté que le HCR avait mis en place un système de gestion de la résilience de l'organisation. La reprise informatique après sinistre constituait un élément de ce système. Le plan de reprise après sinistre était applicable au siège du HCR et dans les centres de données en Europe. Les opérations de pays n'étaient pas couvertes. Actuellement, plusieurs applications importantes et critiques n'étaient pas concernées par le plan : il s'agissait notamment de la version 4 de proGres, du Système biométrique de gestion de l'identité et de E-sécurité.

234. Le Comité recommande au HCR d'assurer l'intégration dans le plan de reprise après sinistre des applications qui ne sont pas couvertes afin d'accroître la sécurité de leurs données.

235. Dans le cadre de la gestion globale de la continuité des opérations, le Comité recommande que le HCR définisse des directives pour la reprise après sinistre.

236. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

237. Lors des visites sur le terrain, le Comité a noté que les opérations de pays n'avaient ni documenté ni mis en œuvre un plan formel de reprise après sinistre. Les membres du personnel informatique étaient au courant des mesures à prendre pour reprendre les opérations après une déficience de l'infrastructure TIC. Ils ont indiqué qu'ils avaient mis en œuvre les directives locales relatives à la sauvegarde des données, mais que celles-ci n'existaient pas sous forme écrite.

238. La Division des systèmes d'information et des télécommunications avait diffusé des procédures écrites pour les opérations de sauvegarde des serveurs d'infrastructure en 2016 et à nouveau en 2017. Le chapitre 6 de ces procédures décrivait en détail la mise en œuvre de procédures d'archivage hors site. Dans aucune des opérations de pays visitées, ces directives n'avaient été pleinement mises en œuvre.

239. Pour assurer la continuité des processus métier, la stabilité de l'infrastructure TIC était indispensable. La reprise après sinistre non seulement assurait la sauvegarde des données, mais prenait en compte également le soutien et la fonction des processus métier en cas de défaillance ou de dégradation de cette infrastructure. Elle constituait un élément vital de la gestion de la continuité des opérations eu niveau local.

240. Le Comité recommande au HCR d'introduire des directives complètes pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans chaque opération de pays. Ces directives devraient être intégrées dans la gestion de la continuité des opérations au niveau local.

241. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

242. La Division des systèmes d'information et des télécommunications a établi une liste de pointage pour les contrôles informatiques généraux dans les opérations du HCR sur le terrain. Cette liste sera révisée et mise à jour de temps à autre. En outre, la Division prévoit de mettre au point un manuel à l'usage des bureaux extérieurs, dans lequel figurera la liste en question.

243. Le Comité se félicite que le HCR ait l'intention de soutenir de plus en plus les opérations de terrain dans l'harmonisation de l'environnement informatique.

244. Le Comité recommande au HCR d'examiner la suite donnée sur le terrain à la liste de pointage des contrôles informatiques généraux à réaliser par les bureaux extérieurs et invite les opérations de pays à prendre rapidement des mesures pour remédier aux déficiences importantes.

245. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Gestion des voyages

246. La politique du HCR sur les déplacements professionnels précise que toutes les autorisations de voyage doivent être finalisées au moins 16 jours avant le départ. Autrement, l'administrateur de programme, le fonctionnaire d'administration ou un responsable a l'obligation de fournir une justification ou une certification pour la réservation des vols.

247. Le Comité a constaté, lors de l'analyse des déplacements professionnels dans trois bureaux, qu'une grande partie des dossiers avec réservations de vol n'avaient pas respecté la règle des 16 jours. Les bureaux ont fait valoir que les déplacements professionnels étaient nécessaires et qu'ils s'acquittaient de leur tâche dans un environnement de crise. Toutefois, cet argument ne pouvait être invoqué pour les dossiers considérés. Le Comité a noté que la documentation fournie pour justifier le non-respect de la règle des 16 jours pourrait être améliorée.

248. Le HCR a introduit un nouveau module Voyages dans son progiciel de gestion intégré, qui exige désormais que soient consignées les raisons du début du voyage avant le délai de 16 jours.

249. Le Comité recommande au HCR d'utiliser le nouveau module Voyages de son progiciel de gestion intégré pour analyser les raisons du faible respect de la politique en matière de déplacements professionnels et, sur la base de cette analyse, de déterminer comment des prix avantageux peuvent être obtenus pour les réservations de vols.

250. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

C. Informations communiquées par l'administration

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

251. Le HCR a indiqué qu'il avait officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 3,8 millions de dollars (contre 21,5 millions de dollars en 2016). Comme indiqué à la note 10 relatives aux états financiers, il a fallu comptabiliser en pertes le moins-perçu de 3,6 millions de dollars au titre des dons de deux donateurs.

2. Versements à titre gracieux

252. Le HCR a indiqué avoir effectué en 2017 trois versements à titre gracieux d'un montant total de 13 874 dollars (contre deux versements à titre gracieux en 2016, d'un montant total de 18 445 dollars), ainsi que l'a autorisé le Haut-Commissaire. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs de l'organisation effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type au cours de l'année financière 2017.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

253. Conformément aux Normes internationales d'audit (Norme 240), le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les erreurs et irrégularités significatives (y compris celles qui résultent de fraudes). On ne peut cependant pas compter sur sa vérification pour relever toutes les erreurs ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

254. Au cours de l'audit, le Comité a interrogé l'administration sur la manière dont elle exerce ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tous risques particuliers qu'elle a déjà relevés ou portés à l'attention du Comité. Le Comité a également cherché à savoir si l'administration avait eu connaissance de toute fraude avérée, présumée ou alléguée et notamment de toute enquête du Bureau des services de contrôle interne.

255. Le HCR a signalé, en 2017, 38 cas avérés de fraude, ayant causé au total 1 230 000 dollars de pertes (les 24 cas décelés en 2016 avaient entraîné 140 000 dollars de pertes). Vingt-huit des fraudes étaient le fait de membres du personnel et quatre de membres du personnel associé. Cinq cas concernaient des partenaires. Un cas visait un fournisseur. Il s'agissait de détournement de fonds, de fraudes à l'assurance maladie, d'utilisation abusive de biens, de fraudes à l'inscription ou à l'immatriculation, d'autres types de fraude et de vols.

D. Remerciements

256. 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 apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne
(Auditeur principal)
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2016

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 25	Le Comité encourage le HCR à continuer d'étudier et d'appliquer les mesures pouvant lui permettre de réduire l'étendue des actions manuelles dans la distinction entre créances courantes et non courantes. Le Comité recommande de mieux utiliser les données disponibles dans le progiciel MSRP.	Lorsque la Division des relations extérieures enregistre de nouvelles annonces de contributions dans le progiciel MSRP (module de gestion des contributions), elle enregistre également le calendrier des paiements et des échéances. Ces informations sont ensuite prises en compte au moment de la facturation et dans les soldes débiteurs et enregistrées au titre des créances. Lorsque des amendements sont apportés aux contrats et que les échéances fixées sont modifiées, la Division en informe le Service financier et de comptabilité et les dates sont modifiées manuellement dans les créances. Chaque fin de mois, le Service financier et de comptabilité établit un tableau récapitulatif des créances directement à partir du module correspondant et le transmet à la Division des relations extérieures pour examen et avis. Il est ainsi possible de procéder à une double vérification des dates d'échéance, qui seront corrigées si nécessaire. Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	Le Comité confirme que le HCR a mis en œuvre une procédure d'enregistrement du calendrier des paiements et des échéances dans le progiciel MSRP, grâce à laquelle l'étendue des actions manuelles dans la distinction entre créances courantes et non courantes est réduite. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 32	Le Comité recommande au HCR de contacter la direction de l'entrepôt de Copenhague afin d'examiner l'adéquation des procédures appliquées et le traitement des documents d'expédition pour les articles appartenant au HCR et stockés dans l'entrepôt de Copenhague. Les procédures relatives aux documents de transport devraient être harmonisées dans les sept entrepôts centraux.	Quand il s'est rendu à l'entrepôt de Copenhague, en novembre 2017, le Comité a constaté que les justificatifs d'entrée et de sortie des articles de secours essentiels étaient en règle et tout à fait acceptables. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) conserve tous les documents d'expédition des livraisons qu'il reçoit, ce qui est la pratique habituelle pour la gestion de tous les stocks. Conformément à cette recommandation, la signature du bordereau de colisage par l'UNICEF fait désormais office de confirmation de réception, laquelle est transmise au HCR à chaque fois qu'un chargement est réceptionné. La procédure est légèrement différente dans d'autres	Le Comité a visité l'entrepôt de Copenhague et examiné comment les documents d'expédition pour les articles appartenant au HCR et stockés dans l'entrepôt de Copenhague étaient traités. Il a considéré que la procédure était adaptée et n'a fait aucun commentaire. En outre, il a remarqué qu'une procédure de confirmation de la réception des livraisons avait également été mise en place.	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 39	Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats. Si les opérations de pays ont besoin d'aide pour appliquer la méthodologie approuvée et estimer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin, le Comité les encourage à contacter la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules au siège pour	<p>entrepôts, qui envoient au HCR une confirmation écrite de bonne réception du chargement. La confirmation écrite fait office de pièce justificative au moment de confirmer la réception dans le progiciel MSRP.</p> <p>À Copenhague, le système mondial de gestion des stocks fonctionne différemment des autres entrepôts car c'est le seul endroit où le HCR n'a pas de personnel sur place pour superviser le processus d'entreposage. Par ailleurs, le système semi-automatisé de gestion des entrepôts de Copenhague est différent de celui des autres sites appartenant au système mondial de gestion des stocks, ce qui explique pourquoi la procédure de vérification est différente. De ce fait, les procédures suivies à l'entrepôt de Copenhague ne peuvent être complètement harmonisées avec celles suivies dans les autres entrepôts du système mondial de gestion des stocks.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>Le Comité sait qu'aucun membre du personnel du HCR n'est affecté à l'entrepôt de Copenhague et qu'il n'est donc pas possible d'harmoniser entièrement les procédures. Le Comité a informé le HCR qu'il estimait que la procédure de traitement des documents d'expédition telle qu'elle était faite à l'entrepôt de Copenhague était suffisante pour certifier les documents correspondant aux marchandises reçues.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>		X		
		<p>En plus des directives sur la gestion du parc de véhicules déjà publiée en 2016 (UNHCR/AI/2016/12, annexe A), la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules a envoyé, à la fin de 2017, à chaque opération des directives relatives aux besoins en véhicules pour 2018, accompagnées d'un bon de commande et d'un catalogue de véhicules. Ces documents ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel sur l'Intranet.</p> <p>Ainsi, et grâce également à une meilleure communication avec les opérations et les bureaux, il a été possible d'augmenter considérablement le nombre de véhicules que les opérations de pays prévoient de louer. Alors qu'en 2016 et les années précédentes, les opérations avaient demandé quelque 250 à 300 véhicules, le nombre total des demandes s'établissait à 650 en décembre 2017. C'est un nombre plus réaliste étant donné que le parc</p>	<p>Le Comité a pris acte des progrès réalisés par le HCR et confirmé que celui-ci avait diffusé des directives relatives aux besoins en véhicules pour 2018 et un bon de commande. En outre, le Comité a également relevé que les tableaux de planification concernant l'entretien et la réparation des véhicules ainsi que leur liquidation avaient été diffusés et seraient examinés pour chaque opération.</p> <p>Toutefois, ces outils seront mis en place en 2018 et le Comité n'a pas pu les examiner. Les observations que le Comité a faites sur le terrain ont confirmé qu'en 2017, les opérations de pays auxquelles il</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.	<p>automobile s'est agrandi de 724 à 1 072 véhicules ces trois dernières années.</p> <p>Pour l'examen annuel des programmes de 2019, le HCR a ajouté aux instructions relatives à la planification (voir UNHCR/AI/2017/8, annexe 1, sur la planification et la budgétisation détaillées pour 2018) deux tableaux de planification concernant l'entretien et la réparation des véhicules ainsi que leur liquidation. Le Service de la gestion du matériel et du parc de véhicules examinera les besoins en véhicules de chaque opération, en parlera avec les bureaux et veillera à disposer d'informations de planification plus solides pour l'année suivante.</p> <p>Considérant qu'il existe des directives détaillées pour la planification du parc de véhicules, que les chiffres prévus sont plus réalistes et que les besoins en véhicules reposent sur des données sérieuses dans le cadre de l'examen annuel des programmes, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>a rendu visite ne géraient pas leur parc de véhicules comme il se doit. Par conséquent, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p>				
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 43	<p>Le Comité recommande au HCR de mettre en place un dispositif lui permettant de suivre activement le statut des actifs en cours de construction. Une fois les projets de construction achevés et les actifs mis en service, une procédure devrait garantir que ces actifs soient inscrits dans le module de gestion des actifs et que l'amortissement soit amorcé.</p>	<p>Les projets de construction font désormais l'objet d'un suivi grâce à numéro d'identification unique et ils sont en permanence contrôlés par le Groupe des terrains et des bâtiments du Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements, qui supervise les projets de construction de bureaux en centralisant les commandes y relatives. Les commandes sont examinées et certaines informations propres à chaque projet sont demandées aux bureaux extérieurs (objet, date de début/de fin). En fonction des réponses reçues, le Groupe des terrains et des bâtiments établit un rapport trimestriel sur l'état d'avancement des travaux, puis l'envoie à la Division de la gestion financière et administrative pour examen et enregistrement de ces actifs dans le module de gestion des actifs du progiciel MSRP une fois que le niveau de capitalisation a été déterminé. Après examen et analyse, le niveau convenable de capitalisation est fixé. À compter de 2018, les</p>	<p>Le Comité a noté que des rapports normalisés trimestriels sont désormais établis pour suivre l'état d'avancement des projets de construction. Grâce à la participation des bureaux extérieurs, du Groupe des terrains et des bâtiments du Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements, de la Division de la gestion financière et administrative et de Service financier et de comptabilité, il est possible de suivre correctement la progression des projets de construction et de déterminer à quel moment l'amortissement commence. Par ailleurs, lors de l'audit des états financiers du</p>		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		actifs correspondants seront créés chaque trimestre dans le module de gestion des actifs en fonction des informations communiquées par le Service financier et de comptabilité. Ainsi, les actifs en cours de construction sont enregistrés en temps utile. Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	HCR, le Comité n'a formulé aucune observation sur l'état d'avancement des actifs en construction. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.				
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 48	Le Comité recommande que le HCR mette en place des procédures de contrôle afin d'identifier le moment où les immobilisations incorporelles ne sont plus « en cours de développement » et où l'amortissement commence.	Un point de contact unique a été établi entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le Service financier et de comptabilité de la Division de la gestion administrative et financière pour gérer les flux d'informations nécessaires à la tenue correcte d'une comptabilité annuelle des immobilisations incorporelles. En 2018, une procédure mensuelle de contrôle et de suivi a été mise en place, selon laquelle les chefs de projet doivent remplir un formulaire type et indiquer les frais engagés, l'état d'avancement du projet et la date de fin prévue. En fin d'année, il s'agit d'étudier les projets comptabilisés en actifs afin de s'assurer que l'amortissement commence au bon moment pour tous les projets de développement d'actifs incorporels terminés pendant la période en question. Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	Le Comité a noté que le HCR a commencé à la fin de l'année 2017 la mise en œuvre d'une procédure visant à déterminer l'état d'avancement des projets et le moment auquel les immobilisations incorporelles ne sont plus « en cours de développement ». Par ailleurs, lors de l'audit des états financiers du HCR, le Comité n'a formulé aucune observation sur l'amortissement des immobilisations incorporelles. En 2018, le HCR a en plus instauré l'établissement de rapports mensuels normalisés afin de suivre l'état d'avancement. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 52	Le Comité recommande que le HCR établisse un processus propre à identifier de manière fiable les dépenses de personnel interne liées au développement de proGres (et de tout autre logiciel développé en interne) et capitalise ces dépenses selon les cas.	Une procédure a été mise en place pour enregistrer les estimations relatives aux dépenses de personnel interne liées à tous les projets de développement d'immobilisations incorporelles. Depuis 2018, les chefs de projet sont tenus de remplir chaque mois un formulaire Excel et d'y indiquer le montant estimatif des dépenses de personnel interne (ainsi que des dépenses autres) et de le remettre au Service financier et de la comptabilité. Pour 2017, les estimations relatives aux dépenses de personnel interne établies par chaque chef de projet ont été recueillies en fin	Le Comité a pris note de la nouvelle procédure d'identification des dépenses de personnel interne liées au développement d'immobilisations incorporelles. Chaque mois, les chefs de projet font rapport de ces dépenses, ainsi que des dépenses autres que les dépenses de personnel. Par ailleurs, lors de l'audit des états		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		d'année pour toute l'année 2017, leur conformité aux normes IPSAS relatives à la capitalisation a été vérifiée et elles ont été capitalisées, le cas échéant. Le HCR considère que la recommandation a été appliquée.	financiers du HCR pour 2017, le Comité n'a formulé aucune observation sur la capitalisation des dépenses de personnel liées au développement de logiciels. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 59	Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque.	Le HCR a demandé à ses actuares de procéder à une étude de modélisation actif/passif globale qui comprenne un examen et une évaluation des engagements à long terme au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en se fondant sur les hypothèses actuarielles et une évaluation réalisée au 31 décembre 2017, ainsi que de préparer des scénarios correspondant aux objectifs de financement adaptés. Un résumé des diverses options de choix stratégiques d'investissements est en cours d'évaluation en vue de décider d'une stratégie d'investissement sur le long terme adaptée aux risques et d'établir les retours sur investissements attendus. Le HCR étudie également les possibilités de renforcer sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies dans le domaine de la gestion des placements sur le long terme, tout en tirant le meilleur parti des contrats passés avec des spécialistes des placements et des déposataires externes. L'analyse prendra en compte les politiques internes et les principes directeurs propres au HCR relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service. Les conclusions et les résultats de l'étude devraient être connus au plus tard le 30 avril 2018. Des rapports d'étape officiels ont été établis au sujet de la modélisation de la gestion actif/passif par rapport aux objectifs de financement correspondants. Les rapports d'étape portent également sur la définition de critères pertinents aux fins de la répartition stratégique des actifs et proposent une analyse des retours sur investissement prévus sur le long terme, utile	Le Comité prend note des résultats de l'étude de modélisation actif/passif, à savoir l'évaluation du portefeuille et les modalités de financement imaginées. Le Comité se félicite de la participation du HCR au Groupe de travail sur les services de trésorerie communs. Il encourage le HCR à poursuivre l'examen des différentes options de répartition stratégique des actifs et les initiatives de collaboration avec d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Le Comité note avec satisfaction que le HCR envisage de prendre une décision sur la stratégie à long terme au plus tard à la fin de 2018. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 71	Le Comité recommande que le HCR prête attention au fait que, lorsqu'il appliquera les principales recommandations issues de l'examen réalisé par le siège, il sera essentiel de disposer d'examens et de vérifications des rapports financiers des partenaires d'excellente qualité pour contrôler les charges des partenaires d'exécution.	pour la constitution du portefeuille d'actifs. Un document d'orientation destiné à aider la prise de décisions sera établi en temps utile en vue de son approbation définitive par le Haut-Commissaire, comme le prévoient les règles de gestion financière du HCR. Le HCR continue de faire tout son possible pour que les rapports financiers présentés par ses partenaires fassent l'objet d'examens et de vérifications d'excellente qualité afin d'obtenir des garanties adéquates quant aux dépenses engagées (voir les recommandations ci-après). Toutefois, le HCR donnera suite à cette recommandation en tenant dûment compte du fait que la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen réalisé par le siège en est encore à son début étant donné l'ampleur et la portée de ces recommandations.	Le Comité a pris note de la stratégie de changement du HCR pour la période 2017-2019 et des progrès qu'il a réalisés afin d'accompagner le changement, par exemple en mettant en place une Division de la résilience et des solutions. Toutefois, lors de ses visites sur le terrain, le Comité n'a pas pu obtenir, de la part du siège, d'informations sur l'état d'avancement des recommandations approuvées issues de l'examen. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.				X
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 76	Le Comité recommande que le HCR examine certains modèles de documents relatifs aux partenariats, tels que les accords, les descriptifs de projet, les plans de travail, les plans de contrôle et les répertoires/ inventaires des risques et détermine s'il serait possible de les améliorer pour que les responsables des opérations de pays puissent les utiliser de manière plus cohérente et réduire les doubles emplois, le cas échéant.	Le cadre d'exécution avec les partenaires a été conçu pour être souple et évolutif afin de s'adapter à l'évolution des environnements opérationnels, être étayé par des solutions informatiques permettant une application efficace et fluide, et être intégré dans les systèmes d'appui informatiques institutionnels du HCR. Il a été procédé à un recensement des besoins techniques et commerciaux pour les principaux processus de gestion des partenariats. Le HCR continuera d'examiner et d'améliorer les outils du cadre d'exécution en tenant compte de questions telles que la souplesse opérationnelle et la responsabilité des partenaires. Il est déterminé à continuer de perfectionner ses outils afin de réduire autant que possible les interventions manuelles et d'éliminer les incohérences et les	Le Comité a pris note des mesures supplémentaires prises par le HCR pour renforcer la cohérence dans la gestion de projets et réduire les chevauchements. Le Comité a pris acte avec intérêt du renforcement des capacités du personnel des opérations et des partenaires à utiliser les modèles comme il se doit. En ce qui concerne les mesures en cours, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 81	<p>Le Comité recommande que les responsables des opérations de pays veillent à la cohérence des évaluations dans les opérations et examinent régulièrement la qualité des évaluations des risques présentés par des accords de partenariat. Les modèles d'évaluation des risques récemment communiqués par le Service de la gestion des partenaires d'exécution peuvent être utiles à cet effet.</p>	<p>chevauchements entre les accords et autres documents relatifs aux partenariats.</p> <p>Dans le cadre du projet relatif au progiciel MSRP, tous les types de modèles d'accord et les procédures correspondantes, du lancement à la gestion des opérations financières, ont été rationalisés et incorporés dans le progiciel de gestion intégré. Les plans de suivi de l'exécution des projets ont été normalisés et automatisés pour être mis en correspondance avec l'évaluation des risques.</p> <p>Plusieurs procédures qui sont actuellement réalisées hors ligne et qui devraient être automatisées sont provisoirement effectuées dans des tableaux Excel ou des documents Word préformatés, en attendant que le HCR mette au point un outil informatique en remplacement de Focus.</p> <p>Le nouveau modèle d'évaluation des risques (qui fait maintenant partie des différents outils de suivi et de contrôle de l'exécution des projets axés sur le risque) participe de la cohérence et de la qualité de la gestion des risques liés aux projets. L'outil a été largement diffusé depuis juin 2017 et a fait l'objet de séances d'information, de formation et de webinaires (214 participants en 2017, 126 en 2018). Des ateliers sur les techniques pratiques d'utilisation de l'outil d'évaluation des risques ont également été organisés dans cinq pays. Les programmes de formation portant sur le cadre d'exécution avec les partenaires et sur la gestion des programmes comportent un volet sur la gestion des risques liés aux projets et font partie du programme d'apprentissage institutionnel du HCR. La première promotion du programme d'apprentissage relatif au cadre se composait de 202 lauréats. Le personnel du HCR peut également suivre cette formation en ligne sur la plateforme Learn and Connect.</p> <p>Depuis son lancement en 2017, un grand nombre d'opérations de pays ont adopté cet outil.</p>	<p>Le Comité a pris note avec satisfaction du lancement des différents outils de suivi et de contrôle de l'exécution des projets en juin 2017. Ces outils établissent le lien entre les activités d'évaluation des risques et de suivi pour les accords de projets en partenariat et leur utilisation se fait sur la base du volontariat.</p> <p>Le Comité a constaté que le HCR avait proposé des formations en ligne et organisé une série d'ateliers afin de renforcer les capacités de suivi axé sur le risque. En 2018, c'est le premier cycle budgétaire complet des partenaires d'exécution au cours duquel les outils sont utilisés. Les formations se poursuivent. L'utilisation des outils, ainsi que ses incidences, ne seront</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 87	En conséquence, le Comité réaffirme sa recommandation antérieure et invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération. Le Comité a également recommandé que ces plans prennent spécifiquement en compte le risque de fraude et renforce les contrôles ponctuels pour garantir le respect du principe de responsabilité dans la gestion des avoirs.	Depuis 2015, le Service de gestion des partenariats d'exécution réalise chaque année une évaluation de la conformité et de la qualité des rapports de suivi des projets et des rapports d'inspection. Les rapports, les constatations et les conseils qu'ils contiennent pour pallier les lacunes, ainsi que les bonnes pratiques, sont envoyés aux bureaux qui continuent de superviser et de guider les opérations de pays placées sous leur responsabilité. Cet exercice vient en complément de l'audit axé sur les risques, l'objectif étant d'évaluer les pratiques de suivi et de vérification hors siège afin d'améliorer la qualité. Par exemple, l'examen de 2016 sur le suivi des projets a montré une amélioration notable par rapport à l'année précédente, le nombre de rapports étant passé de 186 (28 %) en 2015 à 440 (58 %) en 2016. L'Asie-Pacifique est la région qui a obtenu les meilleurs résultats. La suite donnée à cette recommandation doit être examinée en même temps que celle donnée à la recommandation suivante (A/72/5/Add.6, chap. II, par. 88).	visibles qu'en 2019. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application. Le Comité reconnaît que le HCR a continué d'évaluer la suivi et la vérification des projets et pris note des progrès réalisés. Au moment de l'audit, le rapport pour 2017 n'avait toujours pas été établi, raison pour laquelle le Comité n'a pu vérifier qu'il y avait eu une nouvelle amélioration de la qualité. Le Comité a également noté que le HCR a lancé une série d'ateliers sur le suivi axé sur les risques, en collaboration avec un cabinet d'audit. Le résultat escompté est l'élaboration d'un plan de suivi axé sur les risques. Le HCR a tout particulièrement insisté sur la nécessité de prendre en compte les enseignements tirés d'actes frauduleux. Le Comité encourage le HCR à évaluer les résultats des ateliers et, à terme, d'étendre l'exercice aux autres opérations de pays. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.			X	
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 88	Le Comité recommande également que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution	En complément de l'évaluation dont il est question ci-dessus (on trouvera les dernières informations concernant la recommandation dans le document publié sous la cote A/72/5/Add.6, chap. II, par. 87), le Service de gestion des partenariats d'exécution, en collaboration avec les bureaux régionaux, a procédé à 15 examens portant sur une analyse approfondie et la	Le Comité prend acte de l'évaluation du respect des normes et de la qualité des rapports de suivi et de vérification des projets menée par le Service de gestion des partenariats d'exécution depuis 2015. Il est recommandé au			X	

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	des projets réalisés avec des partenaires.	vérification du respect des normes, une attention particulière ayant été accordée aux pays à haut risque. Les résultats ont été diffusés aux autres pays afin qu'ils en tirent des enseignements et les prennent en compte dans le cycle opérationnel annuel des partenariats afin de contribuer à des améliorations dans l'ensemble du HCR.	HCR de procéder à une évaluation de la qualité des rapports établis par les partenaires au niveau des opérations ou des bureaux afin de détecter les lacunes propres à un pays ou à une région et de décider des mesures correctives à apporter. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.				
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 96	Le Comité recommande que le HCR examine et, le cas échéant, précise les directives générales relatives à l'assistance en espèces dans le pays concerné et au mode de décaissement de l'appui saisonnier. Il faudrait spécifier que cet appui peut faire l'objet de versements mensuels, mais que d'autres modes de paiement, tels que le versement d'un montant forfaitaire, sont également possibles. Par ailleurs, le Comité recommande de préciser les critères d'évaluation des cas pour lesquels différents modes de paiement sont jugés préférables. Ces critères pourraient concerner, entre autres, l'examen des différentes conjonctures nationales dans lesquelles les opérations de pays exercent.	L'opération de pays participant au programme d'assistance en espèces a adapté les directives générales s'appliquant de manière à prendre en compte l'appui saisonnier, conformément aux règles de gestion budgétaire et aux instructions administratives sur les procédures financières relatives à l'assistance en espèces, sans que cela ait des incidences négatives sur l'assistance portée aux personnes relevant de la compétence du HCR. Par conséquent : a) Les directives générales relatives à l'assistance en espèces pour 2018 ont été révisées et mises à jour, une modification ayant notamment été apportée pour rendre compte de l'assistance globale portée en hiver ; b) L'annexe 6 des directives générales, qui consiste en une note d'orientation pour l'assistance portée pendant l'hiver 2017/18, prévoit que cette assistance pourra être distribuée en espèces, sous forme d'un montant forfaitaire. Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.	Le Conseil a pris note que les directives générales relatives à l'assistance en espèces ont été revues. Il y est désormais clair que le montant mensuel de l'assistance portée en hiver sert de base au calcul de l'assistance globale au lieu de correspondre à la somme des versements partiels. En outre, la note d'orientation relative à l'assistance portée en hiver indique que le transfert peut se faire en plusieurs versements ou sous forme d'un montant forfaitaire, selon qu'il conviendra. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	X			
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 97	Le Comité recommande également que le HCR établisse des procédures précises régissant les	L'instruction administrative relative aux procédures financières dans le cadre de l'assistance en espèces (UNHCR/AI/2017/15) a été publiée et s'accompagne présentes	Le Comité est d'avis que la nouvelle instruction administrative relative à l'assistance en espèces satisfait		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 100	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les nouveaux comptes relatifs aux frais bancaires soient correctement utilisés. Le Comité a l'intention de vérifier si les frais bancaires liés à l'assistance en espèces sont correctement comptabilisés et publiés au cours du prochain exercice.	<p>observations. La Section 10.4 porte sur cette recommandation et il est précisé que toute procédure qui diffère de ce qui est prévu dans la note d'orientation relative aux directives générales du fait de besoins opérationnels doit être justifiée et autorisée par qui de droit. Par ailleurs, tous les pays qui procèdent directement au versement d'une assistance en espèces doivent faire examiner et approuver leurs directives générales par la Section des interventions en espèces de la Division de l'appui et de la gestion des programmes et le Service de la trésorerie et des liquidités de la Division de la gestion financière et administrative préalablement à leur approbation par le représentant et à leur application. La Section des interventions en espèces et le Service de la trésorerie et des liquidités doivent également examiner et approuver les directives générales à chaque fois qu'elles sont lourdement modifiées par le bureau de pays, comme l'exige l'article 10.1 de l'instruction administrative.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	à la recommandation. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	X			
		<p>Un compte a été créé dans le grand livre (639150) et il est utilisé pour enregistrer les honoraires des prestataires de services financiers et les frais relatifs à l'assistance en espèces à partir de janvier 2017. Les services financiers fournis par des prestataires et faisant l'objet d'un bon de commande sont enregistrés sous un numéro de code propre et associés à ce compte créé dans le grand livre. La Division de la gestion financière et administrative suit de près l'enregistrement de ce compte depuis 2017.</p> <p>Les directives portant sur les honoraires des prestataires de services financiers et les frais relatifs à l'assistance en espèces sont également mentionnées dans l'instruction administrative relative aux procédures financières dans le cadre de l'assistance en espèces (UNHCR/AI/2017/15, annexe B, sect. B.12).</p>	Le Comité prend acte du fait que le HCR ait créé un compte spécial dans le grand livre pour les honoraires versés aux prestataires de services financiers et correspondant aux interventions en espèces en 2017. En outre, le Comité estime que l'instruction administrative relative aux procédures financières dans le cadre de l'assistance en espèces donne des orientations utiles sur la comptabilisation de ces honoraires. Les honoraires sont comptabilisés comme « frais bancaires » au titre des frais de fonctionnement.				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 105	Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique. Il escompte que ce projet aidera le HCR à gérer ses projets avec plus d'efficacité.	Le dernier produit du projet de mise à niveau du progiciel MSRP était l'établissement du rapport de clôture du projet, dans lequel étaient récapitulés les principaux avantages et les pratiques optimales du projet, ainsi que les difficultés et les problèmes rencontrés, les enseignements tirés et les mesures de suivi. Le HCR a présenté les pratiques optimales et les enseignements tirés à une réunion du conseil de gouvernance des technologies de l'information et des communications et, le cas échéant, les a appliqués à d'autres projets informatiques. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité confirme que le HCR a progressé dans l'application de cette recommandation. Toutefois, le Comité a également relevé que le HCR envisageait de créer une base de données pour consigner les meilleures pratiques et les enseignements tirés de la mise à niveau du progiciel MSRP. Le Comité suggère de faire connaître l'existence de la base de données une fois qu'elle sera créée afin que l'outil nouvellement intégré soit utilisé. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
A/72/5/Add.6, chap. II, par. 113	Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière et déterminent si le groupement des achats non soumis à appel d'offres dans des accords-cadres permettrait des gains d'efficacité. Le Comité recommande également que les divisions du siège examinent, de concert avec les opérations de pays, les moyens de faciliter le contrôle et le suivi des ordres d'achat non soumis à appel d'offres.	Le HCR procède à l'élaboration d'un rapport mensuel sur l'approvisionnement par pays afin de tracer les informations concernant la gestion des approvisionnements par les opérations de pays, y compris la valeur et le nombre d'ordres d'achat non soumis à appel d'offres, et de faciliter le suivi des valeurs atypiques. Le lancement à grande échelle a été fixé au 1 ^{er} juin 2018. En mars, le rapport a été communiqué à 10 opérations à titre de test, ce qui a donné lieu à des retours d'information précieux. Les rapports mensuels sur l'approvisionnement par pays seront envoyés aux représentants du HCR et aux plus hauts responsables en charge de l'approvisionnement et des programmes des opérations.	Le HCR a lancé un projet pilote consistant à établir des rapports mensuels sur l'approvisionnement par pays afin d'améliorer la communication entre les unités chargées de l'approvisionnement hors siège et le Service des achats au siège. Qui plus est, le nouveau système devrait permettre au Service des achats de déterminer quels types d'achats ne faisant pas l'objet de bons de commande pourraient faire l'objet d'accords-cadres ou d'appels d'offres. Il devrait être mis en service en juin 2018.		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 14	Le Comité recommande au HCR d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le	<p>Le HCR donne suite à cette recommandation grâce aux mesures suivantes :</p> <p>a) Renforcement des fonctions de gestion financière et des compétences du personnel du programme en la matière ;</p> <p>Hors siège, des équipes renforcées et polyvalentes sont constituées afin de renforcer le lien entre les programmes, les experts techniques, le suivi et le financement des</p>	<p>Le rapport est établi à partir des réponses à une requête spécifique dans le progiciel MSRP concernant les achats ne faisant pas l'objet de bons de commande et des données fournies par l'unité chargée des achats au niveau du bureau de pays.</p> <p>Toutefois, lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté que le HCR passait des contrats avec des fournisseurs pour des achats ne faisant pas l'objet de bons de commande, qu'il avait à plusieurs reprises acheté des biens et des services par catégorie, pour une valeur annuelle de plus de 16 000 dollars. En outre, dans plusieurs cas, le HCR avait même passé dans le même trimestre un contrat à plusieurs reprises avec des fournisseurs pour une valeur supérieure à 4 000 dollars. En outre, les bureaux de pays n'avaient pas d'aperçu général de leurs achats n'ayant pas fait l'objet d'un bon de commande. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.</p>	<p>projets et cette solution est prise en compte dans les programmes de formation et les manuels.</p> <p>Des directives supplémentaires portant sur la gestion de la mise en œuvre directe ont été élaborées pour faire passer des messages clairs, qui seront intégrés à chaque étape du cycle de gestion des opérations.</p> <p>Le Centre d'apprentissage global propose un certain nombre de modules de formation portant sur l'établissement des budgets ; les combinaisons de ChartFields ; la structure du budget ; la gestion de la budgétisation axée sur les résultats.</p> <p>Un effort particulier a été fait pour dispenser une formation couvrant certains aspects des processus et des systèmes de manière à améliorer, sur le plan mondial, la gestion financière dans les opérations, une attention particulière étant accordée aux membres du personnel chargés de suivre les programmes, les finances et les projets.</p> <p>Un programme de formation sur le cadre de mise en œuvre en collaboration avec les partenaires a été lancé en août 2017 pour l'ensemble du personnel du HCR, mais plus particulièrement les membres du personnel chargés de suivre les programmes et les projets. Il se compose de quatre modules, de quatre webinaires obligatoires sur la gestion des accords de partenariat financés par le HCR ; le personnel des partenaires dans le cadre des accords financés par le HCR ; les politiques et procédures relatives à l'audit des projets axé sur les risques ; le suivi et le contrôle des projets axés sur les risques ; et un webinaire facultatif sur les dépenses d'appui accordés par le siège aux projets. Le programme de formation comprend des exercices portant sur : i) le plan de suivi du contrôle de l'exécution des projets axé sur le risque ; ii) l'enregistrement des décisions</p>	<p>fait partie du cycle d'examen et d'approbation du budget. L'utilisation obligatoire de l'outil a favorisé la communication de la part du personnel concerné. Le Comité a également noté avec intérêt que le HCR avait revu les directives sur la mise en œuvre directe afin d'y introduire la notion d'équipes polyvalentes. Le Manuel du HCR établissait également les responsabilités quant au suivi de l'établissement des budgets et de la planification. Étant donné que la nouvelle version du manuel ne sera que partiellement appliquée en 2018, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>tendant à confier les achats financés par le HCR à des partenaires ; iii) la matrice de suivi d'audit. Sur un total de 120 participants, 43 % (52 participants) sont des membres du personnel des programmes.</p> <p>b) Élaborer des outils à l'appui des enseignements tirés de l'expérience ;</p> <p>La mise à jour des modules Finance et Chaîne d'approvisionnement du progiciel MSRP a été lancée en mai 2017, y compris Hyperion.</p> <p>Cette nouvelle version présente plusieurs améliorations destinées à faciliter l'analyse budgétaire, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modifications apportées d'un projet de budget à l'autre pour toutes les opérations apparaissent désormais instantanément dans Hyperion sous plusieurs angles différents (du point de vue de la gestion axée sur les résultats, du point de vue des partenaires, etc.), ce qui facilite l'examen et l'analyse des effets cumulés des changements et permet d'évaluer la qualité du budget détaillé dans sa globalité, en faisant fond sur l'expérience du cycle précédent. • La fonction d'élaboration de rapports en temps réel d'Hyperion a été ajoutée. • Les utilisateurs qui présentent leurs budgets bénéficient désormais d'une aide en ligne et d'une fonction de vérification du bon respect des règles et d'établissement des listes de tâches en temps réel. • La détection précoce des erreurs de budgétisation est possible grâce à deux nouveaux contrôles financiers automatisés. <p>Dans le cadre de la mise à niveau des systèmes, les membres du personnel chargés des programmes et des finances au siège et hors siège intervenant dans la gestion financière ont eu accès à des fonctions étendues grâce auxquelles ils peuvent consulter plus de rapports et analyser leurs budgets en temps utile.</p>					

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 24	Le Comité recommande au HCR de veiller à ce que les bureaux de pays et les bureaux régionaux soient régulièrement informés de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial, et d'effectuer des vérifications pour garantir son application optimale dans tous les bureaux.	<p>Le HCR a demandé à un institut de procéder à deux évaluations indépendantes de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial. Les études ont permis de définir des critères pour évaluer les avantages de la stratégie, tels que la taille du parc automobile et l'âge moyen des véhicules le composant. Le rapport le plus récent couvrant les années 2015 et 2016 est prêt et une copie a été communiqué au Comité.</p> <p>Il y est notamment conclu que l'âge moyen du parc est passé de 5,5 ans à 3,72 ans entre 2012 et 2016 et que les coûts moyens d'achat ont reculé de 12 % au cours de la même période. Le HCR a une meilleure vue d'ensemble de son parc de véhicules et a gagné en transparence en gérant de façon centralisée, depuis Budapest, les demandes d'utilisation et la cession de véhicules et en confiant à des pôles le soin d'acheminer les véhicules. Le HCR a également gagné en souplesse grâce aux stocks en circulation et à ceux entreposés dans les pôles, qui permettent de réaffecter aisément les véhicules. Le contrôle global de l'ensemble du parc de véhicules légers s'est considérablement amélioré.</p> <p>En résumé, le rapport publié par l'institut de recherche montre objectivement que la mise en œuvre optimale de la stratégie de gestion du parc de véhicules dans tous les bureaux constitue une plus-value pour l'organisation.</p> <p>Le HCR continuera à mesurer la valeur ajoutée résultant de la gestion du parc de véhicules mondial et procède actuellement à une évaluation interne de la mise en œuvre de la stratégie en question, afin de déterminer dans quelle mesure l'objectif de la stratégie, consistant à faire bénéficier les bureaux locaux et les opérations du HCR de véhicules adaptés, d'un bon rapport qualité-prix et sûrs, ainsi que de services de gestion professionnels leur permettant d'exécuter les programmes dans des conditions optimales, a</p>	<p>Le Comité a pris note de l'évaluation de la gestion du parc de véhicules mondial couvrant les années 2015 et 2016. L'évaluation a montré que la stratégie avait eu des effets positifs hors siège.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 55	Le Comité recommande que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des réunions de direction. Les représentants des bureaux de pays devraient examiner les risques et les mesures d'atténuation correspondantes de manière cyclique pour que la gestion des risques soit pleinement intégrée aux modalités d'exécution des tâches au niveau local et utilisée dans la mise au point des plans de travail de bureaux de pays.	<p>été atteint. Les instructions régissant l'évaluation ont été transmises au Comité.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, nous demandons au Comité de classer cette recommandation.</p> <p>Le 2 novembre 2017, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a publié son rapport numéro 2017/115 sur une étude de la mise en œuvre de la politique et des procédures de gestion du risque institutionnel au HCR. Il y a suggéré que la révision de la politique de gestion du risque institutionnel du HCR et toute mesure prise concernant les améliorations suggérées dans l'étude tiennent dûment compte de la norme ISO 31000 révisée. La norme ISO 31000 révisée devrait être publiée en 2018, en conséquence de quoi l'élaboration de la politique de gestion du risque institutionnel du HCR commencera vers la fin de 2018 et devrait être publiée en 2019.</p> <p>Par ailleurs, il convient de souligner qu'à compter de janvier 2017, l'audit interne intègre systématiquement l'assurance de la gestion du risque dans l'examen des pratiques suivies par les opérations hors siège en matière de gestion des risques.</p>	<p>Le Comité a noté que dans son étude le BSCI avait suggéré de procéder à une révision de la politique de gestion du risque institutionnel du HCR. Le BSCI a également recommandé que les décisions prises sur les améliorations proposées devaient tenir dûment compte de la version révisée de la norme ISO 31000. Le HCR devrait procéder à la révision de sa politique de gestion du risque institutionnel une fois que la révision de la norme ISO 31000 sera disponible. Par conséquent, la nouvelle politique ne sera pas disponible avant 2019. En outre, le Comité a noté lors de ses visites sur le terrain que la stratégie de gestion du risque en vigueur dans certaines missions méritait encore d'être affinée.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>	X			
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 56	Le Comité recommande qu'une attention plus soutenue soit accordée au statut et à la qualité des mesures d'atténuation dans les registres des risques des bureaux de pays afin qu'elles soient réalistes, exhaustives et d'actualité. Il recommande en outre aux bureaux d'élaborer leurs procédures d'examen	L'examen et la présentation annuels des registres des risques institutionnels et des registres des risques stratégiques ont eu lieu à la fin du mois de novembre 2017. L'Unité de gestion globale des risques participe à l'examen des registres aux côtés des bureaux. Au cours des examens, l'Unité et les bureaux procèdent à une analyse conjointe des registres des risques allant au-delà d'un simple examen du respect des normes techniques et donnent un retour concret sur les risques et les mesures d'atténuation propres au contexte	À l'occasion de ses visites sur le terrain, le Comité a remarqué que les documents présentés par les pays avaient été examinés et qu'un retour d'information avait été assuré conjointement par l'Unité de gestion globale des risques et le bureau pour l'une des opérations visitées. Par ailleurs, le Comité a noté que le HCR avait adopté une				X

Rapport	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2018)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2018)</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	afin de donner un avis plus régulier et plus formel sur la qualité des mesures d'atténuation et d'utiliser ces dernières en tant qu'élément du plan de travail du pays.	opérationnel. Un retour est alors donné en commun aux opérations, dans la perspective de l'examen annuel des programmes. Pour mieux faire connaître les principes de gestion du risque et encourager leur adoption dans le cadre des processus nationaux, une formation est actuellement dispensée aux coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel sous la forme de webinaires et de sessions d'information tenues lors des réunions régionales. La formation régionale en personne la plus récente a été organisée au bureau régional de Dakar pour 12 opérations et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. Le programme d'apprentissage en ligne du HCR sur la gestion du risque institutionnel a été suivi par plus de 1 300 membres du personnel et employés des prestataires agréés. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	stratégie de gestion du risque plus stricte (gestion du risque 2.0) qui est en cours d'application. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.				
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 63	Le Comité recommande que le siège et les équipes régionales du HCR évaluent l'incidence éventuelle des vérifications sur les besoins en ressources de l'opération concernée et sur les autres opérations présentes dans la région, afin de savoir où affecter les ressources supplémentaires.	Comme indiqué ci-dessous dans la mise à jour concernant la recommandation formulée au paragraphe 67 du document A/71/5/Add.6 , les résultats des vérifications réalisées en 2017 seront communiqués aux bureaux pour observations et contributions sur les incidences en termes de ressources.	Le Comité a noté que les rapports avaient été transmis aux bureaux concernés. Le Comité a également noté que les résultats des vérifications avaient été pris en compte lors de l'examen annuel des programmes. Le siège et les bureaux ont débattu des incidences des vérifications sur les ressources. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 65	Le Comité recommande que le siège du HCR instaure un mécanisme officiel d'établissement de rapports sur la fréquence et le degré de détail des vérifications qui lui donneront l'assurance que les données relatives à la	En janvier 2018, un modèle de rapport de vérification a été envoyé aux représentants de toutes les opérations par l'entremise des directeurs de bureaux concernés. Des membres du personnel régional de rang supérieur chargés du recensement ont reçu pour mission de s'assurer que dans le cadre de toutes les vérifications menées en 2018, une comparaison	Le Comité a noté que le HCR avait élaboré un modèle de rapport standard pour les activités de vérification et envoyé le modèle aux opérations. Toutefois, le HCR n'a pas encore mis en place de mécanisme formel		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 73	<p>population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.</p> <p>Le Comité recommande que le siège du HCR mette rapidement en place un processus de suivi des avantages produits par le système biométrique de gestion de l'identité qu'il utilisera pour déterminer s'il convient de poursuivre la mise en service du système et obtenir des données probantes</p>	<p>avec la base de données proGres version 3 soit réalisée avant et après la vérification afin de comparer l'évolution démographique, le changement de la qualité des données et l'intégrité des systèmes.</p> <p>Le HCR procède actuellement au regroupement des résultats des principales vérifications réalisées en 2017, y compris en utilisant des modèles de rapport standard « avant » et « après » s'agissant de trois opérations pilotes. Par ailleurs, le HCR a établi une synthèse des rapports finaux portant sur une opération en particulier à partir des 20 vérifications réalisées en 2017. Un rapport sur les vérifications faites en 2017 est en cours d'établissement et sera envoyé aux bureaux concernés pour commentaires (les noms des opérations sont mentionnés pour l'information du Conseil uniquement.)</p> <p>À la fin de premier trimestre de 2018, le HCR sera en mesure de présenter un rapport descriptif sur les vérifications de 2017, contenant les principales constatations et la présentation des avantages correspondants, ainsi qu'un modèle de rapport standard sur les vérifications concernant les trois opérations. Le HCR est également en train de dresser la liste des activités de vérification prévues pour 2018, pour faire en sorte que le modèle de rapport standard soit appliqué à partir de cette année.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>d'établissement des rapports. Ce sont les opérations qui décident de la fréquence des vérifications. En général, elles devraient avoir lieu au moins tous les 24 mois. En 2017, le HCR a effectué 21 vérifications dans 20 opérations (sur 130). Le Comité est d'avis qu'il faut faire des efforts supplémentaires. Par exemple, le siège du HCR doit élaborer un mécanisme formel d'établissement de rapports fixant la fréquence et le degré de détail des vérifications. Cela permettra également de mieux s'assurer que la vérification continue est juste ou que les vérifications ne sont pas nécessaires, compte tenu de certains critères convenus d'avance.</p> <p>Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>				X
18-09855		<p>Pour pouvoir étudier et quantifier les avantages produits, le HCR a relevé dans chaque opération 14 types d'interactions avec les réfugiés qui doivent être examinés et 20 indicateurs de suivi qui doivent être contrôlés. La méthode a été testée dans cinq opérations de pays, ce qui a permis de l'améliorer.</p> <p>Il a été démontré à plusieurs reprises que le système biométrique de gestion de l'identité peut permettre un suivi des identités dans plusieurs endroits et sur des périodes prolongées,</p>	<p>Le Comité a noté que la poursuite de la mise en œuvre du système biométrique de gestion de l'identité a été systématiquement contrôlée et examinée. Les vérifications biométriques se sont montrées d'une plus grande efficacité dans des domaines tels que la distribution de nourriture et la santé. En outre, les effets</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>sur lesquelles l'administration puisse baser ses décisions d'investissement.</p>	<p>contribuant ainsi à l'atténuation des cas de fraude et d'enregistrement multiples, mais également à l'établissement et à la conservation d'une identité pour les plus vulnérables. Depuis qu'il a fourni les informations précédentes, le HCR a également élaboré et mis en place un outil mondial de diffusion qui permet aux opérations du HCR d'utiliser les données biométriques recueillies afin de vérifier à partir de critères biométriques l'identité des personnes qui viennent chercher de la nourriture pendant les distributions d'aide mensuelles dans deux opérations. Les résultats observés ont été jugés satisfaisants en termes de prestations de services ainsi que de prévention de la fraude. En ce qui concerne la note du Comité selon laquelle « le HCR s'efforce de planifier le budget d'une manière plus fiable », on notera que l'utilisation du système biométrique de gestion de l'identité à des fins de statistiques démographiques et d'intégrité des données permet de s'assurer que les fonds sont distribués de manière fiable, sur la base de données opérationnelles solides.</p> <p>Par ailleurs, le HCR utilise le système à des fins de crédibilité et pour s'assurer que les réfugiés rentrant chez eux en divers endroits conservent leur identité, notamment ceux qui reçoivent des subventions en espèces au HCR lorsqu'ils retournent volontairement dans leur pays d'origine.</p> <p>Le suivi de la mise en œuvre a donné des indications précieuses et se poursuivra.</p> <p>Chacune des opérations examinées a tiré des avantages de la mise en service et de l'utilisation du système biométrique de gestion de l'identité dans un ou plusieurs des domaines suivants :</p> <p>a) Amélioration des statistiques démographiques, de l'intégrité des données et de la programmation ;</p> <p>b) Renforcement de la détection et de la prévention de la fraude ;</p>	<p>positifs sur la prévention de la fraude et de l'amélioration de la qualité des statistiques démographiques et de l'intégrité des données ont été relevés. Les effets observés ont incité à utiliser le système biométrique de gestion de l'identité comme système standard pour l'enregistrement et les vérifications biométriques. Par conséquent, la décision de lancer le système biométrique de gestion de l'identité a déjà été prise et la recommandation est devenue caduque.</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 81	Le Comité recommande au HCR de surveiller la mesure dans laquelle les budgets tiennent compte des besoins évalués pour les plans futurs. Pour cela, il doit vérifier de plus près les écarts, pour faire en sorte que les chiffres restent crédibles.	<p>c) Gains d'efficacité dans la fourniture des services de protection ;</p> <p>d) Renforcement des capacités des partenaires en matière de gestion des identités ;</p> <p>e) Amélioration de la fiabilité des données relatives à l'identité avec le temps ;</p> <p>f) Établissement et préservation des identités dans l'ensemble des opérations du HCR à l'échelle mondiale.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée et classée.</p> <p>Les mémorandums interservices et les instructions qui régissent l'examen annuel des programmes de 2018 contiennent les documents suivants :</p> <p>a) UNHCR/AI/2017/1 : rapports sur 2016 ; application en 2017 ; planification en 2018-2019 ;</p> <p>b) Documents pour les consultations entre la direction exécutive et les bureaux de février 2017 (hors siège) : points de décision ressortant des entretiens tenus au niveau des bureaux ; pour chaque bureau : documents pour les consultations entre la direction exécutive et les bureaux (tendances et analyses régionales, points de décision, pouvoir d'approbation des dépenses par situation donné à titre indicatif pour 2018, modèle pour informations générales) ;</p> <p>c) Recommandations de la direction exécutive au Haut-Commissaire (8 mars 2017) ;</p> <p>d) Grandes lignes de l'examen annuel des performances pour le Haut-Commissaire et pouvoir d'approbation des dépenses détaillé au niveau mondial donné à titre indicatif (9 mars 2017) ;</p> <p>e) Décisions du Haut-Commissaire concernant l'examen annuel des performances relatives à la planification pour 2018-2019 (13 mars 2017) ;</p>	<p>Le Comité a noté que le processus d'examen annuel des programmes a été entièrement revu et ajusté. Les changements qui ont été apportés garantissent que les besoins sont évalués et pris en compte dans le budget. Le Comité a également noté que le siège a analysé les écarts dans les projets de budget. Le Comité considère que les mesures prises satisfont à la recommandation. De l'avis du Comité, les mesures prises renforcent la crédibilité des chiffres présentés dans le budget.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 85	Le Comité recommande que le HCR examine le rôle des bureaux afin de s'assurer que ses activités sont bien harmonisées avec celles menées au siège et les complètent et qu'il fournit l'appui nécessaire aux pays pour procéder à un examen plus formel et factuel des plans avant de les soumettre.	Les documents fournis à l'appui de la recommandation formulée au paragraphe 81 du chapitre II du document A/71/5/Add.6 montrent que l'examen annuel des programmes effectué pour 2018 prévoit que les bureaux auront un rôle renforcé s'agissant de l'examen de leurs plans d'opérations.	Le Comité a noté que le rôle des bureaux et la manière dont ils communiquent avec le siège a été redéfinie à l'occasion de l'examen annuel des programmes. La nouvelle procédure prévoit d'harmoniser les priorités stratégiques régionales et institutionnelles grâce à des consultations. Avec la standardisation des rapports, la qualité des documents soumis et l'efficacité de la procédure d'examen et d'approbation ont été améliorées. La nouvelle procédure prévoit d'encourager les bureaux et les opérations à procéder à la planification en se fondant sur des aspects plus formels et factuels. L'examen annuel des programmes a été mis en œuvre pour la première fois pour la planification du budget de 2018 et a été établi	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 88	Le Comité recommande que le HCR : a) évalue si l'examen de son processus d'élaboration du budget annuel est suffisamment détaillé et détermine les coûts associés à chaque étape de l'élaboration ; b) évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources, ainsi que d'autres modèles tels que les approches ciblées « approfondies » pour les opérations les plus risquées, et détermine dans quelles situations ces approches devraient être poursuivies et celles où une approche plus légère est envisageable.	Les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources sont en cours d'évaluation à partir des enseignements tirés de l'expérience de 22 opérations pilotes se trouvant dans quatre régions ayant des stratégies à plus long terme.	comme une procédure normalisée pour la planification budgétaire de 2019. Le Comité considère que les mesures prises satisfont à la recommandation. Dans son rapport de l'an passé, le Comité a considéré que la partie a) de cette recommandation avait été rendue caduque. En ce qui concerne la partie b), le Comité a pris acte du fait que le HCR avait réalisé des essais dans 22 pays pilotes et qu'il avait tiré des enseignements de cette expérience. Il n'a pas encore été décidé si et quand la planification annuelle devait être mise en place. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X	
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 93	Le Comité recommande que le HCR alloue systématiquement des ressources suffisantes pour élargir la couverture de l'évaluation des programmes au regard de critères de risque convenus afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'affectation des ressources.	La politique d'évaluation de 2016 s'est traduite par la mise en place d'un Service de l'évaluation spécialisé et indépendant, placé sous l'autorité du Haut-Commissaire. Dans la stratégie d'évaluation pour 2018-2022, il est prévu de modifier les évaluations telles qu'elles sont pratiquées au HCR en six étapes : a) Augmentation progressive du nombre d'évaluations centralisées réalisées chaque année entre 2018 et 2022, et réalisation de quelques évaluations longitudinales ; b) Mise en place de consultations annuelles systématiques pour le choix des thèmes ; c) Lancement d'évaluations rapides : plus précises et plus légères que les évaluations	Le Comité se félicite des progrès réalisés par le HCR, dont la création du Service de l'évaluation. En 2017, le nouveau service a obtenu un budget pour les évaluations, publié une stratégie d'évaluation pour 2018-2022 et commencé à mettre la stratégie en œuvre. Le Comité a également obtenu des éléments montrant que le HCR avait mis en place un processus annuel de planification dans le cadre duquel les thèmes proposés faisaient l'objet d'un sondage,			X	

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 98	Le Comité recommande au HCR et aux bureaux de pays de perfectionner la conception des activités visant à gagner	En 2017, le Service du développement et de la gestion organisationnels a procédé à huit examens de la structure et des effectifs (dans le cadre de missions ou d'études de dossiers et	<p>centralisées habituelles, avec la participation des membres du personnel du HCR dans le but de renforcer leurs capacités ;</p> <p>d) Renforcement des capacités hors siège à l'occasion des évaluations décentralisées ;</p> <p>e) Recrutement d'effectifs temporaires mobiles pour aider les bureaux hors siège à réaliser les évaluations décentralisées ;</p> <p>f) Collaboration avec les activités en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi, de collecte des données, de contrôle, de planification stratégique pluriannuelle et d'élaboration des politiques pour qu'elles soient plus en rapport avec l'évaluation.</p> <p>Un plan de travail détaillé sera élaboré chaque année à la suite de consultations. L'accent sera mis sur les évaluations prospectives et longitudinales qui permettent de mettre en évidence les éléments devant être corrigés. Afin de renforcer l'utilité et l'utilisation des évaluations, le HCR établira un lien entre la réflexion en matière d'évaluation et l'établissement des budgets. Le HCR fera un investissement prévisible dans les activités d'évaluation, à hauteur de 0,07 % de ses dépenses totales en 2017 avant de l'augmenter progressivement à compter de 2018.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p> <p>étaient analysés et classés par le Service de l'évaluation, et faisaient l'objet d'un débat avec les bureaux, les divisions et la direction exécutive avant de faire l'objet de recommandations soumises au Haut-Commissaire pour approbation. C'est ainsi que le plan de travail pour 2018 a été élaboré : il prévoyait 13 évaluations hors siège (y compris des évaluations d'interventions d'urgence de niveau 3) alors qu'il n'y en avait eu que deux en 2017. En 2018, le HCR a également alloué un budget total de 1 550 108,60 dollars aux évaluations hors siège alors qu'en 2017, les dépenses n'avaient été que de 175 685 dollars. En outre, pour 2019, le HCR envisage d'allouer un budget d'environ 2 000 000 dollars aux évaluations hors siège.</p> <p>Compte tenu de cette évolution positive consistant à accorder systématiquement des ressources afin d'étendre la couverture des évaluations des programmes hors siège et du caractère permanent du Service de l'évaluation, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p> <p>Le Comité a noté que les opérations de pays ont procédé à l'examen de leur efficacité au cours de l'examen annuel des</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 102	Le Comité recommande que les dépenses d'appui aux programmes soient étudiées plus en détail au siège et dans les bureaux de pays. Ceux-ci devraient faire l'objet d'un	<p>d'entretiens) ; deux diagnostics structurels ; neuf études rapides consistant à analyser les éléments transmis par les bureaux et les divisions au Comité du budget et qui proposaient des modifications structurelles ou des modifications importantes du tableau d'effectifs, concernant pour la plupart des opérations hors siège. Le Service a également donné 49 avis au Comité du budget en 2017 pour aider celui-ci à examiner les projets présentés par les bureaux et les divisions.</p> <p>En 2017, le Service a maintenu sa participation à l'examen annuel des performances en tant que membre du secrétariat élargi. Il a préparé une contribution pour la direction exécutive et le secrétariat, y compris une analyse des opérations de pays se démarquant du point de vue de leur structure ou de leurs effectifs. Ponctuellement, le Service a également fourni des conseils et des orientations sur le plan structurel pour les aider à examiner et à préciser leurs propositions et leurs projets avant et après la présentation des examens annuels des performances.</p> <p>Le Service a élaboré et publié un document court sur des principes généraux relatifs à une bonne conception des structures et des effectifs, qui faisait partie des instructions sur l'élaboration des rapports sur 2016, l'application en 2017 et la planification pour 2018-2019, publié en décembre 2017.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée. Dans le cas contraire, le HCR demande qu'elle soit revue afin de préciser ce que le Comité entend par « perfectionner la conception des activités visant à gagner en efficience ».</p>	<p>programmes. Par ailleurs, le Service du développement et de la gestion organisationnels procède à l'examen des opérations et des bureaux à la demande du représentant, pour donner suite à l'examen annuel des programmes ou du fait d'une situation d'urgence.</p> <p>Les examens visent à trouver quelles améliorations apporter à la structure ou aux effectifs. Le Service fait des recommandations relatives aux améliorations à apporter, et elles sont transmises aux bureaux et à l'opération concernés. Le Comité a également noté que le Service avait donné suite aux recommandations formulées.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
		Dans le cadre de l'examen annuel des performances, les plans et les budgets des opérations sont examinés par le bureau concerné et par le secrétariat de l'examen. À cet égard, le Service du Budget-Programme, en tant que	Le Comité a noté que les dépenses de personnel dans le cadre des dépenses d'appui ont été analysées du fait de l'introduction de la version révisée de l'examen annuel des				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 104	Le Comité recommande au siège du HCR de recenser les bureaux qui ont réduit leurs dépenses et/ou leurs dépenses par personne, et de mettre une plateforme à disposition de ces bureaux afin qu'ils diffusent leur expérience.	<p>membre du secrétariat de l'examen annuel des performances, examine les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La corrélation entre les chiffres utilisés aux fins de la planification pour les personnes relevant de la compétence du HCR et les chiffres correspondants, utilisés aux fins de l'établissement du budget ; b) L'analyse de l'évolution de différents types de dépenses (dépenses des programmes, appui aux programmes, dépenses de personnel, administration) ; c) Les taux budgétisés pour différents types de dépenses (programmes, appui aux programmes, dotation en effectifs, administration), y compris l'analyse des tendances ; d) Les coûts budgétisés par composante, c'est-à-dire par type de personne relevant de la compétence du HCR ; e) Le nombre, les tendances et le type des avis et des modifications. <p>Tous les écarts qui ne peuvent pas être immédiatement expliqués font l'objet d'un suivi de la part des bureaux concernés et une solution est trouvée soit par un ajustement des budgets soumis, soit par la présentation de propositions à la direction exécutive afin que la décision soit revue, etc.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.</p>	<p>programmes. L'examen annuel des programmes a également établi un processus d'examen standard pour les dépenses d'appui des opérations qui ne pourraient autrement pas être justifiées de manière fiable. Cette analyse permet de suivre les dépenses d'appui aux programmes de plus près, aussi bien au siège et qu'au niveau des opérations. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
83/163		De même que les mesures prises pour faire suite à la recommandation formulée au paragraphe 102 du document A/71/5/Add.6 dont il est question ci-dessus, dans le cadre de l'examen annuel des performances, les projets et les budgets des opérations sont examinés par le bureau concerné et par le secrétariat de l'examen. À cet égard, le Service du Budget-Programme, en tant que membre du secrétariat, examine les éléments suivants :	Le Comité a noté que les nouvelles procédures d'examen annuel des programmes consistaient en une analyse des variations du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR. Le HCR a également expliqué les variations budgétaires eu égard aux variations du nombre de				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 106	Le Comité recommande au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficacité dans la fourniture de ceux-ci.	<p>a) La corrélation entre les chiffres utilisés aux fins de la planification pour les personnes relevant de la compétence du HCR et les chiffres correspondants, utilisés aux fins de l'établissement du budget ;</p> <p>b) L'analyse de l'évolution de différents types de dépenses (dépenses des programmes, appui aux programmes, dépenses de personnel, administration) ;</p> <p>c) Les taux budgétisés pour différents types de dépenses (programmes, appui au programme, la dotation en effectifs, l'administration), y compris l'analyse des tendances ;</p> <p>d) Les coûts budgétisés par composante, c'est-à-dire par type de personne relevant de la compétence du HCR ;</p> <p>e) Le nombre, les tendances et le type des avis et des modifications.</p> <p>Tous les écarts qui ne peuvent pas être immédiatement expliqués font l'objet d'un suivi de la part des bureaux concernés et sont résolus soit par un ajustement des budgets soumis, soit par la présentation de propositions à la direction exécutive afin que la décision soit revue, etc.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.</p>	<p>bénéficiaires. Il est ainsi possible de faire une analyse des dépenses par bénéficiaire. L'examen annuel des programmes fonctionne comme une plateforme qui assure l'échange d'informations sur l'évolution de la situation et de données d'expérience entre les opérations et les bureaux. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p> <p>Le Comité a noté que le HCR avait évalué ses politiques, procédures, manuels et directives afin d'avoir une idée des postes budgétaires pour lesquels des mesures d'économie étaient nécessaires. Au cours de l'examen annuel des programmes, une analyse des gains d'efficacité est réalisée et diffusée aux les bureaux et aux opérations. Toutefois, le HCR n'a pas</p>				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 12	<p>Le Comité recommande au HCR de collaborer avec les donateurs pour améliorer la distribution des ressources tout au long de l'année afin de faciliter les prévisions, de façon à réduire au minimum les grandes fluctuations de fin d'année et à mieux déterminer les acquisitions requises.</p>	<p>Le HCR publie désormais les instructions relatives aux achats de fin d'année, y compris les dates butoirs, plus tôt dans l'année (en juin pour 2017), de sorte que les opérations de pays puissent planifier en temps utile leurs achats pour le reste de l'année. En outre, le Service des achats a élaboré des directives générales relatives à la passation des marchés au siège, qui visent à améliorer la coordination entre les services demandeurs et le Service s'agissant de la planification et de la conduite des activités d'achat et, partant, de contribuer à un meilleur échelonnement des achats tout au long de l'année.</p> <p>Dans le même temps, le HCR continue de collaborer avec les donateurs pour accroître la prévisibilité des ressources et améliorer les prévisions grâce à l'application de diverses mesures recommandées précédemment par le Comité. Malgré l'apparition de nouvelles crises, les prévisions relatives aux contributions des donateurs se sont révélées de plus en plus exactes</p>	<p>systematiquement examiné les facteurs de coût pour chaque poste de dépenses importantes. Le Comité a pris note que l'examen de la gestion axée sur les résultats visait à mettre en œuvre des outils qui permettaient de faire correctement le lien entre les résultats d'une part et le budget, les dépenses et les produits d'autre part. Le Comité encourage le HCR à poursuivre le développement de tels outils et de s'en servir pour poursuivre le contrôle et l'analyse des facteurs de coût.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le Comité a noté que le HCR avait mis en place plusieurs instruments visant à faire de meilleures prévisions et à garantir le déroulement d'activités d'achat en temps utile et sans heurt. Par exemple, le HCR a publié des instructions relatives aux achats de fin d'année, y compris les dates butoirs, plus tôt dans l'année et des directives générales afin d'améliorer la coordination interne. Par ailleurs, le Comité a examiné une nouvelle fois les pics d'achat et formulé une recommandation plus précise à ce sujet.</p> <p>La recommandation est considérée comme caduque.</p>				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 18	Le Comité recommande à l'administration de veiller, lorsqu'elle mettra en œuvre la stratégie globale de gestion du parc automobile pour 2014-2018, à recueillir les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer aussi tôt que possible les résultats escomptés et en démontrer la réalisation.	ces dernières années et les fonds ont été reçus de manière encore plus ponctuelle en 2016. Le dernier rapport analytique établi par un institut de recherche couvrant les années 2015 et 2016 et comportant les données et paramètres les plus pertinents pour évaluer les résultats escomptés et en démontrer la réalisation est prêt et le Comité en a reçu une copie. Le HCR considère que la recommandation a été appliquée.	Le Comité a noté que le HCR avait procédé à une évaluation de la gestion du parc de véhicules mondial en 2017. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 31	Le Comité recommande que le Haut-Commissariat établisse un calendrier clair pour la mise en place des évaluations des risques de fraude et des plans d'atténuation des principaux risques recensés lors du projet de prévention des fraudes. En outre, les évaluations des risques devraient être prises en compte dans la définition des procédures lors de la mise à niveau du progiciel MSRP et dans la conception de formations structurées pour le personnel essentiel dans les domaines où les risques sont élevés. Elles devraient également être prises en compte dans les évaluations de la planification réalisées par le BSCI et l'Inspecteur général.	Chaque opération a procédé à une évaluation des risques de fraude et téléchargé les résultats sur la plateforme de gestion du risque institutionnel du HCR. Par ailleurs, le manuel relatif à la prévention de la fraude a été achevé et diffusé. Le personnel et les parties liées au HCR par un contrat pourront s'y référer pour apprendre à repérer les signes avant-coureurs de fraude ; ils y trouveront aussi des informations concernant les mesures de prévention et d'atténuation et la réalisation d'évaluations du risque de fraude, de même qu'un inventaire des politiques et procédures à appliquer. Qui plus est, le HCR a lancé un programme en ligne de sensibilisation à la fraude et à la corruption en décembre 2016, à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption, afin d'améliorer la compréhension de ces sujets dans l'ensemble de l'organisation. Depuis son lancement, 2 169 personnes ont suivi le programme. Il s'agissait pour 1 459 d'entre eux de membres du personnel, pour 412 de membres des effectifs apparentés, et pour 298 de partenaires externes (dont des consultants, des partenaires ou des membres du personnel d'autres organismes des Nations Unies).	Le Comité a noté que le manuel relatif à la prévention de la fraude a été approuvé et publié sur l'Intranet du HCR. Par ailleurs, l'évaluation des risques de fraude et de corruption du HCR fait partie intégrante de la gestion globale du risque, dont les modalités sont détaillées dans le cadre de gestion du risque institutionnel. L'Unité de gestion globale des risques a publié sa directive annuelle concernant l'examen des risques pour 2017. Il y est souligné que les risques de fraude et de corruption doivent figurer dans le registre des risques institutionnels. Au cours de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que les opérations de pays réalisaient des évaluations des risques de fraude mais que la qualité était inégale. La mises à jour du progiciel MSRP ayant été achevée en 2017, le Comité considère que cette recommandation a été	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 52	<p>Le Comité recommande que :</p> <p>a) Les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat soient classés comme des frais d'administration dans les états financiers ;</p> <p>b) La direction examine de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution pour pouvoir montrer que le Haut-Commissariat tire le meilleur parti des accords de partenariat.</p>	<p>Les virements budgétaires entre produits d'un même projet (à concurrence de 20 %) sont prévus dans les accords de partenariat afin d'éviter tout écart par rapport aux résultats escomptés, dans les limites des coûts prévus.</p> <p>Les politiques relatives aux frais de personnel et aux frais généraux sont désormais pleinement appliquées. Les écarts sont contrôlés et vérifiés. Les dépassements de coûts sont signalés aux partenaires, qui les remboursent.</p>	<p>partiellement appliquée et qu'elle est donc devenue partiellement caduque.</p> <p>Dans son rapport de 2015, le Comité avait estimé que la partie a) de cette recommandation avait été appliquée. En ce qui concerne la partie b), le Comité a noté que le HCR avait pris des mesures supplémentaires pour faire en sorte que les frais d'administration des partenaires soient mieux suivis. Les modalités de contribution du HCR aux dépenses de personnel des partenaires ont été précisées dans une instruction administrative. Le HCR a revu sa politique relative aux frais d'administration des partenaires. Ainsi, un compromis a été trouvé entre le contrôle des partenaires et une utilisation rentable des ressources limitées du HCR. Le Comité estime donc que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 55	<p>Le Comité recommande que la direction améliore l'examen annuel des programmes en y intégrant une procédure cohérente permettant de consigner ce qu'elle fait pour vérifier le bien-fondé des dépenses prévues dans les budgets des programmes ainsi que de constater et de récapituler les gains d'efficacité.</p>	<p>Le HCR a renforcé activement ses capacités d'analyse en se dotant d'un cadre amélioré qui est mis en œuvre dans le contexte de l'examen annuel des programmes. Les directives de planification et de gestion des ressources sont encore en cours d'examen, mais certains changements ont déjà été apportés à la procédure d'examen annuel de la planification en 2017. Il s'est notamment agi de modifier les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation afin d'améliorer la qualité des plans soumis et l'efficacité des processus</p>	<p>Le Comité a reconnu que le HCR avait fait évoluer l'examen annuel des programmes en une procédure standard selon laquelle la notion d'efficacité avait été introduite dans les budgets-programmes. Bien que la politique de planification et de gestion des ressources soit encore à l'examen, les procédures normalisées sont</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 59	Le Comité recommande que le HCR inclue dans son processus d'examen une évaluation des variations enregistrées par les bureaux de pays afin de définir des paramètres de mesure permettant d'analyser les plans des pays, y compris le montant dépensé par réfugié et par programme ; la variation des besoins de fonds insatisfait ; les cas de sous-utilisation ou de dépassement du budget au regard des résultats obtenus.	<p>d'examen et d'approbation. Les nouvelles directives ont été soumises à l'approbation de la direction exécutive.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.</p> <p>Le HCR applique des procédures distinctes mais complémentaires lors de l'examen de son budget. Les dépenses sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans des pays sont présentés chaque année au siège. Une analyse des coûts par personne est également effectuée à chaque fois qu'un amendement du budget est demandé, afin d'en analyser l'incidence. Il est également procédé à l'examen des cas de sous-utilisation et de dépassement du budget au regard des résultats obtenus, qui comprend une analyse des écarts de dépenses. Des analyses sont par ailleurs menées à plusieurs niveaux, par exemple au niveau de telle ou telle opération ou de tel ou tel thème (par exemple, la protection), au niveau régional ou au niveau des programmes pluriannuels.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.</p>	<p>établies dans une instruction administrative pour la deuxième année consécutive.</p> <p>Le Comité estime que le processus d'examen est terminé et qu'il a satisfait à la recommandation.</p> <p>Le Comité a noté que le HCR a procédé à une analyse des dépenses par personne. Le HCR a en outre défini des indicateurs qu'il utilise pour évaluer les plans budgétaires des pays dans le processus d'examen. Une analyse des écarts entre les dépenses au siège, dans les bureaux et dans les opérations a été réalisée. Le processus a été appliqué pour la première fois en 2017 aux fins de la planification pour 2018 et a été amélioré pour la planification pour 2019. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 68	Le Comité recommande que le HCR revoie le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au niveau du siège. Le HCR devrait donc chercher un moyen d'inclure des indicateurs de résultat qui permettent de mesurer le rapport coût-efficacité.	<p>L'un des principaux objectifs du projet de gestion axé sur les résultats en cours consiste à mieux évaluer le rapport entre les finances et les résultats.</p> <p>L'équipe chargée du projet prévoit que la gestion axée sur les résultats au HCR devrait corrélérer les informations relatives au suivi des programmes avec l'exécution financière afin de permettre une analyse du rapport coût-efficacité, en s'aidant d'un outil d'informatique décisionnelle complet. Les mesures proposées portent notamment sur :</p> <p>a) Un appui à la budgétisation axée sur les résultats grâce à un lien clair entre les crédits budgétaires et les résultats escomptés ;</p>	Le Comité a noté que le groupe de travail avait procédé à une nouvelle évaluation des options permettant d'améliorer le rapport coût-efficacité au niveau du siège. Le groupe de travail a conclu qu'il n'élaborerait pas de directives distinctes pour les opérations. Le groupe de travail a également déclaré que la prise en compte d'indicateurs de résultats afin de faciliter l'évaluation du rapport coût-efficacité ferait partie de la		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 82	Le Comité soutient la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats dans chacun de ses secteurs d'activité. Le HCR doit adopter une position plus ferme et plus claire sur l'importance de fournir des informations sur les coûts et les résultats obtenus, en particulier sur les liens entre le nombre d'enfants scolarisés, les activités menées et la durée de la scolarisation d'une part, et l'effet produit par des diplômes sanctionnant une éducation de qualité d'autre part. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer en connaissance de cause si le rapport coût-efficacité est bon ou si l'assistance est ciblée de façon rationnelle.	<p>b) L'élaboration d'un système permettant de suivre et de rendre compte des recettes et des dépenses au regard du budget et des dépenses ;</p> <p>c) Les nouvelles modalités de contrôle des opérations grâce à un outil d'informatique décisionnelle produisant des rapports mis continuellement à jour, y compris des informations financières ;</p> <p>d) L'instauration du suivi de l'exécution des programmes et de l'exécution financière propice à une analyse du rapport coût-efficacité.</p> <p>e) L'adaptation du système pour faire ressortir le rapport coût-efficacité dans le processus d'allocation des ressources, de suivi et d'établissement de rapports, etc.</p>	<p>révision en cours de la gestion axée sur les résultats. Le Comité encourage le HCR à inclure des indicateurs de résultats dans la révision de la gestion axée sur les résultats grâce auxquels le rapport coût-efficacité pourra être mesuré.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le Comité a noté que le projet de révision de la gestion axée sur les résultats visant à lier les résultats au budget, aux dépenses et aux recettes. Cela permettra d'améliorer l'information ainsi que la performance des coûts et services. Le Comité encourage le HCR à inclure des indicateurs de résultats dans la révision de la gestion axée sur les résultats grâce auxquels le rapport coût-efficacité pourra être mesuré.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6 , chap. II, par. 83	Le Comité recommande au siège du HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'évaluation du rapport coût-efficacité pour les services d'éducation afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes d'éducation.	La notion de rapport coût-efficacité englobe l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Bien que le HCR n'ait pas publié de stratégie institutionnelle officielle sur le rapport qualité-prix en tant que tel, cette notion, ainsi que celles d'économie, d'efficacité et d'efficacités, se retrouvent dans les politiques, procédures, manuels et directives qui déterminent les principales actions du HCR telles que la planification, l'établissement de budgets, l'établissement de rapports, la gestion des achats et de la chaîne logistique, les ressources humaines, la formation de partenariats, la restructuration institutionnelle, la mise en place de contrôles internes et les voyages. Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.	Le Comité a noté que le groupe de travail avait procédé à une nouvelle évaluation des possibilités permettant d'améliorer la rentabilité au niveau du siège. Le groupe de travail a conclu qu'il n'élaborerait pas de directives distinctes pour aider les opérations. Le groupe de travail a également déclaré que la prise en compte d'indicateurs de résultats afin de faciliter l'évaluation du rapport coût-efficacité ferait partie de la révision de la gestion axée sur les résultats. Le Comité encourage le HCR à inclure des indicateurs de résultats dans la révision de la gestion axée sur les résultats grâce auxquels le rapport coût-efficacité pourra être mesuré. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
A/70/5/Add.6 , chap. II, par. 113 et 114	Le Comité note que le HCR entend examiner les moyens de rationaliser la procédure de façon optimale une fois achevée la mise à niveau du système, en 2016. Il existe à cet égard plusieurs possibilités d'action et le Comité recommande à l'équipe dirigeante : a) De limiter le nombre de postes auxquels le personnel peut postuler, ce qui devrait contribuer à réduire le temps nécessaire au tri des candidatures ;	En ce qui concerne le paragraphe 114 a), une instruction administrative relative au recrutement et aux affectations (UNHCR/AI/2017/7) a été publiée le 15 août 2017. Les sections 29 à 31 posent certaines limites quant au nombre de candidatures que les membres du personnel peuvent présenter, selon qu'il s'agit de postes correspondant à leur classe ou à une classe supérieure. S'agissant de postes à une classe supérieure, les hommes peuvent se présenter à un maximum de 6 postes, et les femmes 12 postes par compendium pour les groupes 1 et 2 (jusqu'à ce que la parité soit atteinte). Il n'y a pas de limite fixée au nombre de candidatures que les candidats extérieurs peuvent présenter aux postes ouverts à un recrutement externe. Compte tenu de	En ce qui concerne la partie a) de la recommandation, le Comité a noté que la nouvelle instruction administrative imposait une limite au nombre de postes de classe supérieure auxquels les membres du personnel pouvaient se présenter. Le Comité estime que les mesures prises donnent suite à la recommandation. En ce qui concerne la partie d) de la recommandation, le Comité a noté que les postes d'expert faisaient l'objet d'une dérogation. Les membres du		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/68/5/Add.5, chap. II, par. 105	<p>b) De mettre en place un fichier permettant de regrouper les postes par profil générique, afin d'aligner autant que possible les compétences et les postes et, partant, de réduire le volume des candidatures et d'alléger la nécessité pour les candidats appropriés d'effectuer l'intégralité du parcours de recrutement ;</p> <p>c) De fixer des objectifs de limitation du nombre de membres du personnel en attente d'une nouvelle affectation ou travaillant au-delà de la durée originelle de leur affectation ;</p> <p>d) D'examiner si certaines fonctions spécialisées, essentielles ou techniques, sont exemptées du régime de mobilité, en fonction des besoins opérationnels. Il s'agit de dégager du temps, que l'équipe des ressources humaines pourrait mettre à profit pour lancer une réflexion de nature plus stratégique sur les besoins liés à l'activité.</p>	<p>ces informations, nous demandons que cette recommandation soit classée.</p> <p>En ce qui concerne les dispositions du paragraphe 114 d), la nouvelle politique et la nouvelle instruction administrative relatives aux affectations prévoient que tous les postes soient soumis à la rotation. Les titulaires de postes à caractère technique ou de postes de spécialiste ou d'expert peuvent se porter de nouveau candidats à leur poste quand celui-ci est republié dans le cadre du cycle de rotation normal s'appliquant au lieu d'affectation concerné.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.</p>	<p>personnel peuvent se porter candidats à leur propre poste uniquement si celui-ci est publié en tant que poste d'expert. Le Comité n'a pas fait d'évaluation quantitative du processus de classification en tant que poste d'expert ni des postes actuellement classifiés comme tel. Toutefois, compte tenu de la dérogation au régime de mobilité, le Comité estime que la recommandation est suffisamment prise en compte. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.</p>		X		
	<p>Le Comité recommande au HCR de formuler, dans le nouveau manuel pour la 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 est susceptible de se traduire par la nécessité de parcourir des distances excessives, de longues durées</p>	<p>Cette recommandation a été faite en 2012 avant le lancement du programme de gestion du parc de véhicules mondial en 2014 et, par conséquent, elle fait référence à une situation qui a depuis complètement changé.</p> <p>Le HCR procède actuellement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie relative à l'entretien et aux réparations de son parc mondial de véhicules. À cette fin, le HCR a recruté un consultant expérimenté en tant qu'expert technique de l'entretien des véhicules, qui procède à l'évaluation des modalités d'entretien et de</p>	<p>Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne l'initiative d'entretien et de réparation. Il a également pris note de l'évaluation qui était menée par un consultant chargé d'évaluer les modalités d'entretien et de réparation dans les 10 pays dans lesquels le HCR possède le plus grand parc automobile. Par ailleurs, le consultant a l'intention de se</p>				

Rapport	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2018)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2018)</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/69/5/Add.6 , chap. II, par. 56	<p>d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer :</p> <p>a) De tester périodiquement les marchés locaux pour évaluer la disponibilité d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables ;</p> <p>b) D'examiner périodiquement dans quelle mesure les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution peuvent mettre en commun les services d'entretien auxquels ils font appel, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité ;</p> <p>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 le terrain.</p> <p>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.</p>	<p>réparation dans les 10 pays dans lesquels le HCR possède le plus grand parc automobile. Les résultats de cette évaluation seront pris en compte dans la stratégie d'entretien et de réparation.</p> <p>Dans le même temps, le HCR a publié à l'intention des opérations de pays des directives opérationnelles relatives à l'entretien des véhicules et aux réparations mineures pour lesquelles l'approbation du siège n'est pas nécessaire. Les grosses réparations doivent faire l'objet d'un examen et d'une autorisation préalable de la part de l'unité d'entretien et de réparation. Le HCR considère que cette recommandation est devenue caduque.</p> <p>Le Service de l'évaluation du HCR a commandé une synthèse de l'évaluation indépendante concernant les interventions en espèces du HCR en Jordanie, en grande partie pour satisfaire à la recommandation formulée par le Comité en 2013 et qui n'était toujours pas appliquée. Compte tenu de l'ampleur du programme d'intervention en espèces en Jordanie et de l'existence d'éléments de preuve, cette synthèse a porté sur les points suivants :</p>	<p>fonder sur les enseignements ainsi tirés afin d'établir un questionnaire qui aura pour objet de guider les opérations sur la manière de tester les marchés locaux pour évaluer la disponibilité d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables.</p> <p>Par conséquent, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p> <p>Le Comité a noté que l'évaluation du programme d'interventions en espèces en Jordanie par un expert indépendant qu'il avait recommandée avait été faite. La synthèse porte sur le contexte opérationnel de ces interventions. En outre, elle donne des informations sur l'ensemble des programmes de</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2018)	Observations du Comité (avril 2018)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 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	<p>a) Description des facteurs contextuels et opérationnels ayant une incidence sur les résultats en Jordanie, afin de pouvoir optimiser les interventions en espèces dans d'autres pays ;</p> <p>b) Évaluation des incidences du programme d'intervention en espèces sur les vies des réfugiés, en prenant en compte les besoins primaires et secondaires.</p> <p>La première partie de la synthèse consiste en un récapitulatif des différents éléments factuels tirés de divers rapports et études, afin de donner une idée de l'ampleur des interventions en espèces en Jordanie. La deuxième partie consiste en une synthèse et une analyse des données tirées d'enquêtes recueillies lors des évaluations des vulnérabilités (visites sur place), des enquêtes de suivi faisant suite aux distributions et à l'enquête intitulée « A promise of tomorrow » de l'Overseas Development Institute. La synthèse précise quelle est la part de l'assistance en espèces dans les budgets des foyers et comment les foyers utilisent les espèces pour couvrir leurs dépenses de nourriture, d'éducation, de santé ou d'autres priorités. La collecte et l'analyse de ces données ont pour objectif de mesurer les incidences du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie ainsi que pour les vies des réfugiés syriens, et de montrer par des statistiques l'importance des transferts en espèces et leur incidence sur des domaines de vulnérabilité précis.</p> <p>Le HCR a reçu le rapport final en décembre 2017. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>distribution d'espèces du HCR. Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p> <p>En outre, la recommandation datait de 2013 et devait être appliquée au plus tard à la fin de 2014. Le HCR a mis près de quatre ans à commander la réalisation de l'évaluation externe. Le Comité aurait apprécié que cette recommandation soit appliquée avec plus de diligence.</p>				
		Le groupe de travail qui a été chargé d'élaborer les directives pour les équipes de pays sur les critères de rapport coût-efficacité a conclu qu'une analyse financière plus détaillée de tous les programmes de santé était nécessaire aux fins de l'application de cette recommandation, et ladite a été faite. Toutefois, il est précisé dans le rapport que les décisions relatives aux	Le Comité a noté que le groupe de travail avait examiné l'option consistant à publier une directive centrale sur les critères de rentabilité dans les services de santé. Du fait des disparités entre les systèmes de santé des pays, le groupe de				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2018)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2018)</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	et l'affectation des ressources dans les programmes de santé.	<p>programmes ne doivent pas être prises sur la base d'une estimation par personne, compte tenu notamment des grandes disparités entre les pays. Au lieu de cela, il est nécessaire de prendre des mesures de santé publique au cas par cas, en fonction de la disponibilité des ressources appropriées, comme la diversité des systèmes de santé et la diversité des financements disponibles pour les soins de santé, l'efficacité attendue de la prestation des services, les caractéristiques épidémiologiques locales et le fardeau de la maladie pour chaque région, chaque pays, voire chaque sous-région d'un pays.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, ainsi que du fait que les programmes de santé publique des pays appliquent les normes nationales et les politiques du Ministère de la santé, le HCR a établi une note d'orientation pratique sur l'élaboration de programmes en matière de santé publique et de nutrition, en faisant fond sur la stratégie mondiale du HCR pour la santé publique. Cette note d'orientation vise à donner aux équipes de pays des critères de rapport coût-efficacité pour les aider à décider de l'affectation des ressources, mais elle reste relativement large compte tenu des facteurs contextuels qui, dans de nombreux cas, exigent des solutions de santé publique adaptées au cas par cas et propres à chaque pays. Elle a été publiée sur l'Intranet et tous les membres du personnel peuvent ainsi la consulter.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	travail a conclu qu'il était impossible d'élaborer une directive unique assortie de critères spécifiques. Le Conseil comprend le raisonnement du HCR. Qui plus est, le Conseil peut confirmer que le HCR a revu le manuel des programmes sur la santé publique et la nutrition et qu'il y a introduit les principes généraux sur les mesures de rentabilité. Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				
Total				23	18	–	4
Pourcentage				51	40	–	9

Chapitre III

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

Lettre datée du 31 mars 2018, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et le Contrôleur et Directeur 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 constitués au moyen de contributions volontaires dont il assure la gestion.

Afin d'exercer cette responsabilité, le Haut-Commissariat se conforme aux conventions et normes comptables prescrites et met en œuvre des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne pour garantir la fiabilité de l'information financière et la protection des actifs. Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables font l'objet d'audits menés par le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes.

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. La direction considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2017 des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

Les états financiers sont approuvés et certifiés par la présente.

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
(Signé) M. Filippo **Grandi**

Le Contrôleur et Directeur de la Division
de la gestion financière administrative
(Signé) Hans G. **Baritt**

Chapitre IV

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2017

A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter, pour l'année terminée le 31 décembre 2017, le rapport financier et les états financiers relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires dont il assure la gestion, 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 l'information financière relative aux fonds constitués au moyen 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 (qui est composé du Programme global pour les réfugiés et du Programme global pour les apatrides), le Fonds des projets globaux pour la réintégration, le Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et le Fonds de roulement et de garantie. Il comporte un aperçu du cadre opérationnel, une analyse financière et un exposé de l'exécution du budget par grandes catégories et met en relief les tendances et les changements majeurs.
3. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers, qui sont au nombre de cinq et s'accompagnent 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 de la communauté internationale au service de la protection des réfugiés et de la recherche de solutions durables. Il s'efforce de prévenir les déplacements forcés en encourageant les États et d'autres institutions à instaurer des conditions favorables à la protection des droits de l'homme et au règlement pacifique des conflits. Dans toutes ses activités, il accorde une attention particulière aux besoins des plus vulnérables et vise à promouvoir l'égalité des droits des femmes et des filles. Le HCR travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations internationales et non gouvernementales, les autres organismes des Nations Unies et les personnes relevant de sa compétence ainsi qu'avec le secteur privé, les institutions financières internationales et la société civile, y compris les groupes de réflexion, les universitaires et les chefs religieux.
5. Au cours de la période considérée, par l'intermédiaire de ses bureaux de pays et de ses bureaux locaux répartis dans plus de 130 pays, le HCR s'est attaché à assurer la protection de près de 71,4 millions de femmes, d'hommes, de filles et de garçons, et à trouver des solutions à la situation dramatique dans laquelle ils se trouvent. Le HCR a continué de suivre et d'interpréter les politiques et les normes de protection globales et d'en élaborer, ainsi que de fournir des avis d'experts et un appui dans tous les domaines du droit international et des politiques relatives à ses travaux en matière de protection internationale, d'apatridie et de solutions durables. Ces activités ont été exécutées en étroite collaboration avec les gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales nationales et

internationales, avec la participation active des personnes concernées et des communautés d'accueil. Les Orientations stratégiques du HCR 2017-2021 publiées en janvier 2017 sont conformes aux engagements pris dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ainsi qu'aux objectifs de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants et de son annexe I, le cadre d'action global pour les réfugiés. À la fin de 2017, ce cadre était appliqué dans 13 pays accueillant des réfugiés et dans deux régions. Les enseignements tirés de son application contribuent au pacte mondial sur les réfugiés, qui est en cours d'élaboration en consultation avec les gouvernements et d'autres acteurs clefs.

6. Plus de 30 des opérations que le HCR a menées en 2017 visaient à parer à 13 situations d'urgence de grande ampleur. Le HCR a continué de collaborer avec des partenaires nationaux et internationaux pour faire face aux situations d'urgence prolongées qui touchent un grand nombre de pays, notamment le Burundi, l'Iraq, le Nigéria, le Soudan du Sud, la Syrie et le Yémen. La liste d'alerte pour la préparation aux situations d'urgence, un outil de diagnostic du HCR, a permis d'évaluer l'état de préparation et la capacité de réaction des pays en cas d'un éventuel déplacement de population, et donc de dresser la liste des priorités pour les activités d'appui à la préparation.

7. La promotion d'approches novatrices de la protection de l'enfance et des programmes destinés aux jeunes et la généralisation de la prévention de la violence sexuelle et sexiste et des mesures pour y faire face sont demeurées des priorités en 2017. Le HCR et ses partenaires ont continué de mener des campagnes de sensibilisation des populations, ainsi que des actions de formation ciblées à l'intention des responsables communautaires et des groupes d'influence, y compris auprès des jeunes et des hommes. Avec l'appui du HCR, des communautés se sont mobilisées pour mener des actions de prévention et d'intervention contre la violence sexuelle et sexiste et plaider en faveur d'une action contre ce phénomène, en formant des comités communautaires et en élaborant des plans d'action. Plusieurs opérations ont fait part d'une augmentation du nombre de signalements de cas de violence sexuelle et sexiste, qui serait le résultat direct des campagnes de sensibilisation et de renforcement des capacités.

8. Le HCR a mis en œuvre dans 31 pays une série de projets du Fonds de l'initiative pour les jeunes, qui ont permis de renforcer la cohésion sociale entre les populations des pays d'accueil et les réfugiés, ainsi que la solidarité entre les communautés de jeunes réfugiés. Au niveau mondial, le pourcentage d'enfants réfugiés inscrits à l'école primaire est passé de 50 % à 61 %. Le HCR a contribué à cette progression en recrutant et en formant des enseignants, en construisant et en réhabilitant des salles de classe, en payant les frais de scolarité et en versant des allocations pour que les enfants réfugiés puissent être inscrits à l'école primaire et suivre les cours toute l'année.

9. Le HCR a continué de collaborer avec les États et d'autres acteurs pour veiller à ce que les réfugiés aient accès à des procédures simples et rapides d'enregistrement des naissances et que les enfants reçoivent des certificats de naissance. L'enregistrement et la délivrance de certificats sont essentiels pour déterminer la nationalité d'un enfant et prévenir l'apatridie. Le HCR a mis en œuvre une approche multidimensionnelle pour relever ces défis en collaboration avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les acteurs de la société civile. Il travaille avec les États pour les encourager à se conformer aux obligations découlant de la Convention relative aux droits de l'enfant, mène des actions de sensibilisation, appuie les services d'enregistrement statiques comme mobiles pour atteindre tous les enfants et aide les systèmes nationaux à absorber les pics d'activité liés à la délivrance des certificats de naissance.

10. En 2017, le HCR a continué de renforcer ses capacités de gestion des identités et il a créé la plateforme PRIMES (Population Registration and Identity Management EcoSystem), une série d'outils et d'applications interopérables utilisés pour les

activités d'enregistrement, de gestion des identités et de gestion des dossiers. La qualité des activités d'enregistrement et d'identification a été améliorée en 2017 grâce au déploiement du Système biométrique de gestion de l'identité (BIMS) dans 17 opérations. Au total, dans 48 opérations de pays, 4,4 millions de personnes relevant de la compétence du HCR ont été enregistrées dans le BIMS.

11. En 2017, le HCR a continué de mettre en œuvre des stratégies globales visant à promouvoir l'autonomie des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence. Il a collaboré étroitement avec les gouvernements des pays d'accueil et les communautés d'accueil pour favoriser l'intégration progressive des réfugiés dans les structures et systèmes nationaux. Pour que la promesse de ne laisser personne de côté prise dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 soit tenue, il est essentiel que les réfugiés, tant pour eux-mêmes que pour les communautés qui les accueillent, puissent bénéficier des services offerts dans le pays et qu'ils soient pris en compte dans les plans nationaux de développement. Le HCR a aidé les États à se conformer à leurs engagements d'augmenter le nombre de places de réinstallation et de créer d'autres voies pour l'admission des réfugiés, qu'ils avaient pris dans la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants et le cadre d'action global pour les réfugiés.

12. À la fin de 2017, la population totale relevant de la compétence du HCR était estimée à 71,4 millions de personnes, dont 19,9 millions de réfugiés, 3,1 millions de demandeurs d'asile, 39,1 millions de déplacés protégés ou aidés par le HCR, 3,9 millions d'apatrides (dont 932 200 réfugiés apatrides et 125 600 déplacés apatrides qui sont également comptés en tant que réfugiés et déplacés) et 1,6 million de personnes se trouvant dans d'autres situations. On estime également qu'au cours de l'année considérée, près de 667 400 réfugiés ont regagné leur pays et que 4,2 millions de déplacés internes sont retournés dans leur lieu d'origine.

13. En 2017, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 7 962,9 millions de dollars (contre 7 509,7 millions de dollars en 2016). Le montant total des ressources disponibles s'est élevé à 4 510,0 millions de dollars (4 410,8 millions de dollars en 2016), et le HCR a dépensé 4 083,4 millions de dollars pour exécuter ses activités (3 967,1 millions de dollars en 2016) (voir tableau IV.3).

C. Analyse financière

14. Le tableau IV.1 présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2017 et de ses résultats financiers annuels depuis 2013.

Tableau IV.1

Situation financière et résultats financiers (2013-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2013	2014	2015	2016	2017
Total de l'actif	2 226	2 000	2 315	2 570	2 987
Total du passif	697	883	859	940	1 000
Actif net	1 529	1 117	1 456	1 630	1 987
Produits	3 165	3 056	3 582	3 979	4 227
Charges ^a	2 704	3 360	3 279	3 852	3 849
Excédent/(déficit)	460	(305)	303	127	377

^a Gains et pertes de change compris.

15. Au 31 décembre 2017, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 1 986,9 millions de dollars (voir état I), soit 356,8 millions de dollars (21,9 %) de plus qu'au 31 décembre 2016. Cette augmentation s'explique par l'excédent de 377,5 millions de dollars (voir état II) dégagé en 2017 et par les pertes de 20,7 millions de dollars sur l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi (voir état III).

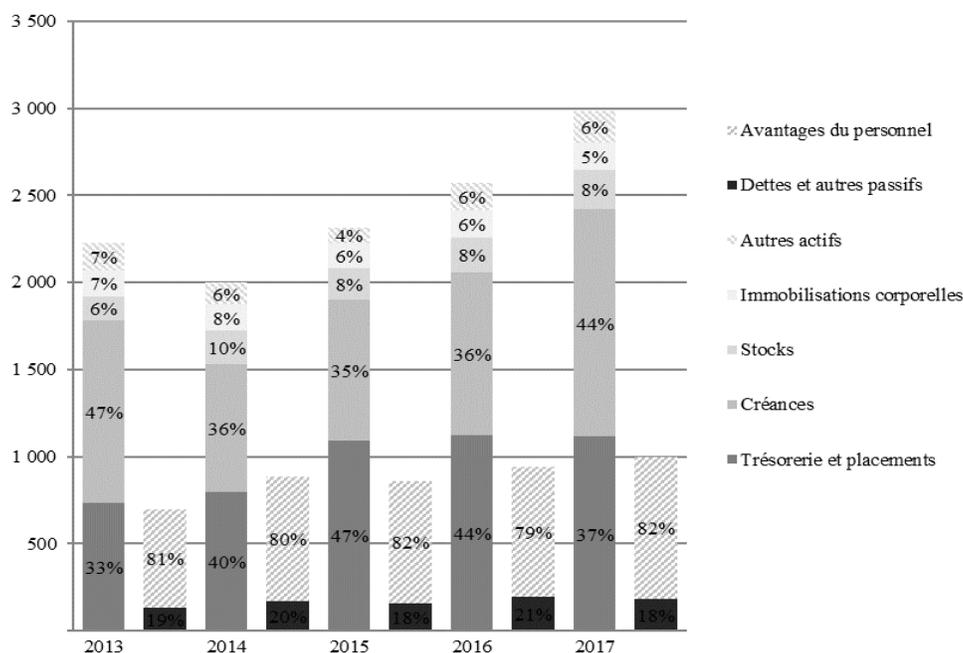
16. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (2 527,3 millions de dollars) et des soldes du Fonds de roulement et de garantie (100,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (37,0 millions de dollars) et du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 677,5 millions de dollars).

17. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (2 276,3 millions de dollars), la réserve des opérations (10,0 millions de dollars), la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat (20,0 millions de dollars), les Fonds des projets (202,0 millions de dollars), le Fonds de financement du budget ordinaire (4,1 millions de dollars) et le Fonds des administrateurs auxiliaires (14,9 millions de dollars), comme indiqué plus en détail dans la note 3.11.

18. La figure IV.I montre la répartition par grandes catégories de l'actif et du passif de HCR au 31 décembre pour les années 2013 à 2017.

Figure IV.I
Actif et passif (2013-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)



19. Au 31 décembre 2017, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient environ 83 % du total de l'actif, qui était principalement constitué d'actifs courants. Les passifs au titre des avantages du personnel représentaient 82 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

20. Le tableau IV.2 présente certains des principaux ratios financiers au 31 décembre 2017, comparés à ceux du 31 décembre 2016.

Tableau IV.2
Principaux ratios financiers au 31 décembre 2017

	<i>Au 31 décembre 2017</i>	<i>Au 31 décembre 2016</i>
Actifs courants/passifs courants	9,77	8,10
Total de l'actif/total du passif	2,99	2,73
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	3,63	3,49

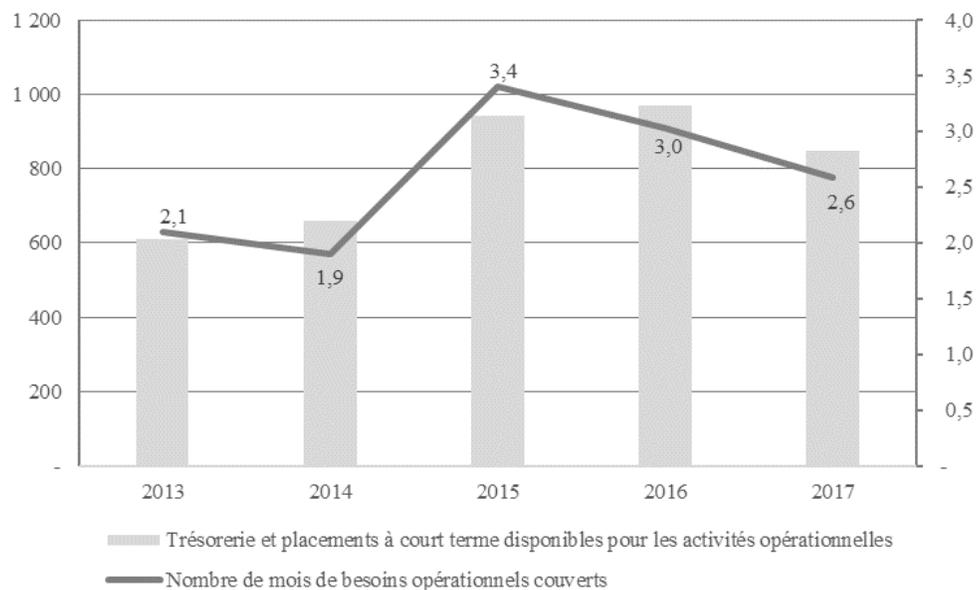
21. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond au rapport entre les actifs qui se réaliseront dans les 12 mois à venir et les passifs que l'entité devra solder sur la même période. Plus il est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses engagements. À la fin de l'année 2017, il était de 9,77. Il convient d'interpréter ce chiffre dans le contexte des activités spécifiques du HCR. En général, les entités tentent de synchroniser la génération de leurs charges avec celle de leurs produits, si elles en contrôlent le calendrier. Le ratio de liquidité générale constitue donc un bon indicateur de la capacité d'une entité à solder ses passifs courants. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits à recevoir au cours des 12 mois suivants sont connus à la conférence d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées est généralement fonction d'un budget fondé sur les coûts estimatifs relatifs à l'exécution des programmes pendant la période correspondante. Or, les prévisions de dépenses qui figurent dans le budget ne constituent pas des éléments de passif, d'où un décalage entre le moment où les produits et éléments d'actif et les passifs correspondants sont comptabilisés. En raison de ce décalage, le ratio de liquidité générale au 31 décembre est supérieur à ce qu'il aurait été si l'intervalle entre l'annonce des contributions et l'engagement des dépenses qu'elles sont censées financer était plus resserré.

22. Au 31 décembre 2017, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 115,6 millions de dollars, soit 6,7 millions de dollars de moins qu'en 2016 (1 122,4 millions de dollars). De ce solde, 849,0 millions de dollars (970,2 millions en 2016) étaient disponibles pour les activités opérationnelles, si l'on exclut les montants relatifs au Fonds de roulement et de garantie, au Fonds de financement des prestations dues au personnel et au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Ce montant couvre environ 2,6 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2017. Au moment de la certification des états financiers (31 mars 2018), le solde de la trésorerie et des placements à court terme s'établissait à 1 010,0 millions de dollars (769,0 millions de dollars au 31 mars 2017), en baisse par rapport au 31 décembre 2017 (1 115,6 millions de dollars).

23. La figure IV.II présente l'évolution du montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles ainsi que le nombre de mois de besoins opérationnels couverts sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées de 2013 à 2017.

Figure IV.II
Montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles/nombre de mois de besoins opérationnels couverts (2013-2017)

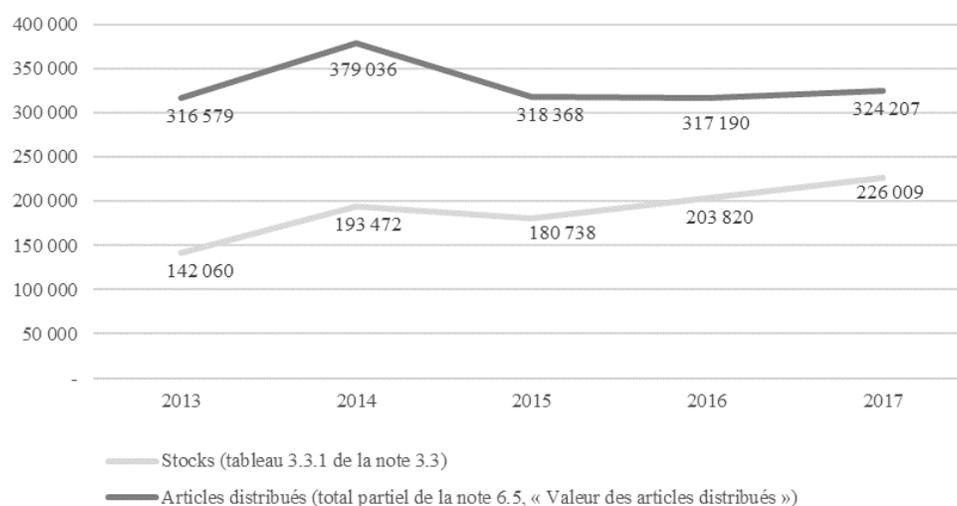
(En millions de dollars des États-Unis/en nombre de mois)



24. La figure IV.III présente, pour les cinq dernières années, la valeur moyenne des articles distribués (voir note 6.5) ainsi que la valeur des articles en stock (voir tableau 3.3.1, note 3.3) en fin d'année.

Figure IV.III
Valeur des articles distribués et en stock en fin d'année (2013-2017)

(En milliers de dollars des États-Unis)



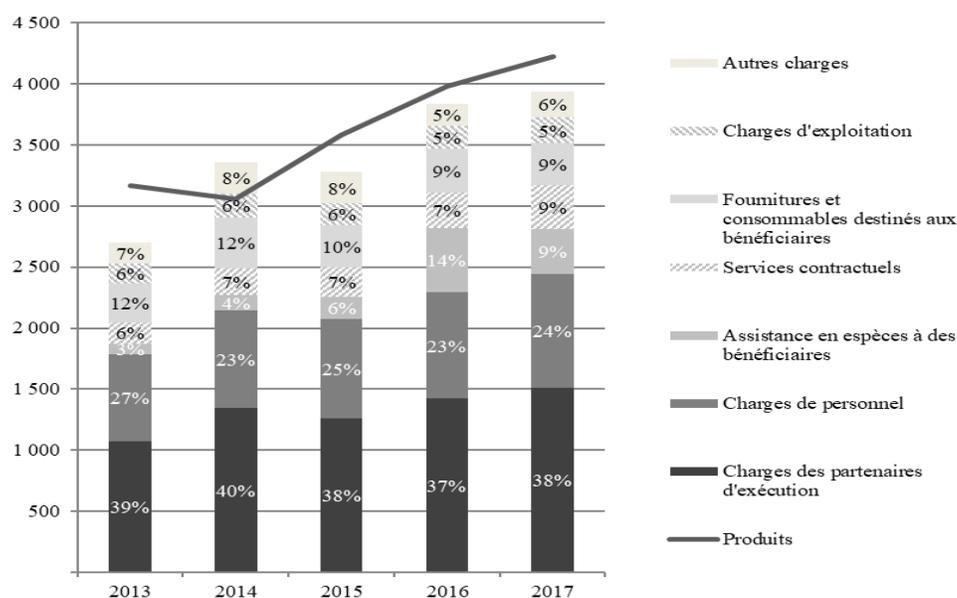
25. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits moins charges, pertes de change comprises) de 377,5 millions de dollars (126,9 millions de dollars en 2016).

26. L'évolution notable du résultat annuel de 2017 par rapport à 2016 est principalement due à l'augmentation de 226,2 millions de dollars du montant des contributions volontaires conjuguée à une baisse de 157,3 millions de dollars de l'assistance en espèces à des bénéficiaires et à une hausse de 107,2 millions de dollars des gains de change. À l'inverse, les charges des partenaires d'exécution ont augmenté de 91,9 millions de dollars, et les services contractuels de 74,8 millions de dollars.

27. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2013 à 2017.

Figure IV.IV
Produits et charges (2013-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)



28. En 2017, le montant total des produits s'est élevé à 4 226,5 millions de dollars, soit une hausse de 247,1 millions de dollars (6,2 %) par rapport à 2016. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 4 148,1 millions de dollars (soit 98,1 % du total des produits), dont 1 023,7 millions au titre d'années ultérieures (2018 à 2022).

29. Le montant total des charges s'est élevé à 3 942,8 millions de dollars, en hausse de 2,7 % par rapport à 2016 (3 839,0 millions de dollars). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des charges s'est élevé à 4 083,4 millions de dollars en 2017 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les évolutions notables des charges annuelles en 2017 par rapport à 2016 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

30. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 512,7 millions de dollars) ont augmenté de 6,5 % par rapport à 2016 (1 420,8 millions de dollars), principalement en raison des opérations relatives à la situation en Syrie (Grèce, Jordanie, Liban, République arabe syrienne et Turquie), ainsi que des opérations menées au Kenya, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie. Le HCR a également accru son appui aux partenaires nationaux conformément à son engagement en faveur du Great Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire).

31. Le montant des traitements et avantages du personnel (929,7 millions de dollars) a augmenté de 6,4 % par rapport à 2016 (874,0 millions de dollars), ce qui est attribuable aux situations d'urgence auxquelles il a fallu faire face au cours de l'exercice.

32. L'assistance en espèces à des bénéficiaires correspond à l'aide pécuniaire fournie directement par le HCR et ne tient pas compte des sommes versées par l'intermédiaire des partenaires, qui sont comptabilisées en tant que charges des partenaires d'exécution. Le montant de l'assistance en espèces fournie directement par le HCR (370,5 millions de dollars) a diminué de 29,8 % par rapport à 2016 (527,8 millions de dollars), les principales baisses concernant les programmes menés en Afghanistan (130,1 millions de dollars) et au Liban (91,7 millions de dollars), et la principale augmentation étant due à la Grèce (34,9 millions de dollars).

33. Les charges afférentes aux services contractuels (361,7 millions de dollars) ont augmenté de 26,1 % par rapport à 2016 (286,9 millions de dollars). Ces hausses ont concerné plusieurs opérations d'envergure au titre de divers services spécialisés, principalement le transport et la manutention de marchandises (70,9 millions de dollars) et les soins médicaux aux bénéficiaires (65,3 millions de dollars).

34. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires se sont élevées à 340,1 millions de dollars, soit une baisse de 4,6 % par rapport à 2016 (356,5 millions de dollars).

35. L'année 2017 est restée marquée par la faiblesse des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis et en euros. En matière de gestion des placements, le HCR a pour objectif de privilégier la préservation du capital et la liquidité plutôt que le taux de rendement. Les intérêts créditeurs perçus pendant l'année se sont élevés à 9,9 millions de dollars (4,6 millions de dollars en 2016), cette hausse s'expliquant par des soldes de trésorerie et des taux d'intérêt en moyenne plus élevés.

36. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition de l'excédent enregistré en 2017. Les produits de l'année 2017 comprennent un montant de 1 023,7 millions de dollars correspondant aux contributions financières versées et annoncées par des donateurs qui ont été reçues et comptabilisées en 2017, mais qui sont affectées à des exercices ultérieurs (2018 à 2022), comme le montre le tableau 5.1.2. En outre, au 31 décembre 2017, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus au début de 2018 s'élevait à 393,8 millions de dollars. De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2017 ne seront constatées qu'en 2018 ou ultérieurement.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

37. À la différence des états financiers, établis selon le principe de la comptabilité d'exercice, le budget-programme du HCR est encore élaboré et présenté suivant le principe de la comptabilité de caisse modifiée. Aux fins de la gestion du budget et de l'analyse de son exécution, les charges sont donc retraitées pour être comparables aux données budgétaires. L'état V présente une comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

38. Tous les chiffres indiqués dans la présente section au titre des charges, produits ou fonds disponibles sont présentés en comptabilité de caisse modifiée, de sorte qu'ils peuvent être comparés aux montants inscrits au budget (exception faite du Fonds de roulement, du Fonds de financement des prestations dues au personnel, du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

39. Le HCR est le seul organisme du système des Nations Unies dont le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins globaux des personnes

relevant de sa compétence. Cette évaluation sert de base à l'établissement du budget-programme.

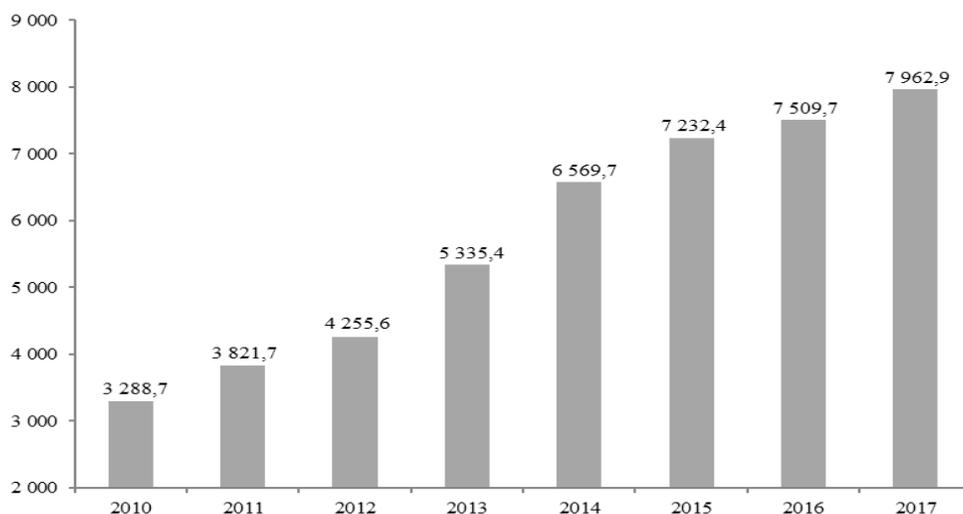
40. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des montants disponibles. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, il peut réviser le budget en cours d'exercice en approuvant des budgets supplémentaires afin de répondre à l'évolution des besoins.

41. Le budget initial pour 2017, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-sixième session (octobre 2015), était de 6 408,5 millions de dollars. À sa soixante-septième session (octobre 2016), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2017, qui s'élevait à 7 309,7 millions de dollars. Le montant définitif inscrit au budget pour 2017 (7 962,9 millions de dollars) correspond à la somme du budget révisé (7 309,7 millions de dollars) et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire en cours d'exercice (832,1 millions de dollars), déduction faite d'une réduction budgétaire de 178,9 millions de dollars. Les budgets supplémentaires établis en 2017 étaient consacrés à la gestion des situations au Burundi (33,3 millions de dollars), sur les voies maritimes de la Méditerranée centrale (56,7 millions de dollars), au Myanmar (53,6 millions de dollars), au Nigéria (49,7 millions de dollars), en République arabe syrienne (146,0 millions de dollars), en République démocratique du Congo (34,3 millions de dollars), en Somalie (85,0 millions de dollars) et au Soudan du Sud (373,5 millions de dollars). Cette réduction tient principalement au redimensionnement du Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience au vu de l'évolution de la crise syrienne.

42. Depuis l'adoption en 2010 d'une budgétisation fondée sur l'évaluation des besoins mondiaux, le montant des ressources nécessaires a augmenté régulièrement pour atteindre 7 962,9 millions de dollars en 2017, en hausse de 6,0 % par rapport à 2016 (voir fig. IV.V).

Figure IV.V
Besoins en ressources (2010-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)



43. Les besoins en ressources sont répartis 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 internes (pilier 4).

44. Le tableau IV.3 présente la répartition par pilier des besoins en ressources, des fonds disponibles et des dépenses, le Fonds de financement du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1. L'écart de 3 452,9 millions de dollars (soit 43,4 %) entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux) en 2017 et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2017.

Tableau IV.3

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2017)^a

(En millions de dollars des États-Unis, sauf indication contraire)

	<i>Pilier 1^b</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant total à financer en 2017 (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux)	6 298,6	57,8	406,4	1 200,0	7 962,9
Fonds disponibles	3 803,5	33,4	104,6	568,5	4 510,0
Dépenses	3 398,0	32,7	99,1	553,5	4 083,4
Reports	405,5	0,8	5,4	15,0	426,7
Dépenses en pourcentage du montant total à financer	54	57	24	46	51
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	89	98	95	97	91

^a Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme de leurs éléments.

^b Le pilier 1 comprend le Fonds de financement du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat.

45. Le montant des dépenses engagées en 2017 (4 083,4 millions de dollars) représente une augmentation de 116,3 millions de dollars (soit 2,9 %) par rapport à 2016 (3 967,1 millions de dollars), et de 2 205,2 millions de dollars (soit 117,4 %) par rapport à 2010 (1 878,2 millions de dollars). La figure IV.VI présente la ventilation de ces dépenses par pilier et la figure IV.VII illustre l'évolution des dépenses annuelles totales pour la période 2010-2017.

Figure IV.VI

Dépenses de l'année 2017 : ventilation par pilier

(En pourcentage)

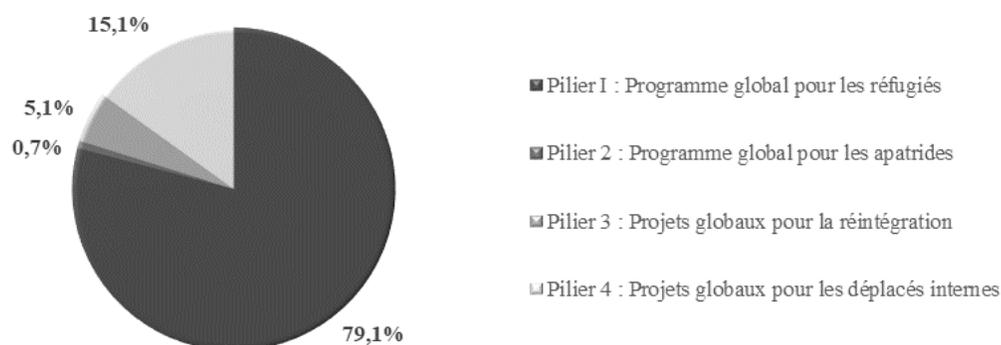
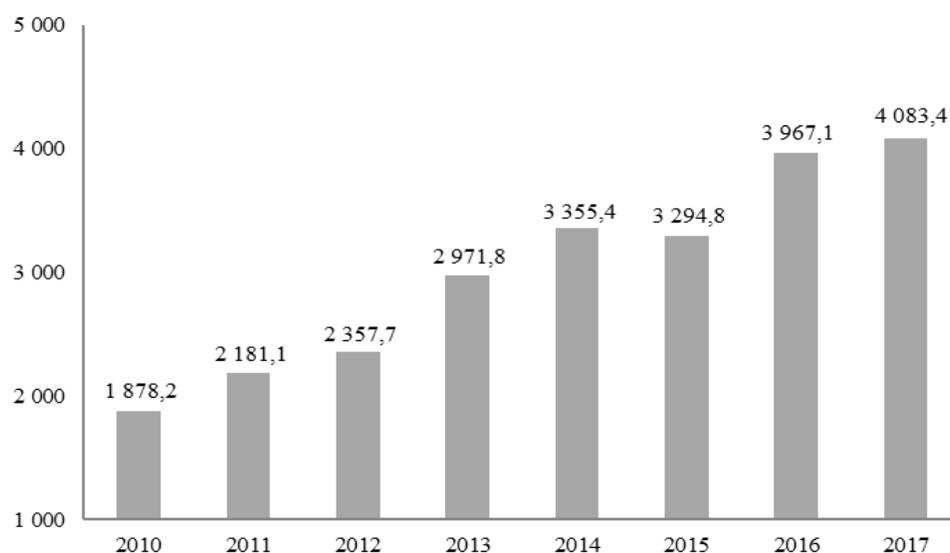


Figure IV.VII
Dépenses (2010-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)



46. Le tableau IV.4 présente les dépenses engagées en 2017 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2016.

Tableau IV.4

Dépenses de l'année 2017 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2017		2016	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programme	3 315,7	81,2	3 292,1	83,0
Appui au programme	608,3	14,9	521,2	13,1
Gestion et administration	151,7	3,7	147,2	3,7
Programme des administrateurs auxiliaires	7,7	0,2	6,6	0,2
Total des dépenses	4 083,4	100,0	3 967,1	100,0

47. Les figures IV.VIII et IV.IX illustrent l'évolution en valeur et en pourcentage des dépenses au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2010-2017.

Figure IV.VIII
Évolution des dépenses en valeur (2010-2017)

(En millions de dollars des États-Unis)

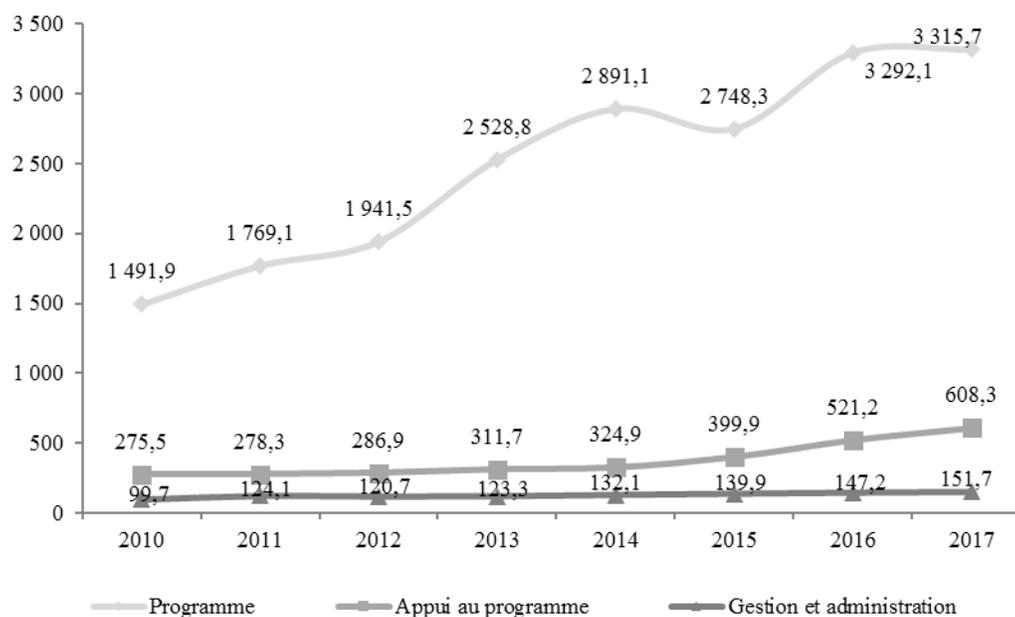
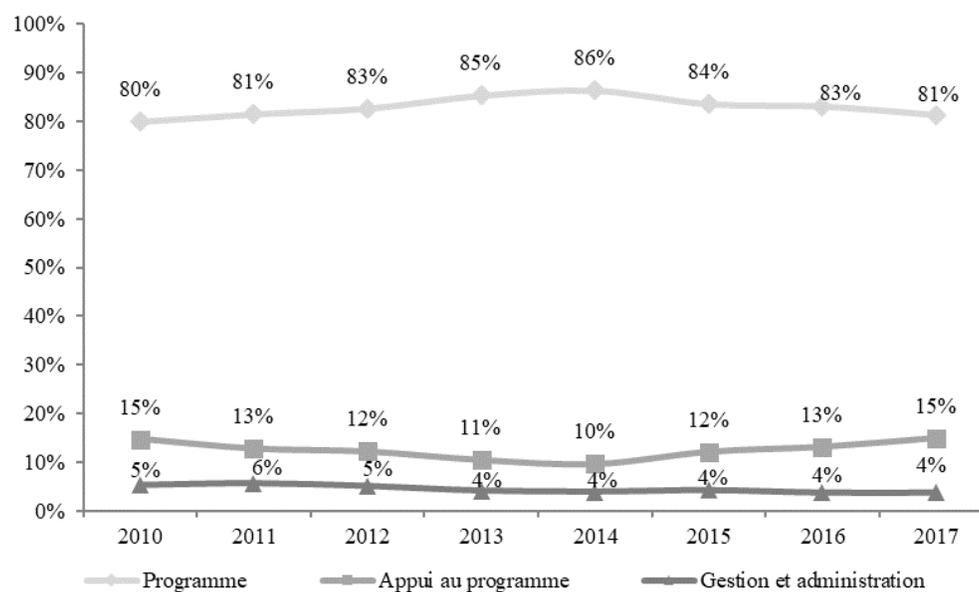


Figure IV.IX
Évolution des dépenses en pourcentage (2010-2017)



E. Gestion des risques

Gestion du risque institutionnel

48. Le HCR dispose d'un cadre de gestion du risque institutionnel depuis 2014, ainsi que d'un registre des risques institutionnels, qui répertorie l'ensemble des risques

recensés au niveau de ses opérations sur le terrain et du siège. Ce registre est actualisé dans le cadre d'une évaluation des risques obligatoire menée chaque année, qui s'inscrit dans le processus annuel de planification et de budgétisation et qui contribue à une planification et à une exécution tenant compte des risques. Au cours de l'année 2017, les risques liés à la fraude et à la corruption ont été systématiquement inclus dans le registre, et les opérations les gèrent et les examinent dans le cadre des procédures normalisées de gestion des risques. Les résultats de l'évaluation annuelle menée en 2017 serviront de base à une planification et à une gestion éclairées en 2018.

49. Le HCR possède également un répertoire des risques stratégiques, dans lequel sont recensées les principales tendances tirées du registre des risques institutionnels, ainsi que les risques stratégiques inventoriés au niveau central. Au second semestre de 2017, l'accent a encore davantage été mis sur la gestion des risques stratégiques et opérationnels avec le lancement de l'initiative Gestion des risques 2.0.

Gestion du risque financier

50. La gestion du risque financier est assurée par le Bureau du Contrôleur conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU, et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, s'il y a lieu. Le Haut-Commissariat applique des procédures de planification stratégique et d'affectation des ressources rigoureuses, associées à une gestion intégrée de la trésorerie et des risques de change. Le Comité des placements, qui est présidé par le Contrôleur, supervise la gestion du risque financier et s'assure du placement judicieux des liquidités disponibles dont le HCR n'a pas besoin immédiatement.

51. Du fait qu'il reçoit des contributions volontaires et effectue des décaissements dans diverses monnaies, le HCR détient et gère un 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 au 31 décembre. Les systèmes intégrés de gestion des approvisionnements, des finances et de la trésorerie permettent de gérer les flux de trésorerie en temps réel au niveau mondial et d'établir des prévisions de trésorerie fiables.

52. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent le risque de crédit associé à une même institution financière et prévoient des exigences minimales de solvabilité. Toutes les liquidités excédentaires sont placées auprès d'institutions classées parmi les plus solvables par les grandes agences de notation.

F. Système de contrôle interne et dispositif de responsabilisation

53. Conformément à l'article 10.1 du Règlement de gestion du HCR, le Contrôleur est responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement de contrôles internes 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.

54. Des contrôles internes et des mécanismes de responsabilisation sont mis en œuvre en permanence à tous les niveaux du HCR, conformément aux prescriptions établies par les documents de base suivants :

a) Le dispositif global de responsabilisation du personnel d'encadrement, qui définit exhaustivement les responsabilités, les attributions et les pouvoirs dans tout le HCR, en indiquant les règles, outils et orientations de gestion s'y rapportant ;

- b) Le dispositif de contrôle financier interne et les plans de délégation de pouvoir ;
- c) Le dispositif d'affectation des ressources ;
- d) Le dispositif de contrôle budgétaire interne et le plan de contrôle budgétaire ;
- e) Les politiques et procédures régissant la gestion des projets par les partenaires et le suivi, le contrôle et l'audit des projets relevant d'accords de partenariat.

55. Le HCR bénéficie également d'un système solide d'examen de l'efficacité des contrôles internes, qui est mis en œuvre par les organes et mécanismes détaillés ci-après.

Bureau des services de contrôle interne

56. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède depuis 1997 à des audits internes du 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 conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. Le mémorandum d'accord actuellement en vigueur a été signé le 5 mars 2018. Le Service de vérification des comptes du HCR, qui fait partie de la Division de l'audit interne du BSCI, est basé à Genève et possède des bureaux à Nairobi, Amman et Budapest. Il compte 26 fonctionnaires, et tous les postes étaient pourvus en date du 1^{er} avril 2018. Les auditeurs internes conduisent régulièrement des missions pour examiner les opérations sur le terrain ainsi que les unités administratives, les fonctions et les mécanismes du HCR au siège. Le Service réalise également des audits thématiques, des examens de questions récurrentes et des missions de conseil. Les conclusions et recommandations des auditeurs sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Tous les rapports sont publiés sur le site Web du BSCI, qui présente aussi une synthèse annuelle de ses activités et de ses évaluations au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et à l'Assemblée générale. En 2017, le BSCI a publié 28 rapports, dont 19 rapports d'audit sur les opérations sur le terrain, 8 rapports d'audit sur les activités du siège ou des domaines thématiques, et 1 rapport consultatif. Les audits et les examens thématiques menés au siège ont porté sur des domaines tels que les programmes de subsistance, les programmes de logement, les systèmes informatiques, les créances, la distribution des articles de première nécessité, les logements pour le personnel et les indemnités pour frais d'études. La mission consultative a eu pour objet l'examen de la mise en œuvre de la politique et des procédures de gestion des risques institutionnels au HCR.

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

57. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2017, il a ainsi collaboré avec plus de 1 000 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

- a) D'acquiescer l'assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'inexactitudes majeures et conforme à l'accord de partenariat ;
- b) De déterminer dans quelle mesure le partenaire a respecté les dispositions de cet accord ;

c) D'évaluer les contrôles internes mis en œuvre par le partenaire et ses pratiques de gestion financière.

58. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques concernant les projets réalisés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques encourus. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et quatre cabinets réputés et indépendants de taille mondiale ont été approchés par le HCR, ce qui a donné lieu à un choix de prestataires fondé sur la concurrence, à un processus efficace de certification des audits des projets, à une remise plus rapide des rapports et à une amélioration de leur cohérence et de leur qualité. La qualité des travaux d'audit réalisés dans le cadre de cet accord est suivie et évaluée en cours d'année sur la base d'indicateurs de résultats et du mandat défini en concertation.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

59. 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 applicables, ainsi qu'aux règles et aux règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines applicables au HCR. En 2017, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait au contrôle – audit interne et externe, gestion financière, inspection, enquête, évaluation, éthique, gestion des risques, prévention de la fraude, dispositif de contrôle interne et cybersécurité – et formulé des observations à ce sujet. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2017.

Bureau de l'Inspecteur général

60. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe de contrôle interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général. Ses travaux favorisent une gestion efficace, au moindre coût et responsable des opérations hors siège et au siège, et il tient le Haut-Commissaire informé des défis, problèmes et faiblesses rencontrés lors de l'exécution du mandat du HCR. L'Inspecteur général gère en outre les relations avec le BSCI pour la prestation de services d'audit interne. Le Bureau comprend deux services, chargés respectivement des enquêtes et de la supervision stratégique. Le Service des enquêtes mène des inspections et des enquêtes spéciales sur les attaques violentes dirigées 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 Service de supervision stratégique, créé en 2017, analyse les conclusions des activités de supervision, détermine les causes profondes des dysfonctionnements et les problèmes systémiques récurrents, formule des recommandations sur les questions importantes liées à la supervision qui nécessitent que des mesures soient prises, et effectue des inspections ponctuelles lorsque des problèmes ou des besoins spécifiques liés à la gestion sont repérés. Il coordonne également les travaux du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (CCI) et assure le secrétariat du Comité d'audit et de contrôle indépendant en vue de renforcer la cohérence des actions menées tout en consolidant les fonctions de supervision.

Autres outils et mécanismes

61. Il convient de noter les actions supplémentaires menées par le HCR en vue de renforcer son système de contrôle interne et d'utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité :

a) Attirer l'attention de la direction sur les suites données aux recommandations des organes de contrôle interne et externe et indiquer 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 si nécessaire les règles, procédures et orientations internes destinées au personnel ;

d) Organiser des réunions périodiques du Comité supérieur de gestion pour examiner divers aspects du renforcement des pratiques de gestion des risques et de la performance dans l'ensemble de l'organisation.

G. Continuité de l'activité

62. La direction du HCR a évalué les conséquences que pourraient avoir des réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, compte tenu en particulier de la situation économique et financière mondiale. Elle estime que le HCR dispose de suffisamment de ressources pour mener 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 2018 à sa réunion d'octobre 2017 et sur la tendance observée au cours des dernières années en matière de recouvrement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité des activités.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. État de la situation financière au 31 décembre 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016 (après retraitement)
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.1	945 635	972 350
Placements	3.1	170 000	150 000
Contributions à recevoir	3.2	1 049 686	795 553
Stocks	3.3	226 009	203 820
Autres actifs courants	3.4	156 216	134 440
Total des actifs courants		2 547 546	2 256 162
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	3.2	255 994	138 716
Immobilisations corporelles	3.5	157 245	156 251
Immobilisations incorporelles	3.6	26 235	18 675
Total des actifs non courants		439 475	313 642
Total de l'actif		2 987 021	2 569 804
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	3.7	163 916	184 047
Avantages du personnel	3.8	92 714	88 324
Autres passifs courants	3.9	4 182	6 265
Total des passifs courants		260 812	278 636
Passifs non courants			
Avantages du personnel	3.8	725 650	657 871
Provisions	3.10	13 708	3 199
Total des passifs non courants		739 359	661 070
Total du passif		1 000 171	939 706
Actif net		1 986 850	1 630 099
Soldes des fonds et réserves			
Soldes cumulés des fonds et réserves	3.11	2 527 317	2 213 987
Fonds de roulement et de garantie	3.12	100 000	50 000
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	3.13	37 041	32 351
Fonds de financement des prestations dues au personnel	3.14	(677 507)	(666 239)
Total des soldes des fonds et réserves		1 986 850	1 630 099

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués. Les montants de 2016 ont été retraités comme expliqué dans la note 3.4.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2017	2016 (après reclassement)
Produits			
Contributions volontaires	5.1	4 148 103	3 921 909
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		47 755	36 661
Intérêts créditeurs		9 896	4 640
Produits divers	5.2	20 766	16 172
Total des produits		4 226 520	3 979 382
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	6.1	1 512 745	1 420 796
Traitements et avantages du personnel	6.2	929 722	874 030
Assistance en espèces à des bénéficiaires	6.3	370 540	527 790
Services contractuels	6.4	361 724	286 935
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	6.5	340 050	356 525
Charges d'exploitation	6.6	211 127	188 464
Matériel et fournitures	6.7	76 569	63 013
Voyages		64 753	57 259
Amortissement et dépréciation	6.8	49 849	45 430
Charges diverses	6.9	25 760	18 787
Total des charges		3 942 840	3 839 029
(Gains)/pertes de change	6.10	(93 774)	13 468
Excédent/(déficit) pour l'année		377 454	126 885

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Les montants de 2016 ont été reclassés comme expliqué dans la note 2. Les montants reclassés sont présentés dans la note 6, qui concerne les charges.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Soldes cumulés des fonds et réserves	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	Total
Actif net au 1^{er} janvier 2016 (après retraitement)		2 055 934	50 000	(642 382)	36 596	1 500 147
Variation des soldes des fonds et réserves en 2016						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	183 111	(12 927)	(47 224)	3 925	126 885
Gains actuariels découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	3 066	–	3 066
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8, 3.14	(20 301)	–	20 301	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(4 757)	12 927	–	(8 170)	–
Total des variations en 2016		158 053	–	(23 857)	(4 245)	129 951
Actif net au 31 décembre 2016 (après retraitement)		2 213 987	50 000	(666 239)	32 351	1 630 099
Variation des soldes des fonds et réserves en 2017						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	323 100	99 713	(50 050)	4 690	377 454
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	3.8	–	–	(20 702)	–	(20 702)
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8, 3.14	(59 483)	–	59 483	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	49 713	(49 713)	–	–	–
Total des variations en 2017		313 330	50 000	(11 268)	4 690	356 752
Total de l'actif net au 31 décembre 2017		2 527 317	100 000	(677 507)	37 041	1 986 850

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	2017	2016 (après reclassement)
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour la période		377 454	126 885
Amortissement et dépréciation	3.5, 3.6	49 849	45 430
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	3.2	(371 411)	(125 144)
(Augmentation)/diminution des stocks	3.3	(22 189)	(23 082)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	3.4	(21 777)	(14 196)
Augmentation/(diminution) des dettes et des charges à payer	3.7	(20 131)	30 344
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, hors écarts actuariels		51 468	47 355
Augmentation/(diminution) des provisions	3.10	10 509	1 700
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	3.9	(2 083)	4 134
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		(4 579)	(4 615)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(65)	(272)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		47 045	88 539
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Achats d'immobilisations corporelles	3.5	(54 023)	(57 063)
Achats d'immobilisations incorporelles	3.6	(10 356)	(9 041)
Produits de la vente d'éléments d'actif		10 619	7 041
Achat de placements à court terme		(470 000)	(450 000)
Arrivée à échéance de placements et vente de placements à court terme		450 000	450 000
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(73 760)	(59 063)
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		(26 715)	29 476
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		972 350	942 874
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		945 635	972 350

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

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 2017^a

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	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
		Budget initial ^b	Budget définitif		
Opérations sur le terrain					
Afrique		2 223 706	2 925 200	1 390 074	1 535 126
Moyen-Orient et Afrique du Nord		1 980 691	2 260 284	1 216 225	1 044 059
Asie et Pacifique		515 186	598 632	289 619	309 013
Europe		537 123	827 748	496 479	331 269
Amériques		113 952	151 387	86 037	65 350
Total des opérations sur le terrain		5 370 658	6 763 251	3 478 434	3 284 817
Programmes mondiaux		338 408	435 531	366 083	69 448
Siège		213 453	241 179	231 161	10 018
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat		474 003	510 896	-	510 896
Fonds des administrateurs auxiliaires		12 000	12 000	7 674	4 326
Total	7	6 408 522	7 962 857	4 083 352	3 879 505

^a Les principes comptables applicables au budget diffèrent de ceux qui régissent les états financiers. Le présent état comparatif a été établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

^b Le budget initial d'un montant de 6 408,5 millions de dollars a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-sixième session (5-9 octobre 2015) (A/70/12/Add.1, par. 13).

^c À sa soixante-septième session (3-7 octobre 2016), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2017, d'un montant de 7 309,7 millions de dollars, sur la base des besoins actualisés. Le budget définitif, qui s'élève à 7 962,9 millions de dollars, correspond à la somme du budget initial approuvé (7 309,7 millions de dollars) et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire en 2017 (823,1 millions de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat, après prise en compte d'une réduction budgétaire de 178,9 millions de dollars au total.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes.

Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

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) et en a énoncé le mandat dans le Statut figurant dans l'annexe de sa résolution 428 (V). Le mandat prévoit que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée, 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. L'Assemblée générale a également prié le Haut-Commissaire de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118). En outre, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 48/166, le Haut-Commissaire fournit, 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, une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans sa résolution 832 (IX), l'Assemblée a étoffé les dispositions fondamentales du Statut relatives aux activités d'assistance du Haut-Commissaire.

3. L'Assemblée générale a confié au HCR la mission d'assurer la protection internationale des réfugiés et de rechercher des solutions à leur situation. S'il incombe au premier chef aux États de protéger les réfugiés sur leur territoire, le HCR a été créé pour assurer cette protection au nom de l'Organisation des Nations Unies et pour promouvoir l'adhésion à la Convention de 1951 et au Protocole de 1967 relatifs au statut des réfugiés et superviser l'application de ces instruments. Dans des résolutions ultérieures, l'Assemblée a considéré que d'autres catégories de personnes relevaient de la compétence du HCR, dont les réfugiés de retour dans leur pays d'origine (rapatriés), les apatrides et, dans certains cas, les déplacés. Elle a également autorisé le HCR à entreprendre une plus large gamme d'activités, telles que la fourniture d'une aide humanitaire et l'appui à la réinsertion, selon les besoins, dans le cadre de son mandat de protection internationale et de recherche de solutions. Le mandat du HCR en matière d'apatridie a été renforcé par l'entrée en vigueur, en 1975, de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

4. Le Haut-Commissaire fait rapport chaque année à l'Assemblée générale, par l'entremise 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 la disposition de ce dernier. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2017, le Comité exécutif se composait de 101 membres. Le 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 de centres de services mondiaux à Budapest et à Copenhague, d'un centre de services informatiques et de services de communications à Amman et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2017, il était présent dans 130 pays, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux locaux implantés dans cinq grandes régions, à savoir l'Afrique, les Amériques, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Les programmes mondiaux sont gérés par des divisions au siège.

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. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé, à sa séance d'octobre 2017, les montants révisés du budget de 2017 ainsi que les budgets biennaux pour 2018-2019 et de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les conventions comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière. Les montants indiqués dans les états, les notes relatives aux états financiers et les tableaux y relatifs sont arrondis au millier de dollars le plus proche. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Opérations et soldes

8. 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), la monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière du HCR est le dollar des États-Unis.

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. La valeur des actifs et passifs libellés en monnaies étrangères est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de clôture annuelle des comptes.

10. Les écarts de change, réalisés ou non, qui résultent 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.

État des flux de trésorerie

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

Principe de l'importance relative et recours à des appréciations et à des estimations

12. Les états financiers incluent nécessairement des montants estimatifs établis à partir des connaissances, des appréciations et des hypothèses de la direction au sujet des événements et activités concernés. Les estimations sont notamment fondées sur la juste valeur des biens et services fournis gracieusement, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances, des stocks et des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels.

13. Il est tenu compte du caractère significatif de l'information dans l'élaboration des conventions comptables et l'établissement des états financiers.

14. En 2017, le HCR a révisé son plan comptable pour éliminer les détails superflus et améliorer la cohérence. Il s'ensuit que la classification des produits et des charges dans l'état des résultats financiers a été modifiée dans plusieurs domaines. Les montants fournis à titre de comparaison pour les charges de l'année précédente ont

donc été reclassés et les modifications significatives de la présentation sont signalées dans les notes concernées.

Produits

Produits d'opérations sans contrepartie directe

15. Les produits constitués par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, les contributions volontaires et les annonces de contributions volontaires confirmées par écrit sont comptabilisés comme opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Compte tenu du principe de la primauté de la substance sur la forme, le HCR estime que les stipulations apportées à l'utilisation de certaines contributions représentent des restrictions mais ne constituent pas des conditions au sens de la norme 23.

16. Les contributions volontaires et les contributions en espèces non réservées à des fins particulières versées par des donateurs pour lesquelles aucun accord officiel contraignant n'est nécessaire sont comptabilisées comme produits dès réception.

17. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées parmi les produits au cours d'années antérieures est comptabilisé parmi les ajustements pour l'année au cours de laquelle il intervient.

Contributions en nature

18. Les contributions en nature, sous forme de biens ou de services, directement affectées aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur, laquelle est généralement mesurée par référence au prix d'articles identiques ou analogues sur un marché actif. Il s'agit notamment de biens à distribuer aux bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux, de services collectifs de distribution, de prestations de transport et de personnel. Les contributions en nature sous forme de biens sont comptabilisées comme produits et inscrites à l'actif soit lorsque les annonces de contributions sont confirmées par écrit soit à la réception des marchandises, si elle est antérieure. Les contributions en nature sous forme de services sont constatées simultanément comme produits et comme charges dès que les services ont été fournis.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

19. 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).

Intérêts créditeurs

20. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés au titre de la période pendant laquelle ils sont acquis.

Charges

21. Conformément à la méthode de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la livraison des biens ou de la prestation des services et de l'acceptation des biens ou des services fournis et sont comptabilisées dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.

Instruments financiers

22. Les instruments financiers sont des engagements contractuels qui constituent un actif financier pour une entité et un passif financier 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 et charges à payer. Tous les actifs financiers du HCR sont actuellement classés dans la catégorie des prêts et des créances. Le classement est revu tous les ans.

Actif

Trésorerie et équivalents de trésorerie

23. La trésorerie et les équivalents de trésorerie, qui sont comptabilisés à la juste valeur, comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les dépôts à court terme dont l'échéance ne dépasse pas trois mois.

Placements

24. Le produit des placements est comptabilisé sur la période au cours de laquelle il est acquis, et inscrit à la rubrique « Intérêts créditeurs ».

Contributions volontaires et créances diverses

25. Les contributions à recevoir pour la période considérée sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Celles-ci sont comptabilisées lorsqu'il existe la preuve objective qu'une somme à recevoir est dépréciée, en fonction des recouvrements passés ou des éléments de preuve indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute. Les dépréciations sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle elles se produisent.

Stocks

26. Les stocks se composent principalement d'articles distribués aux bénéficiaires. Il s'agit notamment d'articles non alimentaires : tentes, literie, articles ménagers, articles médicaux et articles d'hygiène, vêtements et matériaux et matériel de construction. Certains produits alimentaires en font également partie.

27. Les stocks sont comptabilisés à la juste valeur, c'est-à-dire au coût historique ou au coût de remplacement, si celui-ci est inférieur. Les stocks reçus comme contributions en nature sont estimés à leur juste valeur à la date du transfert au HCR.

28. Le coût historique comprend le prix d'achat (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres frais (frais de transport, d'assurance et d'inspection) occasionnés par l'acheminement des stocks au premier site de réception du HCR dans le pays de destination finale.

29. Le coût historique des stocks expédiés directement aux bureaux extérieurs après leur achat est calculé sur la base du coût réel de chaque article. Le coût des stocks expédiés aux entrepôts centraux après leur achat est calculé sur la base du coût moyen pondéré.

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

31. Le HCR contrôle périodiquement que ses stocks ne sont pas devenus obsolètes et constate une dépréciation, s'il y a lieu, sur la base de ses données d'expérience.

Immobilisations corporelles

Évaluation du coût au moment de la constatation initiale

32. Les immobilisations corporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation.

33. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à un seuil de 10 000 dollars.

34. Les seuls immeubles permanents à être portés en immobilisations sont ceux situés dans des villes où le HCR a son siège, des bureaux régionaux ou une représentation. Le coût d'acquisition de tous les autres bâtiments permanents est passé en charges au moment de l'acquisition. Les droits du HCR sur les immeubles utilisés principalement aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires sont généralement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété.

Amortissement et durée d'utilité

35. Les actifs sont amortis afin de répartir leur coût sur leur durée d'utilité estimée. L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. La durée d'utilité des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est revue tous les ans, 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
Installations mobiles et structures semi-permanentes	5
Locaux pris à bail – aménagements et améliorations majeurs	Durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou durée d'utilité de l'immobilisation, la plus courte étant retenue
Droits d'usage cédés sans contrepartie – aménagements et améliorations majeurs	Période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou durée d'utilité de celle-ci, la plus courte étant retenue
Véhicules lourds	10
Véhicules légers	5
Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, mobilier et agencements de bureau)	5
Ordinateurs et matériel d'atelier	3

36. Les actifs amortissables font chaque année l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'ils se sont dépréciés, l'objectif étant de vérifier que leur valeur comptable correspond toujours à leur valeur recouvrable.

Immobilisations incorporelles

37. Les immobilisations incorporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique, déduction faite de l'amortissement cumulé et des dépréciations éventuelles. Les immobilisations incorporelles reçues sous forme de dons sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition. Celles qui sont en cours de développement sont comptabilisées au coût lorsque celui-ci peut être mesuré de manière fiable. Les dépenses de recherche-développement liées aux étapes restantes de la mise au point sont considérées comme non significatives.

38. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur au seuil de 30 000 dollars, exception faite des logiciels conçus en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 150 000 dollars et le coût d'acquisition comprend tous les frais de personnel internes engendrés par le développement et pouvant être mesurés de façon fiable.

39. 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.

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	3 ans
Logiciels développés en interne	5 ans
Licences et droits, droits d'auteur, propriété intellectuelle et autres immobilisations incorporelles	Durée de la licence ou des droits ou durée d'utilité de 3 ans, la plus courte étant retenue

Passif

Passifs financiers

40. Les passifs financiers comprennent les dettes et charges à payer, les engagements liés aux avantages du personnel, les provisions et d'autres éléments.

Dettes et charges à payer

41. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des biens ou services qui ont été acquis et reçus par le HCR et pour lesquels une facture a été reçue du fournisseur ou prestataire, ou à des versements devant être faits à des partenaires d'exécution dans le cadre d'accords conclus avec ceux-ci. Elles sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées dans les 12 mois, les effets de l'actualisation ne sont guère significatifs et les valeurs nominales sont retenues aux fins de la comptabilisation initiale et des évaluations suivantes.

42. 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'année mais pour lesquels la facture du fournisseur ou du prestataire n'a pas été reçue à la date de clôture des comptes.

Autres éléments de passif

43. Les autres éléments de passif comprennent principalement des engagements relatifs à des remboursements à effectuer et des éléments divers tels que des entrées de trésorerie qui n'ont pas encore été affectées. Ils sont enregistrés de la même façon que les dettes et charges à payer et sont comptabilisés à la valeur nominale, car les effets de l'actualisation ne sont pas significatifs.

Avantages du personnel

44. Le HCR comptabilise les avantages du personnel suivants :

- a) Les avantages à court terme, exigibles dans les 12 mois qui suivent la fin de la période comptable au cours de laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit ;
- 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 du personnel

45. Au HCR, les avantages à court terme du personnel comprennent principalement les traitements, les autres rémunérations et indemnités connexes, les prestations liées à une première affectation, les indemnités pour frais d'études et d'autres avantages, tels que les congés payés. Ils sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Avantages postérieurs à l'emploi

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

47. Le montant comptabilisé au titre de ces avantages (exception faite des prestations servies par la Caisse commune des pensions) correspond à la valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies à la date de clôture des comptes. Les engagements au titre des prestations définies sont calculés 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 dans l'état des variations de l'actif net.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

48. 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 multi-employeurs 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.

49. 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 n'est pas plus en mesure que la Caisse de

déterminer, avec un degré de fiabilité suffisant pour pouvoir la comptabiliser, la part qui revient au Haut-Commissariat des engagements au titre des prestations définies, des actifs du régime des pensions et des coûts connexes, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25. Les cotisations que le HCR a versées au régime durant l'année financière sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

Autres avantages à long terme du personnel

50. Les autres avantages à long terme comprennent les primes de fin de service.

Provisions et passifs éventuels

51. Une provision est comptabilisée lorsque le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, obligation qu'il devra probablement éteindre et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant de la provision correspond à l'estimation la plus fiable du montant nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture des comptes. Cette estimation est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

52. D'autres engagements, ne répondant pas aux critères d'inscription au passif, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers comme des passifs éventuels lorsque leur existence n'est confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains indépendants de la volonté du HCR.

Rapprochement de l'information budgétaire et de l'information financière

53. Le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse 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.

54. Le budget repose sur une évaluation des besoins globaux et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Dans les cas où la réserve des opérations ne suffirait pas à financer intégralement de nouveaux besoins, 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 réunion suivante. 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.

55. L'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants effectifs, comptabilisés selon la même convention comptable que celle appliquée au budget. Dans la mesure où la convention comptable servant à l'établissement du budget n'est pas la même que celle servant à l'établissement 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).

Information sectorielle

56. Les états financiers sont aussi classés par secteurs, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière

afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

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

58. 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. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir la protection, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions permanentes 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 activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. De même, le Programme global pour les apatrides repose sur le mandat du HCR en la matière et couvre tous les programmes relatifs à ces personnes et aux populations de nationalité indéterminée. Le Fonds des administrateurs auxiliaires sert à financer les activités liées au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements.

59. Les projets comprennent les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les projets globaux pour la réintégration sont exécutés par le HCR en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et concernent des activités menées à plus long terme qui visent à faciliter la réinsertion des rapatriés dans leur pays d'origine ou l'insertion locale des 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.

60. Le Haut-Commissaire établit les prévisions de dépenses biennales relatives aux programmes et projets relevant des quatre piliers, y compris pour ce qui est de la réserve des opérations et de la réserve servant à financer les activités nouvelles ou supplémentaires, et les présente au Comité exécutif pour approbation.

61. Au 31 décembre 2017, les fonds et comptes spéciaux englobaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement.

Nouvelles normes comptables

62. Le Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public a publié six nouvelles normes en 2015 avec effet au 1^{er} janvier 2017 :

- IPSAS 33 : Première application des normes IPSAS et de la comptabilité d'exercice ;
- IPSAS 34 : États financiers individuels ;
- IPSAS 35 : États financiers consolidés ;
- IPSAS 36 : Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- IPSAS 37 : Arrangements conjoints ;
- IPSAS 38 : Information à fournir sur les participations dans d'autres entités.

Comme le HCR n'a pas adopté les normes IPSAS pour la première fois en 2017, la norme IPSAS 33 n'est pas pertinente pour lui. Le HCR étant une entité autonome qui ne détient ni investissements ni intérêts dans d'autres entités et n'est pas non plus

partie à des arrangements conjoints, les normes IPSAS 34 à 38 n'ont pas d'incidence sur ses états financiers.

63. La norme IPSAS 39 (Avantages du personnel) a été publiée en 2016 et a remplacé la norme IPSAS 25 au 1^{er} janvier 2018. Dans la mesure où le HCR n'applique pas la méthode du corridor définie par la norme IPSAS 25 et ne détient actuellement pas d'actifs juridiquement séparés et protégés au titre d'un régime de prévoyance, la norme IPSAS 39 ne devrait pas avoir d'incidence significative.

64. La norme IPSAS 40 (Acquisitions et regroupements d'entités du secteur public), qui a été publiée en 2017 avec effet au 1^{er} janvier 2019, ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

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 2017	31 décembre 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	61 809	56 693
Bureaux extérieurs	113 826	95 838
Dépôts à court terme	770 000	820 000
Total (avant dépréciation)	945 635	972 531
Dépréciation des soldes bancaires douteux	0	(181)
Total	945 635	972 350

65. La trésorerie disponible pour décaissement immédiat comprend les espèces en caisse et les fonds en banque. Les dépôts à court terme sont disponibles à bref délai.

66. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination du montant de la rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». Le Fonds des administrateurs auxiliaires, qui faisait précédemment l'objet d'une rubrique distincte, a été inclus dans la catégorie Opérations.

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Opérations	846 464	922 543
Fonds de roulement et de garantie	99 171	49 807
Total	945 635	972 350

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

Tableau 3.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Fonds de financement des prestations dues au personnel	130 432	69 974
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	37 049	32 353
Opérations	2 519	47 673
Placements à court terme	170 000	150 000

68. Au 31 décembre 2017, les placements s'élevaient à 170,0 millions de dollars contre 150,0 millions au 31 décembre 2016. Ils correspondent à des placements au titre du Fonds de financement des prestations dues au personnel ainsi que du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et à un excédent temporaire de trésorerie au titre des opérations. Ces placements portent sur des titres du marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois.

3.2 Contributions à recevoir

69. Les tableaux ci-après présentent la ventilation par types de donateur (tableau 3.2.1) et par date d'échéance (tableau 3.2.2) des contributions à recevoir.

Tableau 3.2.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016 (après reclassement)
Contributions courantes à recevoir		
Gouvernements	728 235	555 592
Organismes et fonds des Nations Unies	20 319	13 240
Autres organisations intergouvernementales	222 626	145 347
Donateurs privés	84 656	86 578
Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)	1 055 836	800 758
Dépréciation des créances douteuses	(6 149)	(5 205)
Total (contributions courantes à recevoir)	1 049 686	795 553
Contributions non courantes à recevoir		
Gouvernements	186 622	89 983
Organismes et fonds des Nations Unies	3 123	1 225
Autres organisations intergouvernementales	52 770	31 125
Donateurs privés	13 479	17 890
Total (contributions non courantes à recevoir)	255 994	140 223
Actualisation des contributions non courantes à recevoir	0	(1 508)
Total net (contributions non courantes à recevoir)	255 994	138 716
Contributions à recevoir (montant net)	1 305 680	934 269

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2017</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2016</i>	<i>Pourcentage</i>
2016 et années antérieures	10 371	0,8	2015 et années antérieures	7 198	0,8
2017	171 405	13,1	2016	99 931	10,7
2 018	867 910	66,5	2017	688 424	73,7
Total (contributions courantes à recevoir)	1 049 686	80,4		795 553	85,2
2019	165 633	12,7	2018	109 844	11,8
2020	87 303	6,7	2019	14 056	1,5
2021	3 058	0,2	2020	16 224	1,7
			2021	100	0
<i>À déduire</i> : Actualisation des créances non courantes	0	0		(1 508)	(0,2)
Total (contributions non courantes à recevoir)	255 994	19,6		138 716	14,8
Total (contributions à recevoir)	1 305 680	100		934 269	100,0

70. Les variations du compte de dépréciation des créances douteuses intervenues en 2017 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>Comptabilisation en pertes</i>	<i>Augmentation</i>	<i>(Diminution)</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Dépréciation des créances douteuses	5 205	(3 104)	4 548	(501)	6 149

71. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite de la provision pour dépréciation des créances douteuses. Des dotations sont constatées à ce titre lorsqu'il existe une preuve objective qu'une somme à recevoir est dépréciée. Leur montant est déterminé en fonction des recouvrements passés et/ou des éléments de preuve indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute.

72. Une déduction de 1,5 million de dollars a été appliquée au montant des contributions à recevoir au 31 décembre 2016, au titre de l'actualisation. L'effet correspondant pour 2017, bien que plus élevé, n'était pas d'un montant significatif, c'est pourquoi aucune déduction n'a été apportée au montant des contributions à recevoir au 31 décembre 2017.

Tableau 3.2.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions à recevoir</i>	<i>Montant nominal brut</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Montant nominal net</i>
Non échues au 31 décembre 2017	1 123 904	0	1 123 904
Échues au 31 décembre 2017 mais non dépréciées	178 093	0	178 093
Moins de 12 mois de retard	745	(615)	130
Plus de 12 mois de retard	9 087	(5 534)	3 553
Total	1 311 829	(6 149)	1 305 680

3.3 Stocks

73. Le HCR détient en stock des articles à distribuer aux bénéficiaires dans 210 entrepôts (171 entrepôts en 2016) dans le monde entier et 7 entrepôts centraux situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala (Cameroun), Doubaï (Émirats arabes unis), Kampala et Nairobi. En 2017, la valeur des articles distribués s'est établie à 324,2 millions de dollars (contre 317,2 millions après reclassement en 2016) et ce montant a été porté en charges dans l'état des résultats financiers (voir la note 6.5).

74. On trouvera dans les tableaux ci-après la composition des stocks en fin d'année (tableau 3.3.1) et un rapprochement des variations intervenues au cours de l'année (tableau 3.3.2).

Tableau 3.3.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2017</i>	<i>31 décembre 2016</i>
Literie	68 996	70 996
Tentes	61 188	47 944
Articles ménagers	58 284	49 275
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	22 983	27 090
Matériaux et matériel de construction	15 431	19 990
Aliments et autres fournitures	3 681	3 310
Consommables	566	168
Total partiel	231 129	218 774
<i>À déduire : Dépréciation des stocks</i>	<i>(5 120)</i>	<i>(14 954)</i>
Total	226 009	203 820

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2017</i>	<i>2016 (après reclassement)</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	203 820	180 738
Coût des produits acquis ^a	338 143	353 245
Coût des produits distribués et vendus	(324 307)	(317 190)

	2017	2016 (après reclassement)
<i>Rapprochement des stocks</i>		
Ajustements divers	(1 481)	951
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	9 834	(13 924)
Stocks (solde de clôture au 31 décembre)	226 009	203 820

^a Dont contributions en nature.

75. Le coût des produits distribués et vendus comprend un montant de 0,1 million de dollars se rapportant à la vente d'articles de stock.

76. Les quantités indiquées par le système de suivi des stocks du HCR sont validées par des inventaires physiques et ajustées s'il y a lieu.

77. Le compte de dépréciation des stocks a évolué comme suit en 2017 :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	Augmentation/ (diminution)	31 décembre 2017
Dépréciation des stocks	14 954	(9 834)	5 120

78. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks en 2016 s'expliquait essentiellement par la dépréciation de logements destinés aux réfugiés, étant donné qu'on ne savait pas encore précisément combien d'entre eux allaient être distribués ou utilisés, ni à quel moment. Cette incertitude a été levée en 2017 et la provision correspondante a été reprise.

79. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 226,0 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspondait à environ huit mois environ de distribution en 2017 (comme en 2016).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016 (après retraitement)
Charges comptabilisées d'avance	78 864	66 288
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	23 576	13 500
Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci	52 211	49 986
Avances versées au personnel	3 889	3 403
Dépôts auprès de fournisseurs	3 802	1 921
Autres éléments d'actif	10 331	7 229
Total partiel	172 672	142 327
<i>À déduire</i> : Dépréciation des autres actifs courants	(16 456)	(7 888)
Total	156 216	134 440

80. 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 loyers et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Un montant de 48,8 millions de dollars (contre 50,0 millions en 2016) a été versé aux partenaires d'exécution au titre : a) d'accords de projet de 2017 en application desquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2018, soit un montant de 24,3 millions de dollars pour 45 projets (contre 21,7 millions de dollars pour 30 projets en 2016) ; b) de la première tranche de financement de projets prévus pour l'année budgétaire 2018, soit un montant de 24,5 millions de dollars pour 66 projets (contre 28,3 millions de dollars pour 95 projets en 2016).

81. La rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci » comprend un montant de 27,3 millions de dollars (contre 31,6 millions après retraitement pour 2016) de remboursements à recevoir découlant de sous-utilisations de fonds ou de l'exécution d'activités ne remplissant pas les conditions prévues.

82. À la clôture des comptes, le HCR n'avait pas encore reçu les justificatifs correspondant à des avances d'un montant de 167,0 millions de dollars (contre 123,8 millions en 2016) versées aux partenaires d'exécution (voir la note 6.1). Sur la base de l'expérience passée, il est estimé que les rapports en attente devraient confirmer que les partenaires d'exécution ont engagé des charges d'un montant de 151,3 millions de dollars. La différence entre ces deux montants, correspondant aux fonds à rembourser pour cause de sous-utilisation ou de non-respect des conditions et s'élevant à 16,7 millions de dollars (contre 12,4 millions après retraitement pour 2016), a été inscrite à la rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci ».

83. Les montants indiqués à la rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci » pour 2016 sont retraités, car au cours des périodes précédentes les remboursements de ce type n'étaient comptabilisés qu'à la réception des fonds correspondants.

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

85. La dépréciation des autres actifs courants porte principalement sur les montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée auprès d'un nombre limité de pays hôtes où le recouvrement est activement recherché mais reste en souffrance.

3.5 Immobilisations corporelles

86. Les principales catégories d'immobilisation corporelle sont les terrains et les bâtiments, les aménagements et améliorations majeurs des locaux, les véhicules, le matériel informatique et de communication et les groupes électrogènes.

Tableau 3.5.1
Immobilisations corporelles (2017)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Aménagements et améliorations majeurs</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunications</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	26 880	14 354	253 015	29 588	21 567	20 989	366 393
Entrées – achats	2 452	725	41 510	4 625	679	4 033	54 023
Entrées – contributions en nature	–	–	–	–	65	–	65
Cessions	(1 441)	(157)	(27 508)	(2 062)	(3 277)	(1 613)	(36 058)
Solde de clôture au 31 décembre 2017	27 890	14 922	267 017	32 151	19 034	23 409	384 424
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	(16 493)	(9 259)	(141 801)	(19 604)	(14 584)	(8 401)	(210 142)
Cessions	871	157	24 172	2 008	2 260	614	30 082
Dotation aux amortissements de l'année	(2 894)	(2 972)	(31 834)	(3 814)	(2 595)	(3 146)	(47 256)
Dépréciation	8	–	76	4	18	32	138
Solde de clôture au 31 décembre 2017	(18 509)	(12 074)	(149 383)	(21 408)	(14 903)	(10 902)	(227 179)
Valeur comptable nette							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	10 387	5 095	111 214	9 984	6 983	12 588	156 251
Solde de clôture au 31 décembre 2017	9 382	2 849	117 634	10 743	4 131	12 506	157 245

Tableau 3.5.2
Immobilisations corporelles (2016)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Aménagements et améliorations majeurs</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	25 654	11 442	236 850	27 127	19 344	14 430	334 847
Entrées – achats	2 019	2 912	37 430	4 167	3 720	6 815	57 063
Entrées – contributions en nature	–	–	13	–	79	180	272
Cessions	(794)	–	(21 278)	(1 706)	(1 575)	(436)	(25 789)
Solde de clôture au 31 décembre 2016	26 880	14 354	253 015	29 588	21 567	20 989	366 393
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	(14 000)	(7 033)	(130 783)	(17 848)	(12 464)	(6 485)	(188 613)
Cessions	528	–	19 284	1 607	1 562	381	23 362
Dotation aux amortissements de l'année	(3 021)	(2 226)	(30 911)	(3 376)	(3 682)	(2 300)	(45 517)
Dépréciation	–	–	610	12	–	4	625
Solde de clôture au 31 décembre 2016	(16 493)	(9 259)	(141 801)	(19 604)	(14 584)	(8 401)	(210 142)
Valeur comptable nette							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	11 654	4 409	106 067	9 279	6 880	7 945	146 234
Solde de clôture au 31 décembre 2016	10 387	5 095	111 214	9 984	6 983	12 588	156 251

3.6 Immobilisations incorporelles

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

Tableau 3.6.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2017</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	15 455	6 222	21 677
Entrées	10 341	15	10 356
Mises en service	(9 518)	9 518	-
Cessions		(92)	(92)
Solde de clôture au 31 décembre 2017	16 278	15 664	31 942
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	-	(3 002)	(3 002)
Dotations aux amortissements de l'année	-	(2 732)	(2 732)
Cessions	-	28	28
Solde de clôture au 31 décembre 2017	-	(5 706)	(5 706)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	15 455	3 220	18 675
Solde de clôture au 31 décembre 2017	16 278	9 958	26 235

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2016</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	9 511	4 947	14 458
Entrées	5 945	3 096	9 041
Cessions		(1 822)	(1 822)
Solde de clôture au 31 décembre 2016	15 455	6 222	21 677
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016		(4 285)	(4 285)
Dotations aux amortissements de l'année		(539)	(539)
Cessions		1 822	1 822
Solde de clôture au 31 décembre 2016		(3 002)	(3 002)

	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2016</i>
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	9 511	662	10 173
Solde de clôture au 31 décembre 2016	15 455	3 220	18 675

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

89. Les immobilisations incorporelles en développement au 31 décembre 2017 comprenaient cinq projets de développement de logiciels, dont le plus important concerne le système ProGres (acronyme de Profile Global Registration System, en anglais). Les autres projets de développement en cours sont une mise à niveau (phase 2) des modules de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement du progiciel de gestion intégré MSRP, une mise à niveau du système TWINE d'information sur la santé, une mise à niveau (phase 2) des modules de gestion des ressources humaines et de la paie du MRSP, et la phase 2 du projet d'amélioration de l'Intranet.

90. La rubrique « Licences, logiciels et autres » représente principalement des droits acquis et des frais de développement engagés pour l'utilisation de logiciels. Le coût des licences et des logiciels est amorti sur la durée de la licence ou des droits ou sur une période de trois ans, la plus courte étant retenue. Le coût des logiciels développés en interne est amorti sur une période de cinq ans à compter de la date de mise en service. Au 31 décembre 2017, un montant total de 9,5 millions a été porté en immobilisations pour quatre projets de développement interne de logiciels. Il s'agit des projets suivants : le renforcement et la mise à niveau des modules finances et gestion de la chaîne d'approvisionnement du progiciel MSRP (Phase 1) ; le projet de mise à niveau des modules gestion des ressources humaines et paie du MSRP (Phase 1) ; le projet de renforcement de l'Intranet (Phase I) ; et BIMS, le système biométrique de gestion des identités.

3.7 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2017</i>	<i>31 décembre 2016</i>
Dettes		
Fournisseurs	66 706	38 445
Partenaires d'exécution	24 281	28 519
Organismes des Nations Unies	3 255	664
Autres	4 663	3 099
Total	98 905	70 727
Charges à payer		
Fournisseurs	60 696	92 190
Partenaires d'exécution	4 055	13 009
Organismes des Nations Unies	-	4 020
Autres	260	4 101
Total	65 011	113 320
Total (dettes et charges à payer)	163 916	184 047

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

92. Les montants dus aux partenaires d'exécution représentent des paiements à effectuer en application des accords conclus avec ces partenaires, après que ceux-ci ont fourni les prestations prévues.

93. Les autres dettes englobent des montants dus à des fonctionnaires, volontaires, vacataires ou bénéficiaires.

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

3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Avantages du personnel		
Assurance maladie après la cessation de service	633 273	581 605
Prestations liées au rapatriement	103 110	86 152
Congés annuels	69 963	66 948
Traitements et prestations connexes	10 923	10 479
Autres prestations liées à la cessation de service	1 095	1 010
Total	818 364	746 194
Répartition		
Passifs courants	92 714	88 324
Passifs non courants	725 650	657 871
Total	818 364	746 194

95. L'assurance maladie après la cessation de service consiste en le maintien de l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou en l'affiliation au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, pour les fonctionnaires retraités et leurs ayants droit.

96. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés à la fin de 2017. 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.

97. Outre les augmentations périodiques de traitement ou de salaire imputables à la révision des barèmes des 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'études.

Évaluation actuarielle des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

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

<i>Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service</i>	
Taux d'actualisation	2,35 % (2016 : 2,60 %) – Les flux de trésorerie projetés relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans les trois principales monnaies dans lesquelles sont libellés les engagements, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse, aux échéances correspondantes, afin de parvenir à une moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois monnaies.
Taux de croissance prévisionnel des frais médicaux	1,80 % (2016 : 2,70 %) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de hausse du coût des soins de santé estimés 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	3,40 % (2016 : 3,75 %) – Les droits aux prestations liées au rapatriement sont calculés en dollars des États-Unis. 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 d'augmentation prévu des traitements	2,20 % (2016 : 2,20 %)

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

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017		2016	
	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>
Montant brut des engagements	1 309 472	923 059	1 161 933	847 740
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(406 762)	(289 786)	(360 533)	(266 135)
Engagements nets au 31 décembre	902 710	633 273	801 400	581 605

99. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite, déduction faite des cotisations des retraités. Les engagements cumulés représentent la part de la valeur actuelle des avantages auxquels auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquis 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 totalité 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 dues, la valeur actuelle des avantages futurs et les engagements cumulés sont de même montant. Les engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées. 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.

100. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre de 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>	2017	2016
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	581 605	546 485
Coût des services rendus au cours de l'année	26 852	26 415
Coût financier de l'année	15 045	15 496
Coût des prestations au titre des services passés	–	1 450
Prestations versées (déduction faite des primes acquittées par les participants)	(5 604)	(5 175)
(Gains)/pertes actuariels	15 375	(3 066)
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	633 273	581 605

101. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves, tandis que le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges. Pour 2017, le montant porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II) est de 41,9 millions de dollars (43,4 millions en 2016), comme indiqué à la note 6.2.

102. 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 directement acquittées par l'ONU.

103. Depuis le 1^{er} janvier 2012, le HCR finance ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en appliquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (UNSMIS). Depuis avril 2017, la retenue de 3 % s'applique également aux agents des services généraux affiliés au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège. À compter du 1^{er} janvier 2017, le financement a été étendu pour couvrir les coûts de l'année en cours (services rendus et coût

financier). Au 31 décembre 2017, le montant ainsi financé s'élevait à 117,4 millions de dollars (59,9 millions en 2016). Les montants financés ne sont pas détenus par une fiducie juridiquement autonome par rapport au HCR et ne sont donc pas considérés comme des actifs d'un régime de prévoyance aux fins de l'application de la norme IPSAS 25.

Tableau 3.8.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	633 273	581 605
Montant financé au 31 décembre	(117 356)	(59 871)
Engagements au titre des prestations définies non financés au 31 décembre	515 917	521 734

104. Pour 2018, la contribution aux primes d'assurance maladie après la cessation de service à verser par le HCR est estimée à 62,9 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

105. Le tableau 3.8.5 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse 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>2017</i>	<i>2016</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	17 407	15 269
Baisse de 1 point de pourcentage	(11 996)	(10 828)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	186 566	150 287
Baisse de 1 point de pourcentage	(136 320)	(109 923)

Prestations liées au rapatriement

106. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, notamment de la catégorie des administrateurs, ont droit, lorsqu'ils cessent leurs fonctions, 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'établissaient à 103,1 millions de dollars au 31 décembre 2017 (86,2 millions de dollars en 2016).

Tableau 3.8.6

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017		2016	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Prime de rapatriement	83 839	57 306	76 796	55 641
Voyage et déménagement	45 804	45 804	32 938	30 511
Engagements nets au 31 décembre	129 643	103 110	109 734	86 152

107. Les engagements cumulés représentent la part déjà acquise de la valeur actuelle des prestations liées au rapatriement. Celle-ci correspond au montant actualisé de toutes les prestations qu'il est prévu de verser à l'avenir, y compris la partie restant à acquérir par les fonctionnaires jusqu'à concurrence du maximum fixé.

108. Le tableau suivant présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre des prestations de rapatriement.

Tableau 3.8.7

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage		
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	86 152	82 419
Coût des services rendus au cours de l'année	4 076	4 023
Coût financier de l'année	3 108	3 086
Coût des prestations au titre des services passés	8 460	(60)
Prestations versées	(4 013)	(4 385)
(Gains)/pertes actuariels	5 327	1 069
Montant total des engagements au 31 décembre	103 110	86 152

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

110. Le total du coût des services rendus au cours de l'année, du coût financier de l'année et du coût des prestations au titre des services passés est porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II). À compter de 2017, les primes de rapatriement sont classées parmi les avantages postérieurs à l'emploi plutôt qu'à la rubrique « Autres passifs à long terme », et les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. L'effet de cette modification sur les chiffres de 2016 n'était pas significatif. Pour 2017, la charge constatée s'élève à 15,6 millions de dollars (8,1 millions en 2016), comme indiqué à la note 6.2.

Tableau 3.8.8
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Montant total des engagements au 31 décembre	103 110	86 152
Montant financé au 31 décembre	(13 216)	(10 103)
Engagements non financés au 31 décembre	89 894	76 049

111. Pour 2018, les contributions à verser par le HCR au titre des prestations de rapatriement sont estimées à 3,3 millions de dollars.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

112. Les Statuts de la Caisse stipulent que le Comité mixte fait procéder à une évaluation actuarielle de la Caisse par l'Actuaire-conseil 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 actuarielle des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les actifs de la Caisse à la date de l'évaluation et le montant estimatif de ses actifs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

113. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale des Nations Unies, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 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 générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribuerait alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

114. En 2017, la Caisse a constaté des anomalies dans les données démographiques utilisées aux fins de l'évaluation actuarielle arrêtée le 31 décembre 2015. Ainsi, contrairement à la règle qui prévoit un cycle de deux ans, elle a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2016, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2013 s'appliquaient au 31 décembre 2016. Il est actuellement procédé à l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2017.

115. L'utilisation au 31 décembre 2016 des données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2013 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 150,1 % (contre 127,5 % en 2013). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 101,4 % (contre 91,2 % en 2013).

116. Après avoir évalué la viabilité actuarielle de la Caisse, l'Actuaire-conseil est parvenu à la conclusion que, au 31 décembre 2016, il n'était pas nécessaire d'invoquer la clause de couverture du déficit actuariel figurant à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité du passif. Qui plus est, la valeur de réalisation des actifs était supérieure à la valeur actuarielle des 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.

117. En 2017, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 112,8 millions de dollars (contre 102,5 millions en 2016). En 2018, elles devraient atteindre environ 120,6 millions de dollars.

118. 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. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

3.9 Autres passifs courants

119. Les autres passifs courants comprennent diverses retenues sur salaire pour le compte de tiers et les contributions reçues par le HCR avant la signature de l'accord correspondant avec le donateur. Une fois l'accord signé, le montant correspondant est constaté comme produit.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Autres charges à payer	3 878	3 645
Contributions en attente de la signature d'un accord	303	2 620
Total des autres passifs courants	4 182	6 265

3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de provisions	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Remise en état de locaux	–	1 499
Remboursement de contributions	996	–
Actions en justice	12 712	1 700
Total	13 708	3 199

120. La provision pour remise en état de locaux comptabilisée au 31 décembre 2016 concernait 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. La provision a été reprise en 2017, car il a été déterminé que le coût administratif de la constatation de tels éléments mineurs ne se justifiait pas. Les provisions pour actions en justice concernent plusieurs affaires dans lesquelles un dédommagement, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé. Le HCR est actuellement partie à des différends commerciaux avec plusieurs fournisseurs au sujet des quantités livrées et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains d'entre eux devraient être réglés par voie d'arbitrage. Leur issue est donc incertaine. Le montant estimé des dépenses supplémentaires à prévoir au titre des frais d'arbitrage est inclus dans les dotations aux provisions pour actions en justice.

3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2016 (après retraitement)</i>	<i>Excédent/ (déficit)</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2017</i>
Fonds du Programme annuel					
Fonds du Programme annuel hors réserves	1 938 717	307 536	529 163	(499 030)	2 276 385
Réserve des opérations	10 000	–	–	–	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	–	20 000
Provision destinée au Fonds de roulement et de garantie	25 000	–	–	(25 000)	–
Total, Fonds du Programme annuel	1 993 717	307 536	529 163	(524 030)	2 306 385
Fonds du budget ordinaire	(428)	4 438	–	–	4 010
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 910	871	25	(929)	14 877
Fonds des projets	205 788	10 255	27 187	(41 185)	202 045
Total, soldes cumulés des fonds et réserves	2 213 987	323 100	556 374	(566 144)	2 527 317

121. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées comme produits et qu'il est prévu d'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

122. Les opérations concernant le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et le pilier 2 (Programme 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 concernant le pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration) et le pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés internes) étaient précédemment affectées et comptabilisées à part au sein des soldes cumulés des fonds, mais sont désormais regroupées dans le Fonds des projets.

123. 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. Cette réserve, reconstituée par prélèvement sur le Fonds de roulement et de garantie, est maintenue à un minimum de 10 millions de dollars.

124. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens financiers de réaliser des activités non budgétisées conformes aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel approuvé et au 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 2017, dans le cadre de l'approbation du montant total révisé du budget de l'année, le Comité exécutif a approuvé un montant de 20 millions de dollars.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

125. Le Fonds de roulement et de garantie est alimenté par les intérêts des placements, par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des produits divers. Il sert à reconstituer la réserve des opérations et à effectuer des paiements indispensables ou à faire face à des obligations au titre des garanties en attendant la réception des contributions annoncées. En octobre 2016, le Comité exécutif a accepté de porter le plafond du Fonds de 50 millions de dollars à 100 millions. Le solde du Fonds a été porté de 50 millions de dollars à 75 millions à compter du 1^{er} janvier 2017. Le Haut-Commissaire a ensuite approuvé une nouvelle dotation pour le porter à 100 millions de dollars, qui a pris effet le 9 mars 2017.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	Excédent/ (déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2017
Fonds de roulement et de garantie	50 000	99 713	93 179	(142 892)	100 000

3.13 Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	Excédent/ (déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2017
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	32 351	4 690	–	–	37 041

126. Le Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en application de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les primes versées par le personnel hors siège, par des contributions proportionnelles du HCR et par des intérêts perçus sur des placements. 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 médicale est réservé aux agents des services généraux recrutés sur le plan local et aux administrateurs recrutés sur le plan national qui travaillent sur le terrain.

3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(633 273)	117 356	(515 917)	(581 605)	59 871	(521 734)
Rapatriement	(103 110)	13 216	(89 894)	(86 152)	10 103	(76 049)
Congés annuels	(69 963)	–	(69 963)	(66 948)	–	(66 948)

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Autres prestations liées à la cessation de service	(1 593)	(141)	(1 734)	(1 508)	–	(1 508)
Total	(807 939)	130 432	(677 507)	(736 213)	69 974	(666 239)

127. 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 au départ à la retraite.

128. 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 correspondant aux services passés en pratiquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (UNSMIS). Depuis avril 2017, en application d'une décision prise par le Comité permanent en mars 2017, la retenue de 3 % s'applique également aux agents des services généraux affiliés au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège. En 2017, comme indiqué dans le document EC/68/SC/CRP7/Rev.1 du Comité exécutif, le HCR a imputé sur les frais de personnel au titre du budget annuel, le coût de l'assurance maladie après la cessation de service pour l'année en cours (coût des services rendus et coût financier). Au 31 décembre 2017, le montant ainsi financé s'élevait à 117,4 millions de dollars (59,9 millions en 2016).

129. De plus, également en application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, un montant de 13,2 millions de dollars a été mis de côté depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement.

130. Tous les fonds, réserves et comptes spéciaux précités 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

131. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les impayés. La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

Trésorerie et placements

132. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent le montant de la trésorerie et des placements pouvant être confiés à une banque donnée. La liste des banques dépositaires approuvées est établie et tenue à jour sur la base d'évaluations des risques et des notes de crédit des établissements bancaires, afin d'atténuer les risques de perte de capital due à la défaillance d'une contrepartie. Les fonds excédentaires sont placés dans les institutions financières du monde entier ayant la plus grande solidité financière, mesurée en fonction du niveau de leurs fonds propres et réserves. Le HCR veille à maintenir une répartition géographique équilibrée et fixe des seuils pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds

excédentaires sont effectués auprès d'institutions classées parmi les plus solvables par les grandes agences de notation.

Créances

133. Les contributions à recevoir comprennent essentiellement les contributions volontaires dues par les États Membres. Il n'y a pas eu, jusqu'à présent, de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. Le risque a été évalué à 6,1 millions de dollars et a été provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3 sur les contributions à recevoir.

Risque d'illiquidité

134. Au 31 décembre 2017, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 945,6 millions de dollars, contre 972,4 millions de dollars au 31 décembre 2016.

135. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés disponibles pour les opérations (846,5 millions de dollars) et de montants affectés à d'autres utilisations (99,2 millions de dollars) (voir note 3.1).

136. Le niveau moyen de la trésorerie non affectée disponible pour les opérations en 2017 représentait l'équivalent de quelque 2,6 mois de charges, contre 3,0 mois en 2016.

137. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des prévisions de trésorerie relatives aux contributions annoncées et aux résultats des appels spéciaux, effectifs et estimés. Des procédures de gestion et de suivi de la trésorerie garantissent que le HCR dispose à tout moment des disponibilités nécessaires pour faire face en temps voulu à ses obligations contractuelles. Le HCR est toutefois fortement tributaire des flux de trésorerie provenant d'un petit nombre de grands donateurs. En raison de restrictions imposées par certains donateurs sous la forme d'une préaffectation des fonds, tous les actifs liquides ne sont pas disponibles pour financer les opérations générales en cas de retards dans le versement des fonds annoncés, de baisse des contributions ou d'autres événements imprévus ayant une incidence négative sur la liquidité. Au 31 décembre 2017, le solde de trésorerie s'élevait à 177,6 millions de dollars et les créances comprenaient un montant supplémentaire de 675,0 millions de dollars relatif à des contributions préaffectées pour 2018 et au-delà. De même, les frais à court terme sur les actifs nets comprennent également l'obligation de liquider des engagements relatifs à l'achat de biens et de services, ainsi que des engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté au 31 décembre (Note 9.2). En règle générale, environ 60 % du montant total des engagements de ce type comptabilisé à la fin de l'année est liquidé dans les 3 premiers mois de l'année suivante.

Risque de taux d'intérêt

138. 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 aux fins des activités opérationnelles et non opérationnelles. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

Risque de change

139. Le HCR subit tout au long de l'année les effets des risques de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 10 grandes monnaies et effectue des paiements en 93 devises dans le monde entier. Dans le cadre de sa gestion

de portefeuille multidevises, 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. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. Aucune position n'était ouverte à la fin de l'année.

140. Le HCR est en outre exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées à l'avance, risque lié en particulier à la date de réception des contributions. Il gère ce facteur d'incertitude en appliquant une méthode reconnue de gestion des risques, grâce à laquelle il peut tirer parti des avantages liés à la grande diversité des devises composant son portefeuille.

141. Le HCR limite les pertes de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux. Les progiciels de gestion intégrée du HCR comprennent un outil de prévision automatique des flux qui permet de suivre et d'optimiser les flux à l'échelle mondiale à partir des données des modules de transaction.

142. Le HCR achète toutes les principales devises convertibles de façon centralisée, à son siège, en utilisant des plateformes de courtage électroniques standardisées qui gèrent les besoins opérationnels dans environ 130 pays.

Analyse de sensibilité

143. L'appréciation ou la dépréciation d'un point de pourcentage du dollar des États-Unis par rapport aux autres devises du portefeuille entre le 31 décembre 2017 et la date du règlement des actifs et passifs monétaires entraînerait une augmentation ou une diminution de la valeur nette des actifs d'environ 10,9 millions de dollars.

Note 5 Produits

5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Contributions financières		
Gouvernements	3 230 981	3 048 118
Autres organisations intergouvernementales	456 388	445 922
Donateurs privés	354 042	293 702
Organismes et fonds des Nations Unies	83 694	110 631
Total des contributions financières (avant ajustements)	4 125 105	3 898 372
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(11 431)	(11 691)
Actualisation	1 508	(531)
Total des contributions financières	4 115 182	3 886 150
Contributions en nature		
Gouvernements	14 861	14 155
Donateurs privés	17 045	21 589

	2017	2016
Organismes et fonds des Nations Unies	1 015	15
Total des contributions en nature	32 921	35 759
Total des contributions volontaires	4 148 103	3 921 909

144. Le montant des contributions financières est ajusté pour tenir compte des sommes remboursées aux donateurs et de la réduction de produits constatés au cours d'années antérieures due à une sous-utilisation de fonds préaffectés, et pour reprendre les montants comptabilisés au cours de l'année précédente au titre de l'actualisation de créances non courantes.

145. Les contributions en nature représentent des dons de biens, et de services s'ils sont d'une valeur significative, directement affectés aux opérations. Il s'agit généralement d'articles de stock à distribuer aux bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux, de services de distribution collective, de services de transport ou de personnel. En 2017, la valeur des contributions en nature était de 14,0 millions de dollars pour les marchandises et les logiciels (contre 21,1 millions de dollars en 2016) et de 19,0 millions de dollars pour les services (contre 14,7 millions de dollars en 2016).

146. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2017, à savoir 4 125,1 millions de dollars, est ventilé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2

Contributions financières comptabilisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	2017	<i>Année d'échéance</i>	2016
2017	3 101 368	2016	3 139 370
Années à venir		Années à venir	
2018	828 673	2017	642 097
2019	134 306	2018	91 460
2020	58 344	2019	17 853
2021	2 414	2020	7 492
2022	0	2021	100
Total partiel	1 023 737		759 003
Total des contributions financières (avant ajustements)	4 125 105		3 898 372

Tableau 5.1.3

Contributions financières, par type de préaffectation

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Type de préaffectation</i>	2017	2016
Niveau national ou sectoriel	2 491 020	2 550 166
Niveau régional ou sous-régional	718 052	601 072

Type de préaffectation	2017	2016
Non préaffectées	703 338	554 965
Préaffectation en instance	173 688	159 081
Préaffectées à une activité thématique	39 008	33 088
Total des contributions financières (avant ajustements)	4 125 105	3 898 372

5.2 Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Produits de la vente d'actifs	9 003	6 631
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	4 205	3 791
Primes versées par les participants au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	2 871	2 527
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	635	688
Produits accessoires	4 051	2 536
Total des produits divers	20 766	16 172

147. Les gains découlant de la cession de biens sont présentés à la rubrique « Produits de la vente d'actifs ». Le montant correspondant pour 2016 a été retraité, car une partie de la somme se rapportant à la vente d'un bien (un crédit de 5,6 millions de dollars) avait été portée en déduction des charges d'exploitation en 2016 (voir note 6.6).

Note 6 Charges

6.1 Charges des partenaires d'exécution

148. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 512,7 millions de dollars en 2017 (1 420,8 millions de dollars en 2016). Le tableau ci-dessous en présente la ventilation par catégorie de partenaires et par pilier.

Tableau 6.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Pilier	Gouvernements	ONG internationales	ONG locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2017	2016
Réfugiés	162 024	553 857	389 653	107 953	1 213 487	1 144 872
Apatrides	830	1 556	4 459	2 129	8 974	7 745
Réintégration	5 434	20 088	15 185	1 483	42 190	30 559
Déplacés internes	18 036	115 708	105 322	9 027	248 094	237 621
Total	186 325	691 209	514 619	120 592	1 512 745	1 420 796

149. La catégorie « Organismes des Nations Unies » inclut un montant de 87,2 millions de dollars au titre du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (69,3 millions de dollars en 2016) et un montant de 21,3 millions de dollars au titre des Volontaires des Nations Unies (25,1 millions de dollars en 2016), aux fins de la fourniture de personnel aux opérations. La catégorie « ONG locales » inclut un montant de 52,7 millions de dollars (48,9 millions de dollars en 2016) au titre des partenariats en matière de collecte de fonds et de sensibilisation.

150. Les charges engagées dans le cadre de partenariats incluent des versements de 39,1 millions de dollars (34,6 millions de dollars en 2016) à des partenaires internationaux, qui représentent la contribution du HCR à des projets et aux dépenses d'appui du siège du partenaire concernant le contrôle, l'administration et la supervision de projets exécutés sur le terrain. Cette contribution ne vise pas à couvrir l'intégralité des dépenses d'appui engagées par le siège du partenaire international.

151. 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 internes	Total des charges	
					2017	2016
Besoins de base et services essentiels	455 140	10	13 271	100 886	569 307	584 511
Autonomisation des populations locales	86 170	179	11 241	26 975	124 564	111 676
Solutions durables	37 425	3 163	7 487	5 301	53 376	60 496
Processus de protection équitables et délivrance de documents	181 202	2 008	33	3 508	186 751	156 139
Environnement de protection favorable	38 776	1 953	293	20 214	61 237	53 070
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	94 826	196	–	–	95 022	75 464
Direction, coordination et partenariats	19 902	3	249	20 825	40 979	28 411
Appui logistique et opérationnel	126 050	678	2 469	16 341	145 538	140 729
Protection contre la violence et l'exploitation	66 500	59	3 192	19 701	89 451	85 761
Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapports	1 105 991	8 250	38 235	213 751	1 366 226	1 296 257
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité	127 523	975	5 784	32 719	167 002	123 811
Charges relatives à des accords portant sur des années antérieures	(20 027)	(251)	(1 829)	1 624	(20 483)	728
Total des charges	1 213 487	8 974	42 190	248 094	1 512 745	1 420 796

152. Le montant de 1 512,7 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 420,8 millions en 2016) comprend 167,0 millions de dollars (123,8 millions de dollars en 2016) qui ont déjà été versés aux partenaires et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus ou traités par le HCR. Le montant estimatif des fonds non utilisés est comptabilisé dans les montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci (note 3.4).

153. En 2017, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 3,8 millions de dollars (1,7 million en 2016) au titre de dépenses non justifiées engagées les années précédentes, qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit des projets exécutés par les partenaires.

154. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 2,5 millions de dollars (1,6 million en 2016) ont été reçus des partenaires d'exécution au titre de 2017. En outre, le HCR a comptabilisé en pertes des montants à recevoir des partenaires d'exécution pour un total de 0,01 million de dollars (0,02 million en 2016).

6.2 Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Traitements	501 579	473 829
Pensions	115 995	102 024
Indemnités	89 464	71 497
Personnel temporaire	53 173	55 522
Assurance maladie après la cessation de service	41 897	43 361
Indemnité pour frais d'études	25 978	25 233
Primes de réaffectation	24 200	27 441
Assurance maladie – personnel en activité	23 089	24 266
Primes de rapatriement	15 644	7 049
Prestations dues à la prise de fonctions	7 301	6 783
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 639	5 376
Indemnités de fin de contrat de travail	5 543	5 599
Primes d'évacuation	4 828	5 266
Paiement de jours de congé accumulés	3 015	5 347
Congé dans les foyers	1 940	1 574
(Gains)/pertes actuariels liés aux prestations de rapatriement	–	1 069
Autres frais de personnel	10 435	12 793
Total des traitements et avantages du personnel	929 722	874 030

155. Les rubriques « Assurance-maladie après la cessation de service » et « Primes de rapatriement » intègrent le coût annuel des services rendus et les frais d'intérêt, ainsi que le coût des prestations au titre des services passés imputables aux modifications du niveau des prestations qui sont entrées en vigueur au cours de l'année. À compter de 2017, les primes de rapatriement sont considérées comme des avantages postérieurs à l'emploi aux fins de l'application de la norme IPSAS 25, et les écarts actuariels sont comptabilisés directement en charge dans les soldes des

fonds et réserves. Le montant de 2016 n'a pas été retraité, l'effet de cette modification n'étant pas significatif.

156. Les autres frais de personnel se décomposent comme suit : 5,7 millions de dollars pour les allocations-logement (5,2 millions en 2016), 4,0 millions de dollars pour les congés de détente (3,3 millions en 2016) et 2,2 millions pour le paiement des heures supplémentaires (2,3 millions en 2016). En 2017, ils comprennent également une écriture de régularisation de 4,2 millions de dollars pour l'immobilisation de dépenses de personnel qui ont servi à la production en interne d'actifs incorporels.

6.3 Assistance en espèces à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Espèces distribuées afin de répondre à divers besoins essentiels	348 131	381 958
Besoins liés au rapatriement	22 409	145 832
Total de l'assistance en espèces à des bénéficiaires	370 540	527 790

157. La baisse en 2017 des besoins liés au rapatriement tient au niveau élevé d'assistance fournie en 2016 principalement en raison de l'augmentation massive cette année-là du nombre de réfugiés ayant regagné l'Afghanistan.

158. L'intitulé de cette catégorie de charges, précédemment libellé « Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires » a changé en 2017 pour devenir « Assistance en espèces à des bénéficiaires ».

6.4 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Services directs aux bénéficiaires	78 859	43 792
Transport, manutention et gestion des entrepôts	72 119	45 772
Publicité, promotion et information	42 140	32 180
Contrats de construction	32 698	33 823
Services professionnels	22 406	11 491
Traitement des données	22 123	22 757
Effectifs apparentés et vacataires	14 338	7 456
Consultants	12 941	14 812
Traduction, impression et publication	9 175	6 564
Services divers	54 924	68 289
Total des services contractuels	361 724	286 935

159. Du fait de la révision du plan comptable du HCR en 2017, le montant retraité des services contractuels pour 2016 est inférieur de 5,9 millions de dollars au montant initial. Les principaux changements résultant de cette révision sont l'inclusion des charges liées aux consultants (14,8 millions de dollars), qui étaient précédemment présentées séparément, et l'exclusion des coûts des séminaires et ateliers (11,0 millions de dollars), qui apparaissent désormais dans les « Charges diverses » (note 6.9), et des frais de transport (16,3 millions de dollars), qui sont maintenant

inscrits dans les coûts de distribution des articles de stock (note 6.5). D'autres montants qui figuraient auparavant dans les rubriques « Activités conjointes d'organismes des Nations Unies » ou « Services divers » sont toujours présentés dans les services contractuels, mais sous d'autres rubriques telles que « Services directs aux bénéficiaires » et « Traduction, impression et publication ».

160. Les « Services directs aux bénéficiaires » comprennent la fourniture de soins médicaux, de services d'hébergement et d'autres services pour lesquels le HCR passe des contrats avec des prestataires pour le compte de personnes relevant de sa compétence au lieu de fournir une assistance en espèces aux bénéficiaires. La rubrique « Services divers » concerne diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles.

6.5 Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Articles de stock distribués		
Articles ménagers	107 431	99 683
Literie	92 444	91 918
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	50 923	53 082
Tentes	39 475	38 431
Matériaux et matériel de construction	26 714	24 402
Aliments de base	3 443	4 923
Fournitures et matériels divers	3 778	4 751
Total des articles de stock distribués	324 207	317 190
Autres coûts liés aux fournitures et articles distribués		
Autres fournitures et consommables distribués	24 850	25 583
Obsolescence des stocks et comptabilisation en pertes	(9 008)	13 752
Total des fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	340 050	356 525

161. Du fait de la révision du plan comptable du HCR en 2017, le montant retraité des fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires pour 2016 est supérieur de 31,2 millions de dollars au montant initial. Les principaux changements résultant de cette révision sont la prise en compte de l'obsolescence des stocks et la comptabilisation en pertes d'articles (18,8 millions de dollars), qui figuraient auparavant dans les charges diverses (note 6.9), et de certains coûts de transport (16,3 millions de dollars) qui étaient précédemment inclus dans les services contractuels (note 6.4). L'effet de ces modifications est en partie compensé par le reclassement de plusieurs articles dans la catégorie « Matériel et fournitures ».

162. La rubrique « Autres fournitures et consommables distribués » comprend les charges relatives aux consommables qui ne sont pas considérés comme des articles de stock. Il s'agit notamment d'articles médicaux d'une valeur totale de 12,2 millions de dollars (15,4 millions de dollars en 2016), de matériel de construction pour 3,3 millions de dollars (montant identique en 2016), d'aliments de base pour 3,3 millions de dollars (0,3 million de dollars en 2016) et d'articles ménagers pour 0,8 million de dollars (4,6 millions de dollars en 2016).

163. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks en 2016 s'expliquait essentiellement par la dépréciation de logements destinés aux réfugiés, étant donné qu'on ne savait pas encore précisément combien d'entre eux allaient être distribués ou utilisés, ni à quel moment. Cette incertitude a été levée en 2017 et la provision correspondante a été reprise.

6.6 Charges d'exploitation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Location et entretien des locaux	65 652	57 070
Sécurité	40 835	31 146
Communications	28 993	26 690
Carburants et lubrifiants	24 636	27 520
Services collectifs de distribution	12 364	11 077
Frais bancaires	8 955	9 231
Location et entretien des véhicules et du matériel	7 203	8 676
Hébergement	6 028	5 001
Primes d'assurance	3 735	3 626
Autres charges d'exploitation	12 726	8 427
Total des charges d'exploitation	211 127	188 464

164. Du fait de la révision du plan comptable du HCR en 2017, le montant retraité des charges d'exploitation pour 2016 est supérieur de 10,4 millions de dollars au montant initial. Les principaux changements résultant de cette révision sont l'inclusion des carburants et lubrifiants (27,5 millions de dollars), auparavant présentés séparément, qui est en partie compensée par le reclassement des frais de gestion des entrepôts (14,5 millions de dollars) dans la catégorie des « Services contractuels » (note 6.4). Les montants qui figuraient précédemment dans la rubrique « Entretien » sont désormais répartis entre les rubriques « Location et entretien des locaux », « Sécurité » et « Hébergement ». Les montants relatifs à l'entretien du matériel sont maintenant présentés dans les « Services contractuels » (note 6.4), et les produits de la vente de matériel dans les « Produits divers » (note 5.2).

6.7 Matériel et fournitures

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Matériel et fournitures liées au matériel	44 680	36 746
Fournitures de bureau	12 214	10 223
Mobilier et agencements	5 871	7 285
Immobilisations corporelles transférées ou cédées	5 525	(242)
Véhicules et fournitures d'atelier	4 150	3 511
Logiciels et licences d'utilisation	2 341	2 356
Terrains et bâtiments	1 546	2 900
Transformation et amélioration des locaux	242	235
Total des matériel et fournitures	76 569	63 013

165. Du fait de la révision du plan comptable du HCR en 2017, le montant retraité de la catégorie « Matériel et fournitures » pour 2016 est supérieur de 12,9 millions de dollars au montant initial. Le principal changement résultant de cette révision est le reclassement, pour mieux rendre compte de leur nature, de divers éléments auparavant inclus dans les charges d'exploitation (note 6.6) et dans la catégorie « Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires » (note 6.5). Les rubriques de la catégorie « Matériel et fournitures » ont également été réorganisées.

166. Les charges comptabilisées dans la rubrique « Matériel et fournitures » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation.

6.8 Amortissement et dépréciation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Amortissement d'immobilisations corporelles	47 256	45 517
Amortissement d'immobilisations incorporelles	2 732	539
Dépréciation d'immobilisations corporelles	(138)	(625)
Total de l'amortissement et de la dépréciation	49 849	45 430

6.9 Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016 (après retraitement)
Séminaires et ateliers	14 539	11 023
Charges de créances douteuses	8 617	1 849
Formation	7 500	6 905
Charges accessoires	(4 895)	(990)
Total des charges diverses	25 760	18 787

167. Du fait de la révision du plan comptable du HCR en 2017, le montant retraité des charges diverses pour 2016 est inférieur de 4,7 millions de dollars au montant initial. Les principaux changements résultant de cette révision sont le reclassement de la provision pour dépréciation des stocks (13,3 millions de dollars) dans la catégorie « Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires » (note 6.5) et de certaines charges accessoires (3,7 millions de dollars) dans les services contractuels (note 6.5) et les charges d'exploitation (note 6.6). L'incidence de ces reclassements a été partiellement compensée par l'inclusion des frais liés au séminaire et aux ateliers (11,0 millions de dollars), qui figuraient auparavant dans les services contractuels (note 6.4).

6.10 Écarts de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
(Gains)/pertes non réalisés	(69 223)	13 679
(Gains)/pertes réalisés	(24 551)	(211)
Total des (gains) et pertes de change	(93 774)	13 468

168. Les gains de change non réalisés en 2017 s'expliquent essentiellement par l'affaiblissement du dollar, étant donné que certaines des créances à recevoir inscrites au 31 décembre 2017 sont libellées en euros. En 2016, les pertes de change non réalisées étaient principalement dues à l'appréciation du dollar.

Note 7

État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

169. 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 sur une base comparable, sont rapprochés en faisant ressortir l'effet des différences liées à la méthode de calcul, des écarts de dates, des différences relatives aux entités et des différences de présentation, ces éléments étant décrits 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 modes de calcul utilisés diffèrent ;

b) Il y a **écarts de dates** lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Dans le cas du HCR, aucun écart de dates ne complique la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs ;

c) Les **différences relatives aux entités** surviennent lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou certaines 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 ou au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ;

d) Les **différences de présentation** s'expliquent par le fait que le format et les systèmes de classification adoptés pour la présentation de l'état des résultats financiers (état II) diffèrent de ceux appliqués dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (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.

170. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2017.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017
Montants effectifs présentés selon une base comparable (état V)	4 083 352
Différences liées à la méthode de calcul	
Immobilisations corporelles et incorporelles	(76 404)
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	49 849
Stocks	66 520
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences liées aux entités ou à la méthode de calcul)	(94 239)
Dépenses des partenaires d'exécution	(20 061)
Financement des avantages du personnel	(17 553)
Élimination des charges intersectorielles	(41 318)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(40 085)
Charges de créances douteuses	9 204
Obsolescence des stocks	4 041
Divers	(6 978)
Total des différences liées à la méthode de calcul	(167 023)
Différences relatives aux entités	
Fonds de roulement et de garantie	3 244
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	8 396
Fonds de financement des prestations dues au personnel	14 871
Total des différences relatives aux entités	26 512
Total des charges	3 942 840

171. L'explication des différences significatives entre le budget initial, le budget final et les montants effectifs est exposée à la section D du chapitre IV.

Note 8

Information sectorielle

8.1 État de la situation financière au 31 décembre 2017, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Total
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	737 358	109 106	99 171	945 635
Placements	2 519	–	167 481	170 000
Contributions à recevoir	1 305 680	–	–	1 305 680
Stocks	155 454	70 555	–	226 009
Immobilisations corporelles	140 522	16 723	–	157 245
Immobilisations incorporelles	25 998	238	–	26 235

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
Autres éléments d'actif	134 606	20 782	829	156 216
Total de l'actif	2 502 136	217 403	267 481	2 987 021
Passif				
Dettes et charges à payer	150 350	13 557	9	163 916
Avantages du personnel	8 846	1 579	807 939	818 365
Provisions	13 649	59	–	13 708
Autres éléments de passif	4 020	162	–	4 182
Total du passif	176 866	15 357	807 948	1 000 171
Actif net	2 325 270	202 046	(540 467)	1 986 850
Soldes des fonds et réserves				
Soldes cumulés des fonds et réserves	2 325 270	202 046	–	2 527 317
Fonds de roulement et de garantie	–	–	100 000	100 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	–	–	37 041	37 041
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(677 507)	(677 507)
Total des soldes des fonds et réserves	2 325 270	202 046	(540 467)	1 986 850

8.2 État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2017, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Produits					
Contributions volontaires	3 816 851	331 252	–	–	4 148 103
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	47 755	–	–	–	47 755
Transferts	(355 587)	355 587	–	–	–
Intérêts créditeurs	(853)	13	10 737	–	9 896
Produits divers	49 466	55	12 647	(41 401)	20 766
Total des produits	3 557 631	686 906	23 384	(41 401)	4 226 520
Charges					
Charges des partenaires d'exécution	1 222 901	289 845	–	–	1 512 745
Traitements et avantages du personnel	765 707	114 418	59 372	(9 776)	929 722
Assistance en espèces à des bénéficiaires	350 853	19 687	–	–	370 540
Services contractuels	343 735	23 301	14	(5 326)	361 724
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	165 388	174 542	119	–	340 050
Charges d'exploitation	203 923	30 161	3 259	(26 216)	211 127
Matériel et fournitures	66 996	9 656	1	(84)	76 569
Voyages	57 979	6 736	38	–	64 753

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Amortissement et dépréciation	43 448	6 401	–	–	49 849
Charges diverses	23 857	1 903	–	–	25 760
Total des charges	3 244 786	676 651	62 805	(41 401)	3 942 840
(Gains)/pertes de change	–	–	(93 774)	–	(93 774)
Excédent/(déficit) pour l'année	312 845	10 255	54 353	–	377 454

8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
Entrées d'immobilisations en 2016			
Immobilisations corporelles	47 868	9 467	57 335
Immobilisations incorporelles	7 530	1 511	9 041
Total	55 398	10 978	66 376
Entrées d'immobilisations en 2017			
Immobilisations corporelles	46 556	7 532	54 088
Immobilisations incorporelles	10 256	100	10 356
Total	56 812	7 632	64 444

172. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels inclus dans les états financiers. La contribution du HCR au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a produit en 2017 des éléments intersectoriels d'un montant total de 9,8 millions de dollars (8,6 millions en 2016) et le mécanisme de location de véhicules du système mondial de gestion du parc automobile a produit des éléments intersectoriels d'un montant total de 31,5 millions de dollars en 2017 (29,0 millions en 2016). Comme en 2016, les transferts intersectoriels ont été comptabilisés soit au coût historique, soit, dans le cas du mécanisme de location de véhicules, à une valeur permettant de constituer un capital suffisant pour financer les plans de réinvestissement en vue du remplacement des véhicules.

173. Les contributions préaffectées sont inscrites au fonds ou pilier correspondant 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'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

Note 9

Engagements et passifs éventuels

9.1 Contrats de location

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Engagements au titre des contrats de location simple		
Moins de 1 an	26 696	20 242
1 à 5 ans	17 962	25 597
Plus de 5 ans	4 170	3 999
Total des engagements au titre des contrats de location simple	48 828	49 838

175. Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, le HCR ne détenait pas de contrat 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 2017 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2016
Stocks	100 054	199 047
Services	94 777	63 804
Fournitures	73 485	42 288
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	43 523	26 115
Immobilisations corporelles	43 399	28 842
Charges d'exploitation	34 133	29 707
Consultants	2 141	1 479
Autres engagements	2 259	1 644
Total des engagements en cours	393 771	392 926

177. Conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers) et au principe d'exécution, les engagements ne sont pas portés en charges et ne figurent donc pas dans l'état des résultats financiers (état II). Ils seront réglés par prélèvement sur la portion inutilisée des contributions, après réception des biens ou exécution des services concernés.

9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

178. Les contributions volontaires comprennent les produits qui, conformément à l'accord relatif aux contributions, doivent être utilisés dans un délai imparti et aux fins convenues (« contributions préaffectées »). Si l'intégralité d'une contribution préaffectée n'a manifestement pas été utilisée dans le délai prescrit, le reliquat est comptabilisé comme une réduction de produits et présenté au tableau 5.1.1.

179. Au 31 décembre 2017, on a constaté que certaines contributions dont le délai d'utilisation était échu semblaient ne pas avoir été utilisées dans leur intégralité, ce qui devra être confirmé en 2018. Si tel est le cas, le HCR pourrait être tenu de rembourser les donateurs concernés. Il n'est toutefois pas possible d'établir avec précision le montant de ces remboursements potentiels, qui représentent donc des

passifs éventuels au 31 décembre 2017. Le montant maximal que le HCR pourrait avoir l'obligation de rembourser est estimé à environ 4,6 millions de dollars.

180. Au 31 décembre 2017, 55 requêtes déposées contre le HCR par des fonctionnaires en activité ou d'anciens fonctionnaires étaient en instance de jugement devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, et le montant total des indemnités que le HCR pourrait être tenu de verser s'établit à environ 3,5 millions de dollars. Aucune de ces affaires n'a été réglée. En outre, 24 litiges engagés par des tiers restent en suspens, le montant total des indemnités réclamées s'élevant à 16,4 millions de dollars. Si les tribunaux devaient statuer contre le HCR dans l'ensemble de ces dossiers, le coût total estimé s'élèverait donc à 19,9 millions de dollars. De ce montant, 2 millions de dollars devraient être versés aux termes d'un arrangement et ont été inscrits en provision.

181. Le HCR est également partie à des différends commerciaux en cours avec plusieurs fournisseurs au sujet des quantités et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains d'entre eux devraient être réglés par voie d'arbitrage. Leur issue est donc incertaine. Bien que l'estimation la plus réaliste des coûts de règlement par voie d'arbitrage ait été comptabilisée en provision et présentée dans la note 3.10 (Provisions), il existe d'autres passifs éventuels qui pourraient donner lieu à des réclamations pour un montant maximum d'environ 46,8 millions de dollars.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

182. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires 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 dans l'intérêt de l'organisation. Les versements à titre gracieux supérieurs à 5 000 dollars doivent être approuvés par le Haut-Commissaire. Un état des versements faits à titre gracieux a été soumis au Comité des commissaires aux comptes et au Comité exécutif en même temps que les états financiers. Trois versements à titre gracieux ont été approuvés en 2017, pour un montant total de 13 874 dollars.

183. Selon l'article 10.6 du Règlement de gestion, le Contrôleur peut autoriser la comptabilisation en pertes de montants inférieurs ou égaux à 10 000 dollars en cas de perte 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. En 2017, il a fallu comptabiliser en pertes un montant total de 3,8 millions de dollars (21,5 millions en 2016) au titre de contributions à recevoir irrécouvrables et de dépréciation d'autres actifs courants, notamment des montants dus par des partenaires d'exécution. Ces pertes s'expliquent principalement par une réduction de 3,6 millions de dollars au total des montants versés par deux donateurs.

184. En 2017, 38 cas de fraude (24 en 2016) portant sur un montant total de 1,23 million de dollars (0,14 million en 2016) ont été signalés. Il s'agit notamment du détournement de fonds du Haut-Commissariat par des membres du personnel, des partenaires ou des fournisseurs, de la falsification de documents, d'utilisation abusive de biens et de tentatives de fraude à l'assurance maladie ou concernant diverses prestations. Au 31 décembre 2017, on recensait également 42 cas de présomption de fraude (51 cas en 2016) pour lesquels des enquêtes étaient en cours. Il sera rendu compte de leur issue, selon qu'il conviendra, une fois qu'une décision aura été rendue.

Note 11
Information relative aux parties liées

185. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux hauts-commissaires assistants et le Contrôleur, qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de postes	Traitements et indemnités de poste	Prestations diverses	Pension et assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur les prestations	Encours des prêts
Principaux dirigeants (2017)	5	1 224	135	254	1 613	–	–
Principaux dirigeants (2016)	5	1 220	190	253	1 663	–	–

186. 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 contribution de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie du personnel en activité.

187. Les principaux dirigeants ont également droit, au même titre que les autres fonctionnaires à des avantages postérieurs à l'emploi qui ne peuvent pas être quantifiés de façon fiable. Ils cotisent également à la Caisse des pensions.

188. Le HCR fait appel à des partenaires d'exécution et à des partenaires nationaux de mobilisation de fonds pour ses activités opérationnelles. Les transactions avec ces parties sont conclues dans des conditions normales de concurrence.

Note 12
Événements postérieurs à la date de clôture

189. 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, le 31 mars 2018, aucun événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative n'était survenu depuis le 31 décembre 2017.

190. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2018 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

