



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

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

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





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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



**Nations Unies • New York, 2020**

*Note*

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

---

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi . . . . .	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	7
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	17
B. Constatations et recommandations . . . . .	18
C. Informations communiquées par la direction . . . . .	76
D. Remerciements . . . . .	76
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . .	78
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers . . . . .	138
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	139
A. Introduction . . . . .	139
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités . . . . .	139
C. Analyse financière . . . . .	141
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme. . . . .	147
E. Continuité d'activité . . . . .	151
F. Dispositif de contrôle interne . . . . .	151
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	161
I. État de la situation financière au 31 décembre 2019 . . . . .	161
II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	162
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	163
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	164
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	165
Notes relatives aux états financiers . . . . .	166

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 31 mars 2020, 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 2019, 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 présentées 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 Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui donnent une image fidèle des 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 l'audit 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 méthodes 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 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 2019 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 2019 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 2019 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 donnent une image fidèle des résultats des opérations effectuées pendant la période considérée.
  12. Aucun événement entraînant une révision des informations présentées dans les états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2019, date de clôture.

Le Contrôleur et Directeur de la Division  
de la gestion et de l'administration financières  
(*Signé*) Hans G. **Baritt**

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

---

**Lettre datée du 21 juillet 2020, 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 fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2019.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Kay **Scheller**

## Chapitre I

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

#### **Opinion des commissaires aux comptes**

Nous avons audité les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2019, 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 méthodes 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 2019, 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 (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-Commissariat 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.

#### **Observation**

Nous appelons l'attention sur la note 12 relative aux états financiers, intitulée « Événements postérieurs à la date de clôture », dans laquelle sont décrits les effets de la pandémie de maladie à coronavirus sur le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Nous appelons également l'attention sur la note 6.1 relative aux états financiers, dans laquelle sont présentées des informations concernant les charges des partenaires d'exécution. Cela ne nous a cependant pas amenés à modifier notre opinion. On trouvera des précisions à ce sujet au paragraphe 14 et aux paragraphes 176 et 177 du rapport détaillé.

#### **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-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 et la déclaration relative au contrôle interne (chapitre 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 d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation des fonds de contributions volontaires qu'il gère 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 de poursuivre leur activité, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer que les fonds poursuivront leur activité, à moins qu'il n'ait l'intention de procéder à leur liquidation ou de mettre fin à leur activité 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-Commissariat.

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

Notre objectif est d'acquiescer 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 à l'occasion de notre audit des éléments 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 lié à 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-Commissariat 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 méthodes 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 d'activité 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 circonstances qui pourraient compromettre la capacité du HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires qu'il gère. 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 qu'il gère ;
- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons également 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-Commissariat 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 financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires.

Conformément à l'article VII du Règlement financier 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-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(Auditeur principal)  
(Signé) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Auditeur général des comptes de l'Inde  
(Signé) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili  
(Signé) Jorge **Bermúdez**

Le 21 juillet 2020

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### Résumé

##### Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Le Comité des commissaires aux comptes a contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et vérifié ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019. Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2019 des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

##### Conclusion générale

La situation financière du HCR demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé d'actifs liquides. En 2019, le total des produits a légèrement diminué par rapport à 2018. Comme les années précédentes, le niveau de liquidités tient compte des engagements pris par les donateurs et des montants prévus dans des accords passés avec ceux-ci pour les années à venir.

Plus de 80 % des dons sont affectés et font l'objet de restrictions géographiques ou thématiques, ou doivent pour le moins répondre à des objectifs stratégiques bien précis. La forte proportion de crédits affectés constitue un défi pour l'administration, qui éprouve des difficultés à se concentrer sur ses priorités et doit faire preuve de souplesse dans le déploiement des ressources pour répondre à la demande dans tous les secteurs d'activité.

Dans le même temps, les situations d'urgence telles que la pandémie de coronavirus et le nombre toujours croissant de personnes relevant de la compétence du HCR exigent de celui-ci une disponibilité opérationnelle d'une ampleur sans précédent.

Parallèlement, plusieurs initiatives de réforme sont menées simultanément au HCR, ce qui crée des difficultés pour le personnel. En particulier, la décentralisation et la régionalisation ainsi que le projet de réforme de la gestion axée sur les résultats nécessitent de l'attention et un temps d'adaptation.

##### Aperçu de la situation financière

Les contributions volontaires ont connu une légère diminution de 166,9 millions de dollars (3,9 %), ce qui a ramené leur montant à 4 093,8 millions de dollars ; ces contributions représentent 97,9 % du total des produits de l'organisation, qui s'élève à 4 183,1 millions de dollars. Les charges ont augmenté de 175,8 millions de dollars pour atteindre 4 258,3 millions de dollars. Cette augmentation résulte principalement de l'augmentation des salaires et des prestations dues au personnel (127,9 millions de dollars) ainsi que de celle de l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires (97,3 millions de dollars), tandis que les charges liées aux partenariats d'exécution et les pertes de change ont diminué de 30,1 millions et 18,5 millions de dollars, respectivement. Le HCR a enregistré un déficit de 75,1 millions de dollars en 2019, alors que l'année 2018 s'était soldée par un excédent de 255,8 millions de dollars.

Il 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 1 102,4 millions de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs pour les années à venir. En outre, des contraintes subsistent en ce qui concerne l'utilisation des ressources. Les fonds non réservés à des fins particulières n'ont représenté que 18 % des contributions versées en 2019.

En outre, le HCR reste fortement dépendant d'un nombre limité de donateurs, puisque 80 % des contributions versées en 2019 provenaient de 10 donateurs, sachant qu'un seul donateur représentait près de la moitié de l'ensemble des contributions.

## **Principales constatations**

### *Finances*

Sur la base des conclusions formulées par le Comité dans son rapport d'audit précédent, le HCR a recalculé et augmenté les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service de 21,1 millions de dollars en 2019. Ce recalcul s'expliquait par le fait que le HCR ne disposait pas de données complètes sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie concernant les membres de son personnel. Pour le calcul de 2019, le HCR a utilisé une autre source de données et obtenu des données supplémentaires de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour recouper l'estimation. Cependant, les éléments actuellement disponibles grâce aux données démographiques ne sont toujours pas bien adaptés à cette fin. La période donnant droit aux prestations est calculée à partir des dates d'entrée en fonctions. La date d'entrée en fonctions peut être correcte d'un point de vue chronologique, mais elle ne devrait pas servir à l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Pour cette évaluation, il serait utile de disposer de données telles que le nombre de mois de cotisation cumulés ouvrant droit aux prestations.

Le Comité a formulé un certain nombre d'observations suggérant que la procédure d'inventaire pouvait encore être améliorée. Il a constaté, entre autres choses, que la localisation des stocks enregistrés sur le compte « en transit », qui représentaient un montant de 16,6 millions de dollars, n'était pas claire et devait être vérifiée au moyen de procédures lourdes et fastidieuses. Dans plusieurs cas, le traitement des articles en stock s'était fait entièrement en dehors du module d'inventaire du progiciel de gestion intégré. Dans certains cas, les articles en transit expédiés par des fournisseurs avaient été distribués en l'absence de demande de matériel, pourtant obligatoire, et les procédures de vérification des stocks physiques n'ont pas révélé les écarts entre la quantité réelle d'articles et la quantité consignée dans le système. Le Comité estime qu'il faut prendre des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des mécanismes de contrôle et éviter toute défaillance.

Il a constaté que la mise à jour des rôles dans le cadre du processus d'approvisionnement et l'examen des rôles conflictuels constituent des procédures manuelles lourdes dans lesquelles le risque d'erreurs est important. Il est d'avis qu'un outil électronique systématisé permettrait de simplifier la procédure, d'économiser du temps et des ressources, d'obtenir de meilleures assurances grâce à des contrôles intégrés au système et d'améliorer la surveillance.

### *Réformes*

En 2019, dans le cadre de l'initiative de décentralisation et de régionalisation, l'accent a été mis sur la restructuration des bureaux régionaux. En août 2019, le HCR a publié de nouvelles procédures d'allocation des ressources régissant la planification

et la gestion des ressources dans le cadre d'un dispositif organisationnel organisé par région. En octobre 2019, le HCR a publié trois documents décrivant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions. Les sept bureaux régionaux sont devenus opérationnels en janvier 2020.

Ayant examiné la nouvelle structure à la lumière du modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques », le Comité a estimé qu'il convenait d'apporter des éclaircissements. Il a constaté que les domaines de responsabilité assignés aux opérations de pays dans le cadre de la première ligne de maîtrise et aux bureaux dans le cadre de la deuxième ligne se recoupaient. En outre, les mêmes fonctions étaient attribuées aux bureaux et aux divisions du siège dans le cadre de la deuxième ligne. Le Comité estime que le HCR doit revoir les rôles, les responsabilités et les pouvoirs dans ces domaines afin d'éliminer les chevauchements et de clarifier les attributions de chacun.

Des postes ont été créés dans le cadre de l'établissement des nouveaux bureaux régionaux. Le Comité a constaté que les attributions concrètes des titulaires de ces nouveaux postes n'étaient pas définies de manière claire et transparente.

L'évaluation est un aspect important de tout projet de réforme ou de changement. Les organisations ont besoin de se doter d'un mécanisme permettant de mesurer les progrès et les changements, les coûts et les avantages. Ce n'est qu'à cette condition que l'organisation peut rendre des comptes à son personnel, aux organes directeurs et aux autres parties prenantes concernant les réalisations et les dépenses. Le Comité a constaté que le HCR n'avait suivi que les aspects relatifs à l'avancement du projet de décentralisation et de régionalisation, mais qu'il n'avait pas commencé l'évaluation globale.

#### *Partenaires d'exécution*

En 2019, un montant total de 784,7 millions de dollars (58 %) des charges relatives aux partenariats d'exécution concernait l'acquisition de biens et de services par des partenaires. Avant de confier à un partenaire des activités liées aux achats, les bureaux de pays doivent analyser si la réalisation de ces achats par un partenaire offrirait un avantage comparatif. Le Comité a examiné un échantillon de ces analyses et constaté que les opérations de pays n'avaient pas quantifié l'avantage comparatif. Lorsque les partenaires n'étaient pas exemptés de la taxe sur la valeur ajoutée, les opérations de pays ne quantifiaient pas non plus l'impact financier.

Chaque accord de partenariat comprend une description de projet qui expose en détail le projet à exécuter et la façon dont ce dernier s'articule avec le plan d'opérations. La description est assortie d'indicateurs d'impact comprenant des données de référence, des cibles et les produits associés ainsi que des indicateurs de succès et des objectifs de réalisation attendue afin de pouvoir mesurer l'avancement et l'impact du projet. À l'occasion de son examen d'un échantillon d'accords de partenariat, le Comité a relevé des lacunes dans la définition des indicateurs et des produits. Par exemple, un état de référence et/ou un objectif n'était pas toujours défini. Dans un accord, les produits n'avaient pas été adaptés, alors même que le budget du projet avait augmenté.

#### *Gestion du parc automobile mondial*

La gestion du parc automobile mondial devait fonctionner comme un fonds, de façon à ce que le budget prévu à cet effet ne soit pas réservé à un seul exercice mais puisse être reporté à l'exercice suivant. Or le Comité a constaté que ce n'était pas le cas actuellement. Le groupe responsable fonctionne plutôt comme un programme et est tributaire d'une procédure d'allocation budgétaire lourde, gérée par le Service du

budget-programme et/ou le comité chargé du budget. Par conséquent, le groupe responsable évolue dans un environnement incertain du point de vue des liquidités. Le Comité a constaté que la procédure actuelle d'affectation des produits n'était conforme ni à l'instruction interne pertinente ni au principe de base du financement du parc mondial qui avaient présidé à la création du Groupe de la gestion du parc automobile mondial. Entre 2016 et 2019, des produits provenant de la location et de la vente de véhicules légers et représentant près de 9 millions de dollars n'ont pas été affectés au budget relatif à la gestion du parc automobile mondial, ce qui a nui à l'efficacité du fonctionnement du Groupe. Le Comité estime que la procédure budgétaire doit être simplifiée et rendue conforme à l'instruction ainsi qu'au principe de base du financement du parc mondial.

Il a constaté que, dans plus de 50 % des cas, les opérations commandent de nouveaux véhicules légers dans des délais très courts et sans planification préalable. Il n'existe pas d'évaluation fiable des besoins. Le résultat est que de nombreux véhicules légers sont entreposés au centre de stockage des véhicules en Thaïlande, ce qui n'est pas rationnel du point de vue économique. En mars 2020, la réserve disponible représentait 688 véhicules, soit environ 15 millions de dollars de fonds immobilisés. Le Comité estime que le HCR devrait faire tout son possible pour améliorer l'évaluation des besoins en véhicules légers et établir un plan d'achat global pertinent.

*Procédures du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets régissant les affectations et les dépenses*

Le HCR engage des vacataires dans le cadre d'accords conclus avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Il a dépensé 62,4 millions de dollars en 2018 et 87,8 millions de dollars en 2019 pour les services fournis dans ce cadre. Le Comité a constaté que le HCR n'enregistrait pas dans son progiciel de gestion intégré toutes les données nécessaires pour rendre compte de ces accords et en assurer le suivi. Par conséquent, le HCR ne disposait pas de données fiables concernant ces accords. Faute de systématisation des données, il existe un risque que la méthode actuelle de traitement des données soit lourde et donne lieu à des erreurs, et qu'elle nécessite un nombre élevé d'interventions manuelles.

Le HCR a utilisé des bons de commande pour allouer les enveloppes budgétaires relatives aux tâches contractuelles conclues avec l'UNOPS. Le Comité a constaté que le HCR ne liquidait pas toujours les soldes liés aux bons de commandes après avoir réglé les factures de l'UNOPS. Il apparaît nécessaire que les engagements de dépenses se fassent de façon appropriée. Le Comité considère qu'il importe que le HCR contrôle régulièrement le solde des montants engagés dans les bons de commande pour veiller à l'exactitude de la comptabilisation des charges.

Selon le HCR, 3 063 contrats de vacataire ont été conclus en 2019. Le Comité a noté que le cadre du HCR ne définissait pas de conditions préalables suffisantes justifiant le recours aux services de vacataires dans le cadre d'un accord avec l'UNOPS. Le recrutement de vacataires par l'intermédiaire de l'UNOPS devrait être fondé sur une vision claire des objectifs qualitatifs et quantitatifs attendus du service fourni par un intervenant extérieur. Le HCR devrait définir plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires dans ce cadre est considéré comme raisonnable et nécessaire eu égard à ses opérations.

*Mise en service d'un nouveau système d'enregistrement et de gestion des dossiers et protection des données*

En 2015, le HCR a entrepris de mettre en service la version n° 4 du système Profile Global Registration System (progGres v4) dans le cadre des opérations de pays. Chaque bureau de pays est responsable de la maintenance et de la mise à jour des systèmes locaux relatifs à l'informatique et aux communications, y compris le système d'enregistrement précédent, et de la réalisation de sauvegardes de ses propres données. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas une vue d'ensemble des procédures de mise hors service et ne savait pas où les données avaient été complètement supprimées du système d'enregistrement précédent et où ces données étaient encore utilisées.

Lors de l'élaboration de nouveaux systèmes, projets ou politiques susceptibles d'avoir une incidence négative sur la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence, le HCR doit procéder à une étude d'impact relative à la protection des données. Bien que progGres v4 soit en service depuis 2015, aucune étude d'impact de ce type n'a été réalisée. Le Comité estime que les études d'impact relatives à la protection des données aident à détecter les problèmes dans ce domaine à un stade précoce et à concevoir et à appliquer des garde-fous. La politique de protection des données ne précise pas quelle fonction ou entité est responsable de traitement lorsque des études d'impact relatives à la protection des données doivent être effectuées au niveau mondial ou régional.

**Principales recommandations**

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 :

*Finances*

**a) Le Comité recommande que le HCR obtienne et tienne à jour, à l'aide de champs de données plus adaptés, des données fiables sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie des membres de son personnel ;**

**b) Le Comité recommande que le HCR applique des mesures supplémentaires pour veiller au bon fonctionnement des contrôles clefs dans la procédure d'inventaire ;**

**c) Le Comité recommande que le HCR envisage d'adopter un dispositif de délégation de pouvoirs électronique qui fasse partie intégrante du progiciel de gestion intégré et en englobe tous les modules ;**

*Réformes*

**d) Le Comité recommande que le HCR clarifie la distinction entre la première et la deuxième ligne de maîtrise des risques dans le nouveau cadre relatif aux rôles, aux responsabilités et aux pouvoirs ;**

**e) Le Comité recommande que le HCR établisse une distinction claire entre les attributions des bureaux régionaux et celles des divisions dans le cadre de la deuxième ligne de maîtrise ;**

**f) Le Comité recommande que le HCR définisse les attributions relatives aux nouvelles fonctions dans les bureaux régionaux de manière claire et transparente ;**

**g) Le Comité recommande que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et les coûts de la décentralisation et de la régionalisation ;**

*Partenaires d'exécution*

**h) Le Comité recommande que le HCR revoie les formulaires de délégation aux partenaires d'exécution de pouvoirs en matière d'achats afin de garantir que l'analyse soit pertinente, les coûts calculés et la décision justifiée. Un calcul des coûts doit être inclus lorsqu'un partenaire n'est pas exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée ;**

**i) Le Comité recommande que le HCR analyse les faiblesses dans le choix et la définition des indicateurs d'impact, des produits et des indicateurs de succès et étudie les moyens d'aider davantage les opérations de pays lorsqu'elles élaborent des accords de partenariat ;**

*Gestion du parc automobile mondial*

**j) Le Comité recommande que le HCR simplifie la procédure budgétaire concernant la gestion du parc automobile mondial et se conforme à l'instruction interne pertinente et au principe de base du financement concernant cette activité, à savoir que les produits provenant des locations et des ventes soient versés au fonds autonome de gestion du parc automobile mondial ;**

**k) Le Comité recommande que le HCR s'emploie à établir un véritable plan d'achat global de véhicules légers, en tenant compte de l'évaluation des besoins et du plan de cession de chaque opération ;**

*Procédures du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets régissant les affectations et les dépenses*

**l) Le Comité recommande que le HCR mette en place des contrôles pour s'assurer que son personnel saisit des données fiables dans le progiciel de gestion intégré afin de rendre compte des accords avec l'UNOPS et d'en assurer le suivi, et pour prévenir toute incohérence dans les données ;**

**m) Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour assurer un contrôle et un suivi réguliers du budget engagé au titre des bons de commande, en particulier pour débloquer les reliquats des bons de commande une fois que les factures de l'UNOPS ont été réglées ;**

**n) Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires dans le cadre des accords avec l'UNOPS est considéré comme raisonnable et nécessaire à ses opérations ;**

*Mise en service d'un nouveau système d'enregistrement et de gestion des dossiers et protection des données*

**o) Le Comité recommande que le HCR continue de s'appuyer sur les directives provisoires relatives à la mise hors service du précédent système d'enregistrement et établisse une procédure de confirmation au siège afin que celui-ci puisse suivre l'évolution de la mise hors service ;**

**p) Le Comité recommande que le HCR procède à des études d'impact relatives à la protection des données à un stade précoce, afin de garantir que les résultats de ces études puissent être pris en compte lors de la planification et de la conception de nouveaux systèmes informatiques et de communication et lorsque des améliorations sont apportées aux principales caractéristiques des**

**systèmes en place, et afin de garantir l'interopérabilité de ces systèmes aux fins du traitement des données à caractère personnel ;**

**q) Le Comité recommande que le HCR désigne des responsables de traitement aux niveaux mondial et régional dans le cadre de la politique de protection des données.**

**Recommandations antérieures**

Au 15 mai 2020, sur les 96 recommandations formulées pour 2018 et les années antérieures, 48 (soit 50 %) avaient été appliquées, 43 (45 %) étaient toujours en cours d'application et 5 (5 %) n'avaient pas été appliquées ou étaient devenues caduques (voir annexe). Le Comité se félicite des progrès accomplis dans l'application des recommandations formulées les années précédentes.

<b>Chiffres clefs</b>	
<b>8,64 milliards de dollars</b>	Budget définitif fondé sur une évaluation de l'ensemble des besoins
<b>4,18 milliards de dollars</b>	Produits comptabilisés (dont 1,10 milliard de dollars pour les années à venir)
<b>4,26 milliards de dollars</b>	Charges pour 2019
<b>86,5 millions de dollars</b>	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
<b>12 833</b>	Effectif du HCR
<b>130</b>	Nombre de pays où le HCR est présent, par l'intermédiaire de 507 bureaux

## A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. En 2019, le HCR a fourni protection et assistance à environ 86,5 millions de personnes déplacées de force à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Le HCR est une organisation décentralisée présente dans 130 pays et qui compte plus de 12 800 fonctionnaires répartis dans 507 bureaux. Son mandat consiste à fournir un appui pendant une longue période à des populations se trouvant dans des situations appelées à durer, et à répondre aux urgences humanitaires. Les déplacements massifs de population se sont poursuivis, en raison non seulement de la situation au Bangladesh et au Myanmar, en République démocratique du Congo, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud, au Yémen et en République bolivarienne du Venezuela, mais aussi de la crise au Sahel, où la violence et l'instabilité ont continué à causer le déplacement de centaines de milliers de personnes au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient en 2019 4,09 milliards de dollars – dont 1,10 milliard de dollars relatifs à des années ultérieures –, pour un montant total des produits de 4,18 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 4,26 milliards de dollars.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les comptes du HCR et examiné les activités de l'année terminée le 31 décembre 2019 en application de la résolution 74 (I) adoptée par l'Assemblée générale en 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire 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. Ces dernières 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 donnaient une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2019 et des résultats des activités et des 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 ([ST/SGB/2013/4](#))

et 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). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles 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. Dans le cadre de son mandat, le Comité a également effectué différents examens de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel il doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion des activités. Il a formulé des observations sur les initiatives de réforme du HCR, l'assistance en espèces à des bénéficiaires, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion du parc automobile mondial, les contrats de vacataire au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la mise en service d'un nouveau système d'enregistrement et de gestion des dossiers et la protection des données, entre autres.

5. Lors de son audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux de Budapest et de Copenhague. Pour ce qui est des opérations sur le terrain, il a examiné les activités des bureaux du Bangladesh, du Belize, de l'Équateur et du Panama, et s'est rendu dans les bureaux régionaux de l'Afrique du Sud, du Sénégal et de la Thaïlande. Depuis le 16 mars 2020, en raison de la pandémie de maladie à coronavirus, il mène les travaux nécessaires à distance, notamment, en l'occurrence, pendant quelques semaines lors de la phase finale, où l'équipe d'audit n'a pas pu se rendre à Budapest et à Genève. Le Comité a continué de collaborer avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de sorte 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 la direction 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 estimé que sur les 96 recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées au moment de la publication de son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2018, 48 recommandations (50 %) avaient été appliquées en 2019 et 43 (45 %) étaient en cours d'application. On trouvera dans le tableau II.1 et l'annexe du présent rapport des précisions sur l'état d'application de ces 96 recommandations.

Tableau II.1

#### Recommandations antérieures

<i>Année</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
2014	1	0	0	0	1
2015	1	0	0	0	1
2016	3	2	0	0	1
2017	27	14	13	0	0
2018	64	32	30	2	0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Pourcentage	100	50	45	2	3

7. Sur les 43 recommandations en cours d'application, 30 concernent 2018 et 13 2017. Le Comité continue de constater des progrès dans l'application des recommandations. Il se félicite que certaines, plus anciennes, aient été appliquées, puis classées. Certaines recommandations en cours d'application ont trait à des projets ou à des initiatives dont la mise au point ou la mise en place n'est pas encore achevée, comme l'élaboration d'un nouveau système de gestion axée sur les résultats.

## 2. Aperçu de la situation financière

8. En 2019, l'actif net a diminué de 212 millions de dollars, passant à 2,11 milliards de dollars. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 2,56 milliards de dollars (2,74 milliards en 2018), dont 1,31 milliard au titre de la trésorerie et des placements (1,22 milliard en 2018).

9. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers se sont maintenus à un niveau relativement satisfaisant. Dans son rapport financier (voir chap. IV, par. 36), la direction du HCR a indiqué que la prise en compte d'un montant de 1 102,4 millions de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs pour les années à venir avait eu une incidence positive sur le degré de liquidité. Au vu des principaux ratios financiers calculés par le Comité, le HCR est en mesure d'honorer tous ses engagements (voir tableau II.2).

Tableau II.2  
Analyse des ratios

Ratio	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ratio de liquidité générale <sup>a</sup> (actif courant/passif courant)	7,9	9,5	9,9	8,1	8,6
Total de l'actif/total du passif <sup>b</sup>	2,7	3,4	3,0	2,7	2,7
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (disponibilités + placements/ passifs courants)	3,7	4,0	4,3	4,0	4,6
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (disponibilités + placements + créances à court terme/passifs courants)	6,7	8,1	8,4	6,9	7,5

Source : États financiers du HCR.

<sup>a</sup> Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.

<sup>b</sup> Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>c</sup> Le ratio de liquidité immédiate donne des indications sur le degré de liquidité d'une entité. Il permet de mesurer la capacité d'une entité de faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).

<sup>d</sup> 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 témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

10. Le montant des contributions volontaires reçues a légèrement diminué (de 3,9 %), passant de 4 260,8 millions de dollars en 2018 à 4 093,8 millions de dollars en 2019. Les contributions volontaires représentent 97,9 % du total des produits du HCR (4 183,1 millions de dollars).

11. Les charges (y compris les gains et les pertes de change) ont augmenté de 175,8 millions de dollars, s'établissant à 4 258,3 millions de dollars, contre 4 082,5 millions en 2018. Cette augmentation tient principalement aux traitements et avantages du

personnel (127,9 millions de dollars), en particulier l'assurance maladie après la cessation de service et les traitements.

12. Le HCR a enregistré un déficit de 75,1 millions de dollars en 2019, alors que l'année 2018 s'était soldée par un excédent de 255,8 millions de dollars. Cette diminution de 330,9 millions de dollars s'explique essentiellement par la baisse des produits provenant des contributions volontaires (166,9 millions de dollars), la hausse des traitements et avantages du personnel (127,9 millions de dollars) et la progression des dépenses liées à l'assistance en espèces à des bénéficiaires (97,3 millions de dollars). Les charges des partenariats d'exécution ont diminué de 30,1 millions de dollars.

13. En 2019, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR était de 8,64 milliards de dollars, contre 8,22 milliards en 2018. Le montant total des ressources disponibles étant de 4,83 milliards de dollars en 2019 (4,71 milliards en 2018), le déficit de financement s'est élevé à 3,81 milliards de dollars (3,51 milliards en 2018). Le nombre de demandes d'intervention adressées au HCR s'est encore accru, de même que les situations d'urgence en cours, le nombre de personnes relevant de la compétence de celui-ci et les difficultés auxquelles continuent de faire face les donateurs. Dans ce contexte, le HCR risque d'être soumis à des pressions supplémentaires en 2020 et dans les années à venir.

14. Comme les années précédentes, jusqu'à 80 % des contributions volontaires sont provenues d'un petit nombre de grands donateurs, dont le HCR est donc fortement tributaire. Au 30 septembre 2019, l'un d'eux était, à lui seul, à l'origine de plus de 40 % du total des produits provenant des contributions. L'épidémie de coronavirus, qui n'est pas encore arrivée à son terme, pourrait être source de difficultés et d'incertitudes financières en ce qui concerne les programmes d'aide humanitaire, en particulier si l'on considère que le montant des contrats conclus pour les années à venir avec le petit nombre de donateurs que l'on sait s'élève à 1,1 milliard de dollars.

15. Au total, 82 % des contributions faites au HCR sont préaffectées (voir tableau II.3), et la proportion de contributions non préaffectées a augmenté de trois points de pourcentage, en 2019, par rapport à 2018. La préaffectation des contributions contraint la direction à employer ses ressources avec souplesse pour pouvoir répondre aux besoins dans tous ses domaines d'activité. Le Comité constate que les engagements pris par les donateurs ont légèrement diminué (de 4 %) par rapport à 2018. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales demeurent les principaux contributeurs.

Tableau II.3

**Contributions financières en 2019, par type de préaffectation**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2019	2018 (en pourcentage)	2019	2018
			(en pourcentage)	(en pourcentage)
Préaffectées	2 111	2 141	52	51
Préaffectées selon des critères stricts <sup>a</sup>	736	841	18	20
Non préaffectées	713	647	18	15

Type de préaffectation	2019	2018 (en pourcentage)	2019 (en pourcentage)	2018
Préaffectées selon des critères souples <sup>b</sup>	502	601	12	14
<b>Total des contributions financières</b>	<b>4 062</b>	<b>4 230</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : États financiers du HCR.

<sup>a</sup> Les contributions préaffectées selon des critères stricts ne peuvent être utilisées que pour un projet précis ou font l'objet de restrictions à la fois géographiques et thématiques.

<sup>b</sup> Les contributions préaffectées selon des critères souples ne peuvent servir qu'à financer des activités menées dans une région géographique donnée ou en vue d'atteindre un objectif stratégique précis.

### 3. Constatations des auditeurs, observations et recommandations

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

16. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pèsent lourdement sur la situation financière du HCR. D'un montant de 0,8 milliard de dollars (soit 0,2 milliard de dollars de plus qu'en 2018), ils représentaient 63 % du passif total au 31 décembre 2019. L'augmentation de ce montant est principalement attribuable à une perte actuarielle de 119,7 millions de dollars (y compris les effets de l'application de taux d'actualisation moins élevés) et au coût des prestations au titre des services passés, d'un montant de 47,4 millions de dollars. On trouvera davantage de détails dans la note 3.8 relative aux états financiers.

#### *Évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service – coût des prestations au titre des services passés*

17. Dans son rapport précédent, le Comité a recommandé que le HCR revoie le traitement de l'ancienneté dans l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (A/74/5/Add.6, par. 27 à 33). Pour l'établissement des états financiers de 2019, le HCR a estimé l'ancienneté et la participation aux régimes d'assurance maladie en se fondant sur une autre source de données, à savoir les formulaires de candidature à des postes, dans lesquels les membres du personnel indiquent leurs périodes de service antérieures. Sur la recommandation du Comité, le HCR s'est également procuré auprès de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies des données sur les cotisations de retraite, qu'il a utilisées pour vérifier son estimation par recoupement. Au vu des résultats obtenus, le HCR a augmenté le montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service de 21,1 millions de dollars.

18. Les données dont dispose la Caisse des pensions permettent certes de faire des estimations, mais elles ne correspondent pas tout à fait à celles sur la durée de service ouvrant droit à l'assurance maladie après la cessation de service. Par exemple, les fonctionnaires peuvent être affiliés à la Caisse sans cotiser pour autant à un régime d'assurance maladie de l'ONU. Il reste donc nécessaire d'obtenir des données précises sur la durée de service et la période de cotisation du personnel. À l'heure actuelle, le HCR ne dispose pas de données complètes à ces sujets pour tous les membres de son personnel. Outre que ces informations sont nécessaires pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, elles peuvent faciliter divers processus-métier. Ainsi, lorsqu'un membre du personnel quitte le Haut-Commissariat ou prend sa retraite, elles peuvent permettre à

la Division de la gestion des ressources humaines de calculer rapidement le montant de différentes prestations dues.

19. En outre, les données démographiques actuellement disponibles ne recouvrent pas tout à fait les divers cas de figure pouvant se présenter. La durée de service ouvrant droit aux prestations est calculée à partir des dates d'entrée en fonctions. Or dans certains cas, les membres du personnel cessent leurs fonctions puis réintègrent ultérieurement le HCR. De plus, on entre souvent au service du HCR dans le cadre d'un contrat qui n'ouvre pas droit à l'assurance maladie après la cessation de service, auquel cas, la date d'entrée en fonctions est certes correcte d'un point de vue chronologique mais ne doit pas servir à l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Pour cette évaluation, il serait utile de créer un champ de données sur le nombre de mois de cotisation cumulés ouvrant droit aux prestations.

**20. Le Comité recommande que le HCR se procure des données exactes sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie des membres de son personnel et les tienne à jour, à l'aide de champs de données plus adaptés.**

21. Le HCR a accepté cette recommandation et affirmé que le nouveau calcul des engagements, effectué sur la base de la nouvelle source de données, garantissait que les passifs et charges étaient exempts d'anomalies significatives pour ce qui était de 2019. Concernant les années à venir, d'autres opérations de nettoyage et de vérification des données doivent avoir lieu en 2020 afin d'améliorer la base de calcul.

*Évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service – hypothèses actuarielles*

22. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sont évalués au moyen d'hypothèses actuarielles telles que des variables démographiques (renouvellement du personnel ou mortalité, par exemple) et des variables financières (évolution du coût des dépenses de santé), et sur une base actualisée (puisque'ils sont réglés de nombreuses années après que les services y ouvrant droit ont pris fin), ce qui nécessite l'application d'hypothèses sur les taux d'intérêt.

23. L'incidence des hypothèses actuarielles, dans l'évaluation des engagements, n'est pas négligeable. Ainsi, on peut voir dans l'analyse de sensibilité faite au paragraphe 106 de la note 3.8 relative aux états financiers que la hausse de 1 point de pourcentage de l'hypothèse tendancielle relative au coût des dépenses de santé augmenterait le montant des engagements de 240 millions de dollars, et que la baisse de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation l'augmenterait de 253 millions de dollars.

24. L'un des objectifs de la mise en application des normes IPSAS était d'améliorer la comparabilité de l'information financière émanant des différents organismes des Nations Unies. Le Comité a noté que le Groupe de travail des normes comptables relevant du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination avait été chargé d'harmoniser les principes d'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (voir résolution [71/272 B](#) de l'Assemblée générale, sect. IV ; [A/71/698](#), par. 47 à 56 ; [A/71/815](#), par. 22 à 26). Bien qu'il ait expliqué que, compte tenu de la diversité des profils démographiques et des politiques relatives aux contrats, toutes les hypothèses actuarielles ne pourraient être appliquées à l'ensemble des organismes des Nations Unies, le Groupe de travail a accepté d'en harmoniser un certain nombre. Parmi elles figuraient les taux d'actualisation, les taux d'inflation et l'hypothèse tendancielle

relative au coût des dépenses de santé, les taux de change et les projections de la Caisse des pensions (voir A/73/662, par. 9 à 18). La présidence du Groupe de travail a informé tous les organismes des Nations Unies des hypothèses harmonisées pour 2019 par voie de memorandum.

25. Le Comité a comparé les hypothèses actuarielles concernant les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service appliquées par le HCR avec celles proposées par le Groupe de travail. Il a constaté des écarts importants. L'écart entre le taux tendanciel du coût des dépenses de santé appliqué par le HCR et le taux proposé par le Groupe de travail était de 1,7 %, pour un effet d'environ 415 millions de dollars. Le Comité a également constaté que la base de calcul des taux d'actualisation était différente de la proposition du Groupe de travail. Le HCR a déclaré que les taux d'actualisation proposés par ce dernier avaient été utilisés chaque fois que cela avait été jugé opportun. Il a également déclaré que le taux qu'il avait communiqué était (comme les années précédentes) le taux équivalent unique moyen obtenu après application des taux communs proposés, pour chaque groupe d'engagements (par monnaie et par durée).

26. Le Comité estime que les principales hypothèses actuarielles, telles que celles concernant l'évolution du coût des dépenses de santé et les taux d'actualisation, devraient être harmonisées dans toute la mesure possible. Toute variation, même mineure, à cet égard peut avoir une forte incidence sur le montant estimé des engagements. Le Comité considère que le HCR devrait suivre autant que possible les hypothèses harmonisées proposées par le Groupe de travail. Certaines souffrent peut-être des écarts, s'ils se justifient, mais d'autres pas. Le Comité a constaté que, dans les états financiers, le HCR n'avait pas indiqué de manière transparente qu'il s'écartait des hypothèses harmonisées et quelle en était la raison. Le lecteur devrait pouvoir comparer l'évaluation des engagements avec celles d'autres entités.

**27. Le Comité recommande que le HCR indique de manière transparente les raisons pour lesquelles il s'est écarté des hypothèses harmonisées établies par le Groupe de travail des normes comptables, afin d'améliorer la comparabilité de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.**

28. Le HCR n'a pas accepté la recommandation. Il maintient qu'il a appliqué les hypothèses harmonisées relatives au taux d'actualisation. En ce qui concerne les hypothèses tendanciennes relatives au coût des dépenses de santé, il explique que, après avoir procédé à une analyse approfondie et en avoir débattu avec des actuaires hautement qualifiés, il était parvenu à la conclusion que l'application de l'hypothèse commune aurait conduit à la constitution de réserves trop importantes par rapport à la méthode qu'il avait retenue, dans le cadre de laquelle, par mesure de prudence, il avait décidé de tenir compte de facteurs liés à l'âge, notamment de la moyenne des dépenses de santé supplémentaires engagées par un retraité, par rapport aux dépenses engagées pendant la période de service. Dans la mesure où elles ont été appliquées sur les conseils des actuaires, le HCR estime que la direction a agi avec discernement en décidant d'utiliser des hypothèses différentes pour diverses catégories de personnes, chacune ayant des caractéristiques propres. Il considère qu'appliquer un même ensemble d'hypothèses dans tous les organismes des Nations Unies dans un souci de comparabilité superficiel nuirait à la qualité de ses états financiers. Cependant, il reconnaît que les différences dans le type et le détail des informations comptables présentées par les organismes des Nations Unies rendent la comparaison difficile, et voit donc l'intérêt qu'il y a à harmoniser les pratiques à cet égard. Il est disposé à participer à toute activité d'harmonisation des pratiques de présentation à l'échelle du système des Nations Unies.

29. Le Comité maintient que les informations relatives aux points sur lesquels le HCR s'est écarté des hypothèses harmonisées établies par le Groupe de travail ne figurent pas dans les états financiers à l'heure actuelle et devraient y figurer à l'avenir.

#### *Postes financés au moyen du budget ordinaire*

30. En ce qui concerne le coût des prestations au titre des services passés, 36,5 millions de dollars sont attribuables à la prise en compte, pour la première fois, dans les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de postes financés partiellement au moyen du budget ordinaire. Le HCR a non seulement comptabilisé en charges à payer les engagements liés à ces postes, mais également commencé à les financer en mettant de côté des contributions volontaires, chose qu'il fait depuis plusieurs années déjà pour les postes financés exclusivement au moyen de telles contributions (pour plus de détails, voir la note 3.14 relative aux états financiers).

31. Toutefois, le Comité rappelle qu'en ce qui concerne le budget ordinaire, l'Assemblée générale a décidé de maintenir le financement par répartition des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (voir résolution 73/279 B de l'Assemblée générale, sect. II, par. 8). Dans le cas présent, il se pourrait que les coûts de cette prestation pour les postes financés partiellement au moyen du budget ordinaire doivent être financés par des contributions volontaires. Le Comité espère que les organes directeurs sont informés du mécanisme prévu.

### **Comptabilisation, évaluation et présentation des actifs**

#### *Comptabilisation des actifs*

32. Le HCR a entamé la procédure de sélection d'un autre progiciel de gestion intégré. Le système actuel, le progiciel MSRP, sera remplacé dans un avenir proche. Les entités qui l'utilisent dressent actuellement la liste des besoins auxquels le nouvel outil devrait répondre. Le HCR a l'intention de lancer la procédure d'appel d'offres d'ici la fin de 2020.

33. À l'heure actuelle, dans MSRP, en ce qui concerne la comptabilisation des actifs, l'inscription dans le fichier des immobilisations se fait en trois étapes. Tout d'abord, la réception d'un bien déclenche l'inscription d'une entrée dans le module de gestion des actifs et d'une écriture comptable dans le grand livre, dans un compte provisoire. Ensuite, le montant de la facture du fournisseur est inscrit au passif et l'entrée correspondante est inscrite dans un compte de charges. Enfin, à la fin du mois, le Service financier et de comptabilité fait un relevé des opérations de paiement liées aux immobilisations corporelles et les transfère au compte provisoire afin de contrebalancer les opérations créées par le module de gestion des actifs. Le HCR a expliqué que ces ajustements étaient faits manuellement pour chaque rapport mensuel de gestion IPSAS, afin que le montant des charges soit exact à la fin de chaque mois. Il a en outre indiqué que des contrôles coordonnés devaient être effectués pour atténuer le risque d'erreur à la clôture, chaque fin de mois.

34. Selon les normes IPSAS, les biens qui répondent à la définition d'un actif doivent être portés en immobilisations. Ils ne peuvent pas être passés en charges. Le Comité a constaté que la procédure suivie actuellement mélangeait comptabilisation à l'actif et passation en charges. Le HCR a expliqué que la passation en charges avait pour but de faciliter le suivi quotidien des dépenses par rapport au budget, ce qui était d'une importance primordiale. Par conséquent, le progiciel MSRP avait été configuré pour utiliser des comptes de charges plutôt que, par exemple, des comptes provisoires.

35. Le Comité est d'avis que la procédure consistant à procéder chaque fin de mois à des ajustements manuels est lourde et source d'erreurs. Il estime qu'elle devrait être

simplifiée de manière à exploiter au mieux les ressources disponibles. Il a noté qu'elle avait pour but de permettre la comparabilité au niveau de certains comptes, à des fins budgétaires. Il est d'avis que le HCR devrait prendre en considération les besoins budgétaires lorsqu'il étudiera les possibilités de simplification des procédures comptables dans le nouveau progiciel de gestion intégré.

**36. Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR opte pour une procédure simplifiée de comptabilisation des actifs dans laquelle il serait moins nécessaire de procéder à des ajustements manuels de fin de mois.**

37. Le HCR a accepté la recommandation en partie. Il réfléchira à des moyens de simplifier sa méthode de comptabilisation des actifs à l'occasion de la mise en place du nouvel outil de gestion intégré, mais sa pratique actuelle montrait simplement qu'il continuait d'avoir besoin d'appliquer à la fois la méthode de comptabilité utilisée pour l'établissement du budget et la méthode de comptabilité prévue par les normes IPSAS.

38. Le Comité a pris note de l'acceptation partielle de sa recommandation et maintient que la procédure de comptabilisation des actifs devrait être simplifiée dans le cadre du nouveau système de gestion intégré.

#### *Coût du second segment de transport*

39. Selon les normes IPSAS, les immobilisations corporelles doivent être comptabilisées à leur coût, qui comprend également tout coût attribuable au transfert du bien jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue. Le Comité a observé que les coûts du transport entre le fournisseur et le lieu de stockage ou, directement, le lieu prévu sur le terrain (premier segment de transport) étaient liés aux bons de commande de transport et donc enregistrés de manière automatique par le système. En ce qui concerne le déplacement des biens du lieu de stockage au lieu des opérations de pays (second segment de transport), il a noté que les coûts de transport étaient enregistrés manuellement. Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial a communiqué un rapport accompagné des bons de commande qui avaient été expédiés, et le Service financier et de comptabilité a identifié les coûts de transport et ajusté manuellement le coût d'acquisition. Le Comité estime que l'enregistrement manuel des coûts de transport est une procédure lourde et source d'erreurs.

**40. Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR étudie les possibilités d'automatiser l'enregistrement des coûts du second segment de transport.**

41. Le HCR a accepté la recommandation.

#### *Évaluation des immobilisations corporelles*

42. Dans la norme IPSAS 21, la dépréciation est définie comme une perte d'avantages économiques ou de potentiel de service futurs d'un bien, qui peut s'ajouter à la comptabilisation systématique de la perte d'avantages économiques ou de potentiel de service futurs par le biais de l'amortissement. Selon cette norme, à chaque date de clôture, l'entité doit apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un bien peut avoir subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, l'entité doit procéder à une estimation documentée de la valeur de service recouvrable du bien. L'existence d'indices de dégradation physique est l'un des indicateurs fréquents de dépréciation mentionnés dans la norme.

43. Le Comité a recensé 768 articles d'une valeur comptable nette de 2,3 millions de dollars et répertoriés comme étant endommagés ou consignés au sol, et 388 articles d'une valeur comptable nette totale de 14,0 millions de dollars répertoriés comme étant en transit ou reçus (pas en service). Ces biens avaient été acquis lors des exercices allant de 2012 à 2018 : ils avaient donc de plus d'un an à sept ans. Jusqu'alors, ils n'avaient fait l'objet d'aucun amortissement. L'âge pouvant être facteur de réduction de valeur même si le bien n'a pas encore été utilisé, le Comité estime que les actifs en question doivent être dépréciés. Le HCR a déclaré que la perte totale de valeur des articles répertoriés comme étant endommagés ou consignés au sol n'avait pas été significative en 2019 et qu'il n'y avait donc pas eu besoin de la comptabiliser. Il a également déclaré que les principes de comptabilisation de la dépréciation s'appliquaient non pas à des actifs isolés (d'une valeur peu significative) mais à des classes entières d'actifs corporels, à des lieux ou à des actifs corporels isolés mais très importants (d'une valeur significative). Le Comité n'a relevé aucun élément indiquant qu'il ait été procédé à un test de dépréciation. Il estime que les tests de dépréciation peuvent être renforcés, compte tenu des indicateurs de dépréciation prévus.

**44. Le Comité recommande que la recherche des indices de perte de valeur ou de réduction de la valeur des immobilisations corporelles soient un élément obligatoire des travaux annuels de clôture des comptes.**

45. Le HCR a accepté partiellement la recommandation et expliqué que, bien qu'un test de dépréciation ait été fait et ait confirmé que la dépréciation des immobilisations corporelles n'était pas nécessaire, il serait indiqué de manière plus explicite dans le formulaire de déclaration distribué en fin d'année qu'un test de dépréciation devait être effectué annuellement. En outre, le HCR a déclaré que le Service financier et de comptabilité ajouterait dans le calendrier de clôture annuelle des comptes l'obligation pour les opérations de signaler tout indice potentiel de perte de valeur de toute catégorie de biens.

46. Le Comité estime que la mention plus explicite du test de dépréciation dans le questionnaire de déclaration et l'obligation pour les opérations de signaler tout indice potentiel de perte de valeur en fin d'année semblent être de bonnes mesures d'application de la recommandation.

#### *Statut des immobilisations corporelles redistribuées*

47. Le Comité a constaté que deux catégories d'immobilisations corporelles étaient répertoriées comme étant « en transit », l'une étant composée de biens neufs distribués pour la première fois, du lieu de stockage vers une opération de pays. À l'occasion de cette distribution, la situation qui est répertoriée (le statut du bien) passe de « reçu (pas en service) » à « en transit ». On ne calcule pas encore d'amortissement pour ces biens en transit. L'amortissement commence lorsque les biens sont mis en service par l'opération destinataire. L'autre catégorie est celle des articles qui sont redistribués d'une opération sur le terrain à une autre. Leur statut passe de « en service » à « en transit ». Ils commencent à être amortis dès la date de mise en service initiale. Le changement de statut ne déclenche pas la suspension de l'amortissement, qui se poursuit.

48. Dans les deux cas, la phase de « transit » peut durer un certain temps, parfois des années, en raison de restrictions à l'importation ou d'autres formalités. Un bien qui n'est pas prêt à être utilisé, par exemple parce qu'il est en transit, ne devrait pas faire l'objet d'un amortissement. Le HCR devrait veiller à ce qu'aucun amortissement ne soit comptabilisé pour les biens qui restent en transit pendant longtemps.

49. **Le Comité recommande que le HCR fasse clairement la distinction entre les biens distribués pour la première fois et les biens redistribués, et veille à ce que ceux qui ne sont pas utilisés pendant longtemps ne fassent pas l'objet d'un amortissement.**

50. Le HCR n'a pas accepté la recommandation, soutenant que le statut « en transit », dans le cas de biens qui faisaient l'objet d'une redistribution, ne justifiait pas et ne devait pas justifier la suspension de l'amortissement prévu par les normes IPSAS. Par ailleurs, ce statut était nécessaire à des fins opérationnelles pour les biens en cours de redistribution. Le HCR a déclaré que, pour être plus exact dans la recommandation, il aurait fallu dire que, concernant les biens redistribués, il convenait que le passage au statut « en transit » ne déclenche pas ou ne suspende pas l'amortissement. Le HCR a précisé que si le bien n'était pas amortissable avant sa distribution, il ne serait pas répertorié comme étant « en transit » au moment de sa mise en service, et si le bien était déjà en service, le changement de statut ne suspendrait pas l'amortissement.

51. La recommandation du Comité vise à clarifier la procédure. Les anomalies sont plus faciles à déceler si la combinaison des statuts des biens est unique et significative. Le statut « en transit », tel qu'il est utilisé actuellement, ne permet pas de contrôler la vraisemblance de l'état d'amortissement. Le Comité continue de considérer que l'amortissement devrait être suspendu lorsque la redistribution prend beaucoup de temps.

## **Stocks**

### *Procédure*

52. En 2019, le HCR a distribué aux bénéficiaires des articles en stock d'une valeur de 238,2 millions de dollars. Le Comité a sélectionné 57 échantillons et examiné en profondeur la procédure qui avait été suivie, s'aidant pour ce faire d'un questionnaire et d'entretiens. Il a constaté que 7 des 10 échantillons classés dans la catégorie « articles en stock » avaient déjà été distribués, sans pour autant que la sortie de stocks soit automatiquement répercutée dans le progiciel MSRP. Le Comité a sélectionné 17 autres échantillons dont l'examen a révélé des divergences concernant la quantité, les documents et la correspondance entre les documents clés et les données saisies dans le progiciel. Les articles sélectionnés étaient cependant toujours en stock et n'avaient pas été distribués. En réponse aux demandes d'information qui lui avaient été adressées, le HCR a fourni un rapport portant sur des stocks d'une valeur de 16,6 millions de dollars faisant l'objet d'un examen engagé au quatrième trimestre de 2019 et visant à déterminer si les articles étaient toujours en stock. À la fin de 2019, il avait établi que des articles d'une valeur de 5,0 millions de dollars n'étaient plus en stock et que les données les concernant devaient être corrigées dans le module de gestion des stocks du progiciel MSRP. À la fin février 2020, la valeur des articles dont le sort n'était pas connu s'élevait à 1,7 million de dollars et le HCR a fini par comptabiliser une provision de 2,1 millions de dollars.

53. Les principales constatations du Comité sont présentées ci-après :

- a) des stocks d'une valeur de 5 millions de dollars ont fait l'objet d'un examen approfondi, qui a donné lieu à la comptabilisation d'une provision de 2,1 millions de dollars ;
- b) le solde d'ouverture des stocks a été surévalué de 0,6 million de dollars : les articles avaient déjà été distribués en 2018 ;
- c) plusieurs articles n'avaient pas du tout été traités dans le module de gestion des stocks du progiciel MSRP ;

d) certains articles en cours de livraison par les fournisseurs avaient été distribués sans faire l'objet d'une demande de déstockage, pourtant obligatoire ;

e) ni les vérifications des stocks physiques auxquelles il a été procédé en fin d'année ni les décomptes trimestriels n'ont révélé les écarts existant entre le nombre d'articles effectivement en stock et les quantités enregistrées dans le système ;

f) dans certains cas, les bordereaux de réception n'ont pas été transmis ou enregistrés en temps utile ;

g) dans plusieurs cas, les informations données dans des documents clés ne correspondaient pas ou n'étaient pas compréhensibles et dans d'autres ces informations n'étaient pas présentes.

54. Le Comité juge donc que la gestion des stocks peut être améliorée. Le Comité accueille favorablement le fait que le HCR se soit livré à un examen portant sur des stocks d'une valeur de 16,6 millions de dollars pour savoir ce qu'il était advenu d'eux, examen contraignant qui a pris du temps. Il a pris acte du projet concernant les directives à suivre pour signaler les livraisons manquantes, les pertes, les dommages ou les biens rejetés, déterminer les dommages et ajuster les stocks dans le progiciel MSRP. Les directives prévoient des mesures visant à accélérer le traitement des documents concernant les livraisons manquantes dans le compte de transit. Elles en étaient encore au stade de projet au moment de l'audit et leur mise en application a été reportée à septembre en raison de la pandémie de coronavirus. Le Comité se félicite que la dernière main ait depuis été mise aux directives et estime qu'il faudrait les faire entrer en vigueur aussi vite que possible. Étant donné que les directives ne portent que sur les livraisons manquantes, il convient de prendre des mesures supplémentaires pour veiller à ce que des mécanismes de contrôle permettent d'éviter les défaillances dont il est question plus haut.

55. La vérification par sondage a mis en évidence un cas dans lequel la comptabilisation des sommes à payer a été faite à la date d'une facture commerciale (projet de facture) et non à la date de la facture finale. En conséquence, le taux de change était inexact. Actuellement, la distribution des stocks est déclenchée par la demande de déstockage envoyée par le Groupe de la gestion des programmes. Le Groupe des approvisionnements saisit cette demande dans le progiciel MSRP. Le Groupe de la gestion des programmes l'approuve avant que la sortie de l'entrepôt n'intervienne effectivement. On doit pouvoir trouver dans la demande de déstockage signée tous les éléments justifiant la demande. Toutefois, dans les échantillons examinés par le Comité, la demande était dénuée d'informations pourtant obligatoires, telles que le nom du demandeur, celui de l'approbateur et la date d'approbation. La demande initiale est une pièce qui doit obligatoirement être versée au dossier si l'on veut que la gestion des stocks couvre véritablement toute la chaîne. Le Comité souhaiterait que le nouveau progiciel de gestion intégré que le HCR a l'intention d'acheter offre des mécanismes de contrôle à cet égard.

**56. Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure d'inventaire. Le HCR devrait veiller à ce que le nouveau progiciel de gestion intégré impose de produire les justificatifs voulus d'un bout à l'autre de la procédure et soit doté de mécanismes de contrôle.**

57. Le HCR n'a pas accepté la recommandation, estimant que le système actuel imposait déjà de produire les justificatifs voulus et de procéder à des contrôles et que de façon générale les bordereaux de réception, les demandes de déstockage et les ajustements apportés à l'inventaire étaient enregistrés en temps et en heure. Il renforcerait le suivi, en particulier en procédant à des examens réguliers de la procédure suivie, de façon à éviter les erreurs et les inexactitudes signalées par le

Comité. Le HCR a convenu qu'il faudrait prévoir des améliorations et simplifier la procédure au moment du choix du nouveau progiciel de gestion intégré, prévu pour 2021.

58. Pour le Comité, les constatations montrent indéniablement qu'il faut renforcer les contrôles.

*Articles confiés à la garde de partenaires d'exécution*

59. En général, les partenaires d'exécution reçoivent du HCR des articles qui seront ensuite distribués aux bénéficiaires. Ces articles sont confiés à la garde des partenaires d'exécution jusqu'au moment de la distribution. Ils sont traités comme s'ils étaient distribués aux bénéficiaires et comptabilisés en charges dans la catégorie Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires lorsqu'ils sont expédiés directement par le fournisseur ou par le HCR aux partenaires d'exécution. Ils sont alors sortis de l'inventaire du HCR dans le progiciel MSRP. Les partenaires chargés de la distribution doivent obtenir l'autorisation du HCR avant de distribuer les articles. Le Comité ne formule aucune objection quant à la procédure comptable qui est suivie, mais considère que le HCR doit avoir une idée générale des stocks confiés à la garde des partenaires d'exécution et non encore distribués. Cette information peut également servir à décider s'il convient ou non de reconstituer les stocks.

**60. Le Comité recommande que le HCR revoie sa procédure comptable concernant la remise de stocks aux partenaires qui en assurent la distribution et veille à avoir une vue d'ensemble des articles qui ont été confiés à la garde des partenaires et qui n'ont pas encore été distribués.**

61. Le HCR a accepté la recommandation et expliqué qu'il établissait des directives pour que les opérations assurent systématiquement le suivi des stocks confiés à la garde de partenaires avant de leur en remettre de nouveaux.

*Comptabilisation du carburant en stocks*

62. Comme prévu dans le manuel du HCR, sont également comptabilisés en stocks des fournitures et accessoires divers, tels que le carburant, si la valeur des articles considérés est significative. Actuellement, 18 opérations de pays disposent d'installations leur permettant de stocker environ 2 millions de litres de carburant d'une valeur maximale estimée à 5,2 millions de dollars. À la fin de 2019, la valeur du carburant ainsi stocké s'élevait à environ 2,0 millions de dollars. Les deux opérations dotées de la plus grande capacité de stockage et des stocks les plus importants se trouvent au Tchad et au Soudan du Sud, la valeur des stocks s'élevant à 0,5 million de dollars pour chacune d'elles. Le HCR considère que la valeur globale du carburant n'est pas significative et la passe en charges, au lieu de la comptabiliser en stocks.

63. Le Comité considère que le carburant est un article de grande valeur dans les pays dans lesquels les opérations disposent de stocks de carburant particulièrement importants. Il est donc essentiel de maintenir des contrôles appropriés concernant les quantités stockées et consommées. Le HCR disposerait d'un mécanisme de contrôle renforcé si les opérations étaient tenues de déclarer les quantités stockées, dans le cadre de la procédure d'inventaire, et de faire part au siège des données ainsi rassemblées.

**64. Le Comité recommande que le HCR améliore les contrôles relatifs aux stocks de carburant, par exemple en comptabilisant en stocks le carburant détenu en grande quantité par les opérations.**

65. Le HCR a accepté la recommandation et indiqué qu'il était possible d'améliorer les contrôles portant sur les stocks de carburant détenus en grande quantité dans certaines opérations. Une solution consistait à comptabiliser le carburant en stocks ; le HCR envisageait de procéder à une étude de faisabilité consacrée à l'optimisation de la gestion du carburant dans le cadre de laquelle il examinerait les aspects opérationnels, les questions de contrôle et les aspects comptables avant de se prononcer.

### **Charges à payer**

#### *Procédure de régularisation en fin d'année*

66. Les normes IPSAS prévoient qu'une charge à payer doit être comptabilisée pour les biens et services livrés et acceptés par une entité mais qui n'ont pas encore été facturés par le fournisseur ou le prestataire. En plus des procédures de régularisation habituelles en fin d'année, le HCR comptabilise un montant forfaitaire de 3,0 millions de dollars pour couvrir les charges à payer qui n'ont pas pu être comptabilisées en fin d'année selon la procédure habituelle car les biens et services ont été reçus tardivement. Le Comité a examiné l'exactitude des comptes de régularisation de 2019 au moyen d'échantillons des charges comptabilisées en 2019 et 2020, des décaissements effectués en 2020 et des bons de commande en cours. Il a également procédé à un examen analytique des données relatives aux charges à payer, notamment à une comparaison des charges à payer et des dépenses au niveau opérationnel.

67. Le Comité a noté cinq cas pour lesquels des charges à payer d'un montant total de 2,8 millions de dollars n'avaient pas fait l'objet d'écritures distinctes. D'autres analyses ont révélé l'existence de charges à payer peu plausibles pour un certain nombre de centres de coûts ; le Comité a comparé les dépenses engagées tout au long de l'année avec les charges à payer en fin d'année pour 48 centres de coûts et constaté que le ratio était inférieur à 2 % et semblait donc peu plausible d'un simple point de vue analytique.

68. Le HCR a déclaré que le montant forfaitaire de 3 millions de dollars qui était comptabilisé pour les charges à payer servait précisément à couvrir les cas qui n'auraient pas été décelés au cours des contrôles effectués à la clôture de l'exercice. Toutefois, de l'avis du Comité, si le total des montants des échantillons ayant fait l'objet d'un contrôle avoisine déjà celui du montant forfaitaire, il est probable que celui-ci soit sous-estimé. Cela vaut en particulier pour l'analyse des ratios auquel il a procédé. De l'avis du Comité, il y a donc lieu de penser que le montant forfaitaire des charges à payer et les autres mesures prises par le HCR ne suffisent pas à garantir l'exactitude des régularisations opérées en fin d'année.

**69. Le Comité recommande que le HCR renforce ses procédures d'examen des charges à payer comptabilisées en fin d'année, par exemple en procédant à une analyse du ratio des dépenses par rapport aux charges à payer et à une analyse du délai moyen concernant les bons de commande ouverts, la réception des biens et services et la réception de la facture, pour veiller à l'exactitude des charges à payer comptabilisées en fin d'année. Les opérations de pays pour lesquelles les charges à payer qui sont comptabilisées ne sont pas plausibles devraient être systématiquement soumises à un examen.**

70. Le HCR n'a pas accepté la recommandation. Il n'était pas persuadé de l'utilité de procéder à des analyses supplémentaires ou de faire un suivi plus poussé au niveau des opérations, compte tenu des mesures qui avaient déjà été prises pour que le montant des charges à payer fasse l'objet d'une assez bonne estimation pour l'ensemble de l'organisation. Il réfléchirait néanmoins aux solutions recommandées

par le Comité et continuerait de veiller à ce que la procédure de régularisation en fin d'année soit adaptée à l'objectif fixé.

71. Compte tenu de ses constatations et des autres cas potentiels qui ont été décelés, le Comité estime qu'il serait bon de procéder à une analyse des ratios, suivie d'un examen des opérations de pays pour lesquelles les ratios ne sont pas plausibles.

#### *Charges à payer au titre des jours de congé accumulés*

72. Les charges à payer au titre des congés annuels accumulés au 31 décembre 2019 s'élèvent à 76,6 millions de dollars. Le Comité a constaté que le HCR avait pris en compte par erreur des membres du personnel qui avaient été transférés ou prêtés à d'autres organisations ou encore détachés auprès d'elles. Ces membres du personnel emportent leur reliquat de congés annuels au moment où ils prennent leurs fonctions avec leur nouvel employeur et ne doivent donc pas être pris en considération dans le calcul des charges à payer par le HCR.

**73. Le Comité recommande que le HCR revoie et corrige le calcul des charges à payer au titre des congés annuels accumulés et en exclue les fonctionnaires qui sont transférés ou prêtés à d'autres organisations ou qui sont détachés auprès d'elles.**

74. Le HCR a accepté la recommandation, mais a fait valoir que le montant des charges à payer au titre des jours de congés accumulés par ces membres du personnel n'était pas significatif.

75. Le Comité admet qu'une erreur estimée à environ 1 million de dollars n'est pas significative par rapport au montant total des charges à payer au titre des congés non pris. Toutefois, comme il s'agit d'une erreur systématique et répétitive, le Comité maintient sa recommandation.

#### **Apport de diverses corrections dans la version préliminaire des états financiers**

76. Le HCR a pris en considération les membres du personnel titulaires d'un engagement temporaire dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le Comité a souligné que les critères de comptabilisation n'étaient pas remplis et qu'en l'occurrence le HCR n'avait aucune obligation actuelle résultant d'un événement passé. Les engagements temporaires ne sont pas pris en compte aux fins de l'affiliation au régime d'assurance maladie après la cessation de service et ne sont pas nécessairement convertis en engagements d'un autre type puisqu'il n'y a aucune obligation à cet effet. Le HCR a accepté de corriger les calculs et un ajustement d'un montant de 20,9 millions de dollars a été apporté aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

77. Le Comité a souligné que la norme IPSAS 39 prévoyait qu'il soit fait état, à la date de clôture, des résultats de l'analyse de sensibilité pour chaque hypothèse actuarielle significative. L'analyse de sensibilité vise à montrer l'évolution des engagements au titre des prestations définies en fonction des changements de l'hypothèse actuarielle qui sont raisonnablement possibles à cette date. La norme IPSAS 39 définit le taux d'actualisation comme l'une des principales hypothèses actuarielles. Compte tenu de l'observation du Comité, le HCR a complété l'information donnée dans la note 3.8 en y ajoutant une analyse de sensibilité pour les taux d'actualisation de l'assurance maladie après la cessation de service et pour les taux d'actualisation et les taux d'augmentation des salaires pour les engagements au titre des prestations liées au rapatriement.

78. Compte tenu des constatations du Comité, le HCR a corrigé la note 9.1 afin de rendre compte de contrats de location simple d'un montant de 8,5 millions de dollars.

Il a également corrigé le tableau 3.2.2, sous la note 3.2, de façon à rendre compte de contributions à recevoir d'un montant de 17,4 millions de dollars qui devaient être versées en 2020, et non en 2019. En outre, il a complété les informations données dans la note 5.1 en précisant la nature de la préaffectation des fonds au vu des modifications apportées à la présentation.

79. Le Comité a relevé un petit nombre d'erreurs tenant à la séparation des exercices, dont une, d'un montant de 5,7 millions de dollars, a fait l'objet d'un ajustement. Une erreur concernant les charges relatives aux partenariats d'exécution a révélé des problèmes de communication entre l'opération concernée et le siège. Faute d'informations, le siège a différé des charges d'un montant de 1,3 million de dollars. Le Comité estime que les contrôles dans ce domaine devraient être améliorés.

**80. Le Comité recommande que le HCR se dote d'un mécanisme de contrôle des charges concernant les partenariats d'exécution afin de veiller à ce que les opérations de pays ne puissent s'écarter des délais prévus pour une période de liquidation ayant fait l'objet d'une prolongation ou pour une période d'exécution sans que le siège soit tenu au courant.**

81. Le HCR a accepté la recommandation.

#### **Délégation de pouvoirs : processus d'approvisionnement**

82. Conformément au manuel du HCR, la séparation des tâches dans le processus d'approvisionnement est l'une des principales mesures de contrôle interne prises par le HCR. Par séparation des tâches, le HCR fait référence au fait que chaque étape des opérations d'achat fait intervenir plus d'une personne. Les principes sont les suivants :

a) les attributions sont clairement définies et séparées afin d'éviter les conflits d'intérêts ;

b) certaines fonctions ne peuvent pas être exercées par la même personne.

83. Le processus comporte deux éléments essentiels : la séparation des fonctions (séparation horizontale) et l'examen par un autre membre du personnel de chaque opération effectuée par tel ou tel membre du personnel (séparation verticale, ou principe de recoupement). En ce qui concerne la séparation horizontale, il est primordial de veiller à ce que des fonctions pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts ne soient pas confiées à une seule et même personne.

84. Le HCR se sert d'un fichier Excel par opération de pays pour définir et décrire les fonctions exercées par telle ou telle personne dans le processus de passation de marchés. Chaque fois qu'un membre du personnel exerçant l'une des fonctions ainsi répertoriées rejoint ou quitte une opération, le fichier correspondant doit être mis à jour. Dans la pratique, l'opération envoie une demande au Groupe des comptes créditeurs à Budapest. De là, le fichier Excel mis à jour est transmis à une équipe technique, qui saisit les données dans le progiciel MSRP. Pour chaque ajout, le Groupe vérifie manuellement, dans le fichier Excel, l'absence de 30 conflits potentiels. De janvier à septembre 2019, il a traité 1 351 demandes de mise à jour. En outre, le Bureau du Contrôleur procède, dans le progiciel, à un examen automatisé des conflits entre les fonctions. Le Comité a été informé que pour chaque opération de pays il était ainsi procédé à des vérifications quotidiennes pour 20 conflits potentiels de ce type.

85. Le Comité a noté que la mise à jour des fonctions était une opération manuelle relativement lourde. La recherche, dans le fichier Excel, de conflits potentiels entre les fonctions était également une opération manuelle. Compte tenu du nombre de fonctions potentiellement conflictuelles, le risque d'erreurs est bien réel. L'examen

de l'échantillon a confirmé l'existence d'au moins trois conflits dans les fichiers Excel et, plus tard, dans le progiciel MSRP. De l'avis du Comité, il serait bon de pouvoir compter sur un outil électronique pour simplifier le processus, gagner du temps, économiser des ressources, obtenir une assurance accrue au moyen de contrôles et de vérifications intégrés au système et améliorer le suivi.

86. En outre, le Comité a noté que la délégation de pouvoirs était liée aux membres du personnel concernés et non à la fonction elle-même. Compte tenu du projet d'harmonisation des définitions d'emploi qui est en cours au HCR, le Comité juge souhaitable de lier la délégation de pouvoirs aux fonctions. De la sorte, il ne serait plus nécessaire de procéder à des mises à jour tenant aux mouvements de personnel.

87. En outre, le Comité a noté que les examens et les contrôles existants portaient exclusivement sur les fonctionnalités du progiciel MSRP liées au processus d'approvisionnement. Toutefois, le progiciel comporte plusieurs modules qui pourraient interférer avec les fonctions d'approvisionnement disponibles dans les modules de base. Le Comité a constaté qu'il n'était procédé à aucun examen global de ces interférences.

**88. Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé au progiciel de gestion intégré. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portant sur l'ensemble du progiciel.**

**89. Le Comité recommande que le HCR lie la délégation de pouvoirs en matière d'approvisionnement à des fonctions plutôt qu'à des personnes, sous réserve de l'avancement du projet d'harmonisation des définitions d'emploi en cours.**

90. Le HCR a pris acte des recommandations et fait observer que le dispositif de délégation de pouvoirs et le système qui le sous-tendrait ne pouvaient être conçus indépendamment et feraient partie intégrante du projet global relatif au progiciel de gestion intégré et à l'examen des processus.

### **Décentralisation et régionalisation**

91. L'un des éléments clés des réformes concerne la transformation de la structure et de l'organisation du HCR afin que celui-ci puisse mieux tenir ses engagements. La phase de régionalisation et de décentralisation du processus de changement avait pour objet de rapprocher du terrain les capacités, les pouvoirs et les ressources.

92. De plus, la stratégie à moyen et long terme du HCR va au-delà des changements associés à la décentralisation et à la régionalisation. Des axes de travail parallèles ont été établis pour créer un système de gestion axée sur les résultats, élaborer une stratégie globale d'exploitation des données, réformer les processus et les systèmes, renouveler la gestion des risques et améliorer les systèmes de gestion du personnel et de soutien aux collègues.

#### *Processus de décentralisation et de régionalisation*

93. L'objectif premier de la décentralisation était d'améliorer la réactivité de la prestation des services en rapprochant le personnel et le pouvoir de décision du terrain et des personnes relevant de la compétence du HCR. L'objectif était de permettre aux représentants dans les pays et à leurs équipes de prendre des décisions plus rapidement sur le terrain et de simplifier et rendre plus efficaces les procédures de décision. La régionalisation consistait à repositionner les bureaux dans les régions dont ils s'occupent. Elle avait essentiellement pour objectifs de mieux aligner l'action du HCR sur les arrangements des principaux partenaires des Nations Unies,

d'améliorer le suivi et le dialogue et de favoriser une collaboration plus étroite avec les principaux acteurs politiques des organes intergouvernementaux régionaux.

94. L'équipe de direction et le Comité supérieur de gestion ont débattu des principales questions relatives à la décentralisation et à la régionalisation, et le Haut-Commissaire s'est prononcé à leur sujet au quatrième trimestre de 2018. La décentralisation et la régionalisation visaient à améliorer la protection et les solutions offertes aux personnes relevant de la compétence du HCR :

a) en permettant aux représentants et représentantes dans les pays et à leurs équipes de prendre des décisions plus rapidement sur le terrain ;

b) en simplifiant et en prêtant plus d'efficacité aux procédures de décision, en donnant une plus grande latitude opérationnelle aux membres du personnel qui travaillent dans des contextes très fluides, et en dégagant plus de temps pour que les efforts portent sur les domaines où cela comptait le plus, en coopération directe avec les personnes relevant de la compétence du HCR ;

c) en donnant aux représentants et représentantes et aux bureaux régionaux les moyens de traduire les objectifs mondiaux en stratégies régionales efficaces et de nouer des alliances durables avec les partenaires traditionnels, le secteur privé, les organismes régionaux et les autorités nationales afin de garantir la protection et les solutions ;

d) en alignant la présence et le niveau de décision du HCR au niveau régional avec ceux des organismes des Nations Unies.

95. En 2019, la restructuration et le positionnement des bureaux régionaux dans les régions elles-mêmes ont été au centre des activités de décentralisation et de régionalisation. Les quatre fonctions de base des nouveaux bureaux régionaux sont la planification stratégique et les partenariats, la coordination de la protection, l'appui aux opérations et la collaboration externe. Deux piliers (la planification stratégique et les partenariats, et la coordination de la protection) ont été standardisés : des fonctions clés fixes et obligatoires ont été définies. Les deux autres piliers (appui aux opérations et collaboration externe) ont bénéficié d'une certaine souplesse, les capacités pouvant être adaptées au contexte régional.

96. La structure des sept bureaux régionaux est fonction des besoins et offre une certaine latitude. Afin d'étayer les nouveaux modes d'organisation, jusqu'au 30 juin 2021, les changements structurels dans les bureaux doivent être approuvés par l'équipe des hauts dirigeants. Les directeurs des bureaux régionaux sont tenus de justifier les changements qui sont proposés, d'en estimer les incidences financières et de faire part du résultat des consultations avec les divisions lorsqu'un changement touche l'une des fonctions clés assignées à l'une d'entre elles.

97. Les bureaux régionaux doivent couvrir tout l'éventail des fonctions de supervision, gérer les performances, surveiller l'application des règles et règlements du HCR et veiller à ce que les bureaux de pays relevant de leur compétence reçoivent le soutien technique et les conseils nécessaires. Ils comptent parmi leurs fonctions la hiérarchisation stratégique des priorités régionales et l'assurance qualité. À quelques exceptions près, tous les membres du personnel d'un bureau régional relèvent du directeur ou de la directrice du bureau. En outre, les chefs de certaines unités fonctionnelles ou techniques intégrées aux bureaux sont rattachés sur le plan fonctionnel à leur division au siège. Le Haut-Commissaire continue d'exercer son autorité par l'intermédiaire du Haut-Commissaire assistant (opérations), la chaîne passant ensuite par les directeurs régionaux, puis par les représentants dans les pays avant d'aboutir aux chefs de sous-délégation et chefs d'antenne.

98. En août 2019, le HCR a promulgué un nouveau dispositif d'allocation des ressources (HCR/AI/2019/7), qui définit les pouvoirs délégués aux structures de gestion, et l'allocation des ressources financières et humaines nécessaires à l'exécution des programmes.

99. Sur fond de décentralisation et de régionalisation, le nouveau dispositif d'allocation des ressources donne une plus grande latitude aux directeurs de bureau pour ce qui est de l'ouverture ou de la fermeture d'antennes. Auparavant, ces décisions devaient être visées par le comité du budget. En outre, avec le nouveau dispositif, les chefs de sous-délégation disposent de certains pouvoirs pour ce qui est de la gestion des postes et du budget et sont autorisés à accepter des contributions en nature. Auparavant, la délégation de pouvoirs s'arrêtait aux seuls représentants et représentantes dans les pays.

100. Trois documents décrivant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions ont été publiés en octobre 2019. À un stade précoce de la planification de la régionalisation et de la décentralisation, le HCR avait noté qu'une définition plus claire des attributions, des responsabilités et des pouvoirs s'imposait à tous les niveaux pour que les changements escomptés se concrétisent.

101. Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la nouvelle structure des bureaux régionaux est entrée en vigueur. Les bureaux régionaux sont situés à Amman, Bangkok, Dakar, Genève, Nairobi, Panama et Pretoria, tandis que les divisions du siège et les centres de services restent à Genève, Budapest et Copenhague.

102. En 2020, le HCR fera porter la réforme et les activités de transformation sur la restructuration des divisions de sorte qu'elles cadrent avec la nouvelle structure régionale. Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la nouvelle Division de la planification stratégique et des résultats comprend trois services : un service de la planification stratégique et de la programmation, un service chargé de l'examen annuel et de l'analyse budgétaire et un service de gestion de l'exécution et d'assurance.

103. Les principales fonctions de la Division de la planification stratégique et des résultats consistent à guider et à soutenir la planification stratégique et à veiller à ce que les procédures de planification annuelle et d'allocation des ressources soient simplifiées, fondées sur des faits et cohérentes. Pour l'instant, les trois services composant la Division ne s'occupent pas du projet de gestion axée sur les résultats, mais cela est amené à changer. Le HCR prévoit d'achever la réorganisation des divisions d'ici à la fin de 2021.

104. Le HCR a engagé une série de dialogues régionaux entre le personnel de direction des bureaux régionaux et des bureaux de pays afin de faciliter la décentralisation et la régionalisation de façon cohérente. Le premier dialogue a eu lieu au Panama au début du mois de février 2020. Il était prévu que les tables rondes se tiennent pour toutes les régions au premier semestre 2020 de sorte qu'elles coïncident avec la période initiale d'apprentissage et d'adaptation. Toutefois, elles ont été retardées en raison de la pandémie de coronavirus.

#### *Décentralisation et régionalisation : évaluation préliminaire*

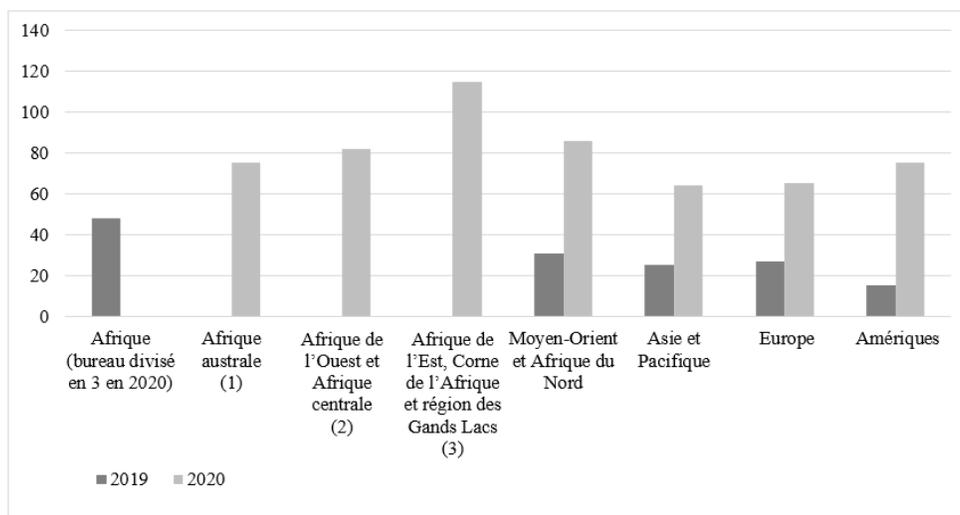
105. Comme l'a fait observer le Comité dans son rapport de 2018, le chantier de la décentralisation était gros de potentialités mais aussi de risques (voir [A/74/5/Add.6](#), chap. II, par. 64). Les nouveaux postes et les nouveaux pouvoirs dans les bureaux régionaux devaient être bien coordonnés et intégrés dans les structures actuelles du HCR. Il était essentiel, pour la réussite du projet, que les structures hiérarchiques, les responsabilités et les pouvoirs soient bien conçus et mis en œuvre.

106. Pour le présent rapport, le Comité a analysé de manière plus approfondie l'avancement de la décentralisation et de la régionalisation. Il s'est rendu dans trois des bureaux nouvellement créés (Bangkok, Pretoria et Dakar), en janvier et février 2020. La décentralisation et la régionalisation ont débuté en 2018, mais les visites du Comité ont eu lieu à un stade précoce de la mise en œuvre effective sur le terrain. Le Comité a également discuté des prochaines étapes et des points de vue sur le processus avec l'équipe chargée de la gestion du changement au siège.

107. Au cours des visites dans les trois bureaux, le Comité a pu se faire une idée de la manière dont la régionalisation, à savoir disposer d'une présence dans les régions mêmes, se distinguait de la situation antérieure, qui consistait à avoir des bureaux à Genève. Dans l'ensemble, le nombre de postes est passé de 146 dans les cinq bureaux de Genève, désormais disparus, à 562 dans les sept nouveaux bureaux régionaux. Il convient de noter que le HCR considère le bureau du directeur à Amman comme une extension de facto du bureau de Genève. Avant la décentralisation, il y avait un seul bureau pour l'Afrique. En raison de la taille des opérations et des distances en Afrique, ce bureau a été divisé en trois bureaux. On trouvera dans la figure II.1 l'évolution du nombre de postes dans les bureaux régionaux de 2019 à 2020.

Figure II.1

### Nombre de postes dans les bureaux régionaux en 2019 et 2020



Source : HCR.

108. Avant la décentralisation, le HCR comptait 22 plateformes et bureaux régionaux dans le monde. Les bureaux régionaux exerçaient les fonctions de deuxième ligne de maîtrise des risques, telles que le soutien stratégique, le contrôle de la qualité et le contrôle interne. En 2020, avec la nouvelle structure, il ne restait plus qu'un seul bureau régional, en Hongrie, qui devrait fermer ses portes d'ici à la fin de 2021. Quatorze des bureaux régionaux ont été transformés en bureaux multipays et les sept autres ont été dissous. Les bureaux multipays couvrent plusieurs pays dans lesquels le HCR n'a qu'une présence réduite ou n'est pas du tout présent. Les nouveaux bureaux régionaux assument les fonctions stratégiques et les fonctions de contrôle qui étaient auparavant prises en charge par les anciens bureaux régionaux. La consolidation des anciens bureaux régionaux a permis de faire des économies, qui ont servi à financer les postes créés dans les nouveaux bureaux.

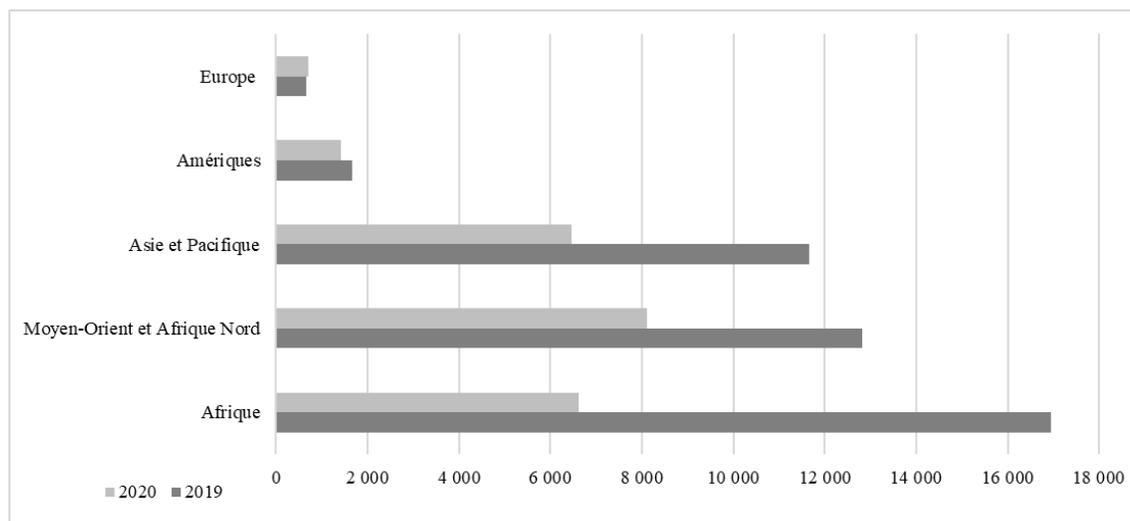
109. La présence du HCR dans les régions a augmenté de manière notable, de même que le ratio entre le personnel du HCR et les personnes relevant de la compétence du

Haut-Commissariat. On trouvera dans la figure II.2 des données sur l'évolution de ce ratio.

Figure II.2

**Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR, par membre du personnel, pour 2019 et 2020**

(Personnes relevant de la compétence du HCR, par membre du personnel)



Source : HCR.

110. Lors de l'audit de 2019, le Comité s'est concentré sur l'état d'avancement général de la décentralisation et de la régionalisation, sur les réactions du personnel des bureaux dans lesquels il s'était rendu, sur la réalisation des objectifs et sur les étapes à venir. Il a fait un certain nombre d'observations et constaté que dans certains domaines il fallait prêter une plus grande attention au processus de décentralisation et de régionalisation, voire le réviser ou corriger le cap.

*Décentralisation et régionalisation : planification et pilotage*

111. Le Comité a essayé de comprendre les modalités de planification, d'approbation, de pilotage et de mesure du processus de décentralisation et de régionalisation et a demandé au HCR de lui fournir des documents sur la question.

112. Le HCR a indiqué que l'on pouvait suivre de près les progrès par l'intermédiaire d'équipes et au moyen de tableaux de bord intégrés à un outil de gestion de projets dynamique. Les tableaux de bord ont permis d'assurer le suivi de la fermeture progressive des bureaux au siège et de la création des bureaux dans les régions. Avec ces tableaux de bord, l'équipe dirigeante dispose d'une vue d'ensemble, mais on y trouve aussi un résumé des plans de travail et des processus par région, tels que les négociations relatives aux accords de pays menées avec les autorités des pays hôtes et des informations sur les locaux, sur la dotation en personnel, sur les moyens informatiques et les moyens de communication et sur la sécurité. Une équipe spéciale de transition composée de membres des sept bureaux régionaux, des principales divisions et de l'équipe chargée de la gestion du changement s'est réunie tous les 15 jours pendant la période de transition pour examiner la mise en œuvre des activités convenues et, si besoin était, pour soumettre les problèmes à l'équipe de direction.

113. Le HCR a indiqué que les messages clés suivants avaient servi à orienter et à faire connaître le processus de décentralisation :

a) courriel sur la régionalisation et la décentralisation en date du 14 juin 2018, dans lequel le Haut-Commissaire a fait part de l'orientation générale choisie pour le processus de régionalisation et de décentralisation fondé sur le prototype initial, et dans lequel il a demandé à l'équipe chargée de la gestion du changement d'affiner le processus ;

b) message du 2 juillet 2018, dans lequel le Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines a fait part des résultats de l'examen des ressources humaines auquel il a été procédé dans le cadre du processus de gestion du changement ;

c) courriel envoyé le 27 septembre 2018, dans lequel le Haut-Commissaire a fait part des principales décisions touchant la décentralisation et la régionalisation et demandé l'élaboration d'une feuille de route qui encadrerait la mise en œuvre des décisions ;

d) document établi par l'équipe chargée de la gestion du changement sur le repositionnement du HCR sur le terrain et sur les grandes considérations qui guideraient la décentralisation et la régionalisation ;

e) courriel sur la décentralisation et la régionalisation en date du 30 octobre 2018, dans lequel le Haut-Commissaire a fait le point sur la régionalisation.

114. Le Comité est convaincu qu'une feuille de route détaillée, consistant en un document qui décompose l'ensemble du processus en grands axes d'intervention, est un élément essentiel qui facilite le pilotage et la supervision des restructurations complexes. Un tel document est au cœur des projets de réforme qui donnent de bons résultats. Le Comité a noté que le HCR avait choisi une autre approche.

115. Le HCR a indiqué que l'allocation des ressources réservées au siège permettrait d'achever la dernière étape de la décentralisation et de la régionalisation, à savoir l'alignement des divisions du siège ; les plans de 2021 concernant le siège devraient être soumis le 19 juin 2020 et le Haut-Commissaire devrait faire connaître sa décision en août 2020.

116. Le Comité a noté qu'il restait quelques autres étapes à franchir. Par exemple, certains aspects touchants aux attributions, aux responsabilités et aux pouvoirs doivent être précisés. Les conditions régissant le fonctionnement des bureaux régionaux s'appliquent pendant deux ans. Pendant cette période, les changements qu'il est proposé d'apporter à la structure des bureaux ne peuvent être appliqués qu'avec l'approbation de l'équipe de direction. Au bout des deux ans, il sera procédé à un bilan complet et d'éventuels changements de cap seront examinés. En outre, il faudra peut-être que la répartition des tâches entre les bureaux et les divisions fasse l'objet d'accords de prestation de services ou soit régie selon d'autres modalités.

117. Le Comité estime qu'une feuille de route consolidée qui résume les axes d'intervention et fixe les objectifs d'étape de chacun des axes faciliterait la coordination et la mesure des résultats.

**118. Le Comité recommande que le HCR se serve d'une feuille de route comprenant des objectifs d'étape pour orienter et guider de manière transparente les prochaines phases du processus de décentralisation et de régionalisation et pour mesurer les résultats.**

119. Le HCR a accepté la recommandation.

#### *Attributions et responsabilités*

120. Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques utilisé par le HCR s'applique aux structures décentralisées. Il convient de veiller à ce que l'interaction des trois

lignes de maîtrise des risques soit coordonnée et alignée dans chacune des nouvelles structures. Le modèle se compose comme suit :

a) Les structures de première ligne s'approprient et gèrent les risques (il s'agit principalement des opérations de pays, qui comprennent des bureaux multipays) ;

b) Les structures de deuxième ligne suivent les performances et veillent à la conformité, repèrent les nouveaux problèmes et les nouveaux risques et en suivent l'évolution, et fournissent un appui technique et des conseils aux opérations de pays (il s'agit des bureaux régionaux et des divisions du siège) ;

c) Les structures de troisième ligne fournissent une assurance indépendante (il s'agit des services de contrôle interne indépendants et des entités de contrôle externe indépendantes).

121. Comme indiqué plus haut, en octobre 2019 le HCR a promulgué un nouveau dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, qui se compose de trois documents portant sur les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions. Ces trois documents constituent le seul référentiel à jour dans lequel les attributions et les responsabilités sont décrites.

*i) Différences entre la première ligne et la deuxième ligne*

122. À en juger par les documents définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, les bureaux de pays s'approprient, gèrent, repèrent, évaluent, contrôlent et atténuent les risques et communiquent des informations sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures.

123. Les bureaux de pays sont la pierre angulaire de la présence du HCR sur le terrain et de l'exécution des programmes. Ils sont en contact étroit avec les personnes relevant de la compétence du HCR. De l'avis du Comité, les documents relatifs aux attributions, aux responsabilités et aux pouvoirs laissent certaines grandes questions sans réponse en ce qui concerne les attributions opérationnelles des bureaux de pays. Des contrôles et une gestion des risques solides font partie intégrante de la première ligne, mais il ne faut pas négliger les fonctions opérationnelles des bureaux de pays. Étant donné qu'à ce jour, il n'y a pas d'autres documents qui décrivent les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, le Comité estime qu'il faudrait les réviser pour y ajouter les attributions principales des bureaux de pays.

124. Par ailleurs, le Comité a constaté que les opérations de pays et les bureaux régionaux avaient des attributions, des responsabilités et des pouvoirs dans les mêmes domaines. Ces domaines suivent la structure à quatre piliers des nouveaux bureaux régionaux et concernent la planification et la gestion stratégiques, la collaboration externe, la protection, les réponses et les solutions, l'appui aux opérations et la coordination, et la gestion et le contrôle.

125. De l'avis du Comité, il est trompeur d'attribuer les mêmes domaines de responsabilité à la première et à la deuxième ligne de maîtrise des risques. Ainsi, actuellement, les fonctions de contrôle sont du ressort et des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Or ces fonctions relèvent manifestement de la deuxième ligne. De l'avis du Comité, il importe de réviser les documents définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs pour éliminer les chevauchements entre la première et la deuxième ligne.

**126. Le Comité recommande que le HCR établisse une distinction plus claire entre la première et la deuxième ligne de maîtrise des risques dans le dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs.**

127. Le HCR a accepté la recommandation et indiqué qu'il devait affiner la distinction entre les responsabilités en matière de contrôle pour chacune des lignes.

ii) *Distinction à faire à l'intérieur de la deuxième ligne*

128. Les divisions font actuellement l'objet d'un examen approfondi et leur structure et leur mode de fonctionnement pourraient changer dans un avenir proche. Les observations sur les structures actuelles doivent donc être considérées comme des notes accompagnant le réalignement en cours. Il est déjà tenu compte des divisions dans les versions actuelles des documents sur les attributions, les responsabilités et les pouvoirs.

129. Le Comité a constaté que les mêmes fonctions étaient attribuées aux bureaux régionaux et aux divisions. Par exemple, les divisions doivent fournir des orientations fonctionnelles et un appui aux opérations de pays. Or, les bureaux régionaux comptent la fourniture d'un appui technique et d'orientations parmi leurs fonctions principales.

130. Lors des visites du Comité, le personnel des bureaux régionaux a indiqué ne pas savoir clairement quelles étaient les attributions des divisions. Les bureaux et les divisions n'ont pas encore établi de liens de collaboration.

131. De l'avis du Comité, il y a un risque d'interférence entre les bureaux régionaux et les divisions et il pourrait y avoir des chevauchements d'activités dans certains domaines. Il faut également se pencher sur la question du personnel dont sont dotés les divisions et les bureaux. Le savoir-faire technique des divisions ne doit pas faire double emploi avec celui des bureaux régionaux. Il est indiqué dans les documents définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs que des accords de prestation de services devraient préciser les pouvoirs des divisions en ce qui concerne les interventions auxquelles elles procèdent directement. Pour le moment, aucun accord n'a été conclu.

132. Le Comité estime que le HCR devrait affiner et séparer les attributions des bureaux régionaux et des divisions sans plus tarder et au besoin veiller à ce que des accords de prestation de services cohérents soient conclus.

133. Le Comité a constaté que dans leurs inventaires de risques, quatre des sept bureaux régionaux ont considéré les attributions, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes comme posant un risque moyen ou élevé pouvant avoir de graves conséquences pour le HCR tout entier. Les quatre bureaux ont indiqué que le traitement des risques était en cours en mars 2020.

134. Pour le HCR, le risque de chevauchement était minime, mais il fallait quand même mieux circonscrire les responsabilités à chaque niveau.

**135. Le Comité recommande que le HCR distingue clairement les attributions et les responsabilités incombant aux bureaux régionaux et celles incombant aux divisions, les uns et les autres étant chargés de la deuxième ligne de maîtrise des risques.**

136. Le HCR a accepté la recommandation. Il veillera à faire coïncider davantage le dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs et le réalignement du siège.

iii) *Attributions et responsabilités s'attachant aux postes dont sont dotés les nouveaux bureaux*

137. Une analyse des trois documents définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions a montré que les équipes avaient des attributions, tandis que les représentants et les directeurs

de bureau et de division avaient des responsabilités et des pouvoirs. Les attributions, pouvoirs et responsabilités s'attachant aux postes ne sont pas définis dans ces documents. Le HCR a dit avoir renoncé à l'idée d'un dispositif global de gestion du principe de responsabilité. Les définitions d'emploi normalisées décrivent les devoirs et comportent une disposition type sur les responsabilités, qui est complétée par le contexte opérationnel propre au poste et au lieu d'affectation.

138. Le Comité a noté qu'il y avait des définitions d'emploi propres à certains postes au niveau régional, comme celui de contrôleur régional. D'autres définitions d'emploi s'appliquent à tous les niveaux (opérations, bureaux régionaux et siège) ; c'est le cas par exemple des définitions d'emploi portant sur les responsables du contrôle des projets et les responsables des interventions en espèces.

139. Au cours des visites effectuées dans trois bureaux régionaux, le Comité a constaté que les membres du personnel en étaient encore à la phase de définition et de compréhension de leurs attributions et responsabilités. Par exemple, un membre du personnel chargé des interventions en espèces considérait que ses fonctions consistaient à assurer le suivi des activités de l'opération de pays et à procéder à des contrôles de la qualité. Or ni la définition d'emploi ni le contexte opérationnel ne prévoient ce type de responsabilités. De manière générale, le contexte opérationnel dans les cas qui ont été examinés précisait le lieu et les compétences requises, mais ne permettait pas de comprendre les particularités des fonctions à accomplir.

140. La décentralisation a entraîné des créations de postes auxquels s'attachent de nouvelles responsabilités. Le Comité estime que les attributions et responsabilités s'attachant aux nouveaux postes dont sont dotés les bureaux régionaux ne sont pas claires, pas plus que les définitions d'emploi et le contexte opérationnel. Comme les responsables des postes à pourvoir peuvent décider d'appliquer ou non un contexte opérationnel et choisir le type de contexte qu'ils souhaitent utiliser, il ne sera pas possible de se fonder sur le contexte pour parvenir à une compréhension commune des fonctions à exercer. En outre, le Comité estime que les attributions et responsabilités s'attachant aux nouveaux postes des bureaux régionaux doivent être définies de manière claire, accessible et transparente. On ne peut pas attendre du personnel sur le terrain qu'il examine les définitions d'emploi et les contextes opérationnels pour comprendre en quoi consiste la deuxième ligne de maîtrise des risques.

**141. Le Comité recommande que le HCR définisse de manière claire et transparente les attributions et les responsabilités s'attachant aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux.**

142. Le HCR a accepté la recommandation.

#### *Capacité de la première ligne de maîtrise des risques*

143. En mars 2019, une équipe consultative chargée des questions de changement a examiné la dotation en effectifs dans les régions. L'examen visait à aider les directeurs des nouveaux bureaux régionaux et l'équipe des hauts dirigeants à trouver le meilleur moyen de positionner ou de repositionner le personnel technique et le personnel occupant des postes spécifiques au contexte afin de renforcer les bureaux de pays et de doter les bureaux régionaux de capacités adéquates pour la deuxième ligne de maîtrise des risques. L'équipe est convenue que les ressources disponibles pourraient ne pas suffire à financer le nombre de postes proposés. Elle a proposé la création de :

- 184 postes destinés à renforcer les bureaux de pays, dont 36 postes itinérants pouvant être utilisés pour plus d'un pays ;

- 48 postes spécifiques au contexte dans les sept bureaux régionaux, chaque bureau comprenant entre 2 et 14 postes.

En mai 2020, le HCR a indiqué que 115 postes étaient venus renforcer les opérations de pays.

*i) Déficit de capacités*

144. Les nouveaux bureaux régionaux ont constaté que certaines opérations de pays avaient un déficit de capacités. Ils ont noté qu'il serait malaisé de superviser ces opérations si elles n'étaient pas en mesure d'assumer les fonctions revenant à la première ligne de maîtrise des risques et ils ont entrepris d'analyser la capacité des opérations de pays. Certains bureaux avaient déjà décelé des lacunes, tandis que d'autres n'avaient pas fini de recueillir les données.

145. Les bureaux régionaux cherchaient également des solutions pour remédier à la situation. L'un d'eux a proposé de combler les lacunes au niveau de la région afin d'assurer le bon fonctionnement de la première ligne de maîtrise des risques. Selon ses estimations, il faudrait environ 45 nouveaux postes. Un autre bureau a commencé à transférer certains de ses postes sur le terrain. Certains bureaux ont estimé qu'ils devaient s'acquitter des fonctions propres à la première ligne de maîtrise des risques pour soutenir les opérations de pays, tandis que d'autres ont jugé que cela n'était pas autorisé, car cela reviendrait à estomper la répartition des tâches entre la première et la deuxième ligne.

146. L'efficacité de la deuxième ligne est tributaire du bon fonctionnement de la première. L'équipe consultative chargée des questions de changement avait déjà analysé la capacité de la première ligne, mais les bureaux régionaux ont décelé d'autres points problématiques. L'équipe a procédé à son examen il y a un an, se fondant sur plusieurs hypothèses. Il semblerait qu'il faille consacrer un nouvel examen aux opérations de pays.

147. Actuellement, les bureaux régionaux analysent la capacité des opérations, sans appliquer de directives et critères communs. Les mesures visant à combler les lacunes sont également fonction de l'évaluation faite par chaque bureau. De l'avis du Comité, il importe que les examens soient menés de manière cohérente et reposent sur une définition commune des capacités jugées nécessaires. Si le HCR concluait que les opérations de pays manquent de moyens dans certains domaines, il devrait explorer diverses solutions, en tenant compte des incidences financières. Par exemple, il devrait analyser si les fonctions que les opérations ne peuvent assumer faute de moyens doivent être exercées sur place. Les fonctions qui ne doivent pas nécessairement être exercées sur place pourraient être centralisées dans un seul bureau, par exemple dans un bureau multipays ou dans un pilier des bureaux régionaux qui ne joue aucun rôle dans la deuxième ligne de maîtrise des risques.

148. Le HCR a expliqué que des niveaux de référence avaient été établis dans le passé mais avaient été jugés peu utiles, en partie parce qu'ils étaient trop ambitieux au vu des contraintes budgétaires et de l'ampleur des autres besoins à couvrir. Les bureaux régionaux prévoient de revoir les capacités en liaison, à l'occasion de la campagne annuelle d'allocation des ressources et de la planification détaillée pour 2021.

149. De l'avis du Comité, il importe que le HCR procède à un examen complet de la capacité des bureaux de pays, sans se limiter à l'allocation annuelle des ressources.

**150. Le Comité recommande que le HCR examine la capacité des bureaux de pays, en tant que première ligne de maîtrise des risques, et recherche des options d'un bon rapport coût-efficacité pour combler les lacunes.**

151. Le HCR a accepté la recommandation.

ii) *Postes contextualisés*

152. Le HCR a prévu que les bureaux régionaux seraient dotés d'environ 60 postes de base et de 30 postes spécifiques au contexte ou postes techniques, également appelés postes contextualisés. Ces postes pourraient être affectés aux opérations de pays, réservés à du personnel itinérant, partagés par les pays ou au besoin réservés aux bureaux régionaux. Les postes communs à plusieurs pays seraient placés sous l'autorité des directeurs des bureaux régionaux.

153. Le nombre total de postes était compris entre 64 et 114 par bureau régional. Le Comité a constaté que le nombre de postes contextualisés était beaucoup plus faible et que presque aucun poste n'avait été affecté aux opérations de terrain. Par ailleurs, les données disponibles étaient contradictoires. Huit des 562 postes dont étaient dotés les bureaux régionaux avaient été rattachés à un autre lieu d'affectation dans le progiciel MSRP. Le Bureau pour l'Europe a fait état de sept postes contextualisés ou postes de terrain. Or seuls deux postes de terrain étaient enregistrés dans le progiciel. Le Bureau pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a indiqué avoir conservé tous les postes contextualisés et n'en avoir réservé aucun aux opérations de terrain. Le Bureau pour l'Afrique australe a dit n'avoir aucun poste contextualisé.

154. Le HCR a fait état quant à lui de 121 postes contextualisés. Ce bilan ne cadrerait pas avec les responsabilités confiées aux nouveaux bureaux régionaux. Le nombre de postes contextualisés variait considérablement d'une région à l'autre.

Tableau II.4

**Nombre de postes contextualisés dans les régions**

<i>Région</i>	<i>Nombre de postes contextualisés</i>
Amériques	12
Asie et Pacifique	16
Europe	8
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	2
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs	39
Afrique australe	25
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	19
<b>Total</b>	<b>121</b>

*Source* : HCR.

155. Les opérations de pays semblent manquer de capacités dans certains domaines ; le Comité estime qu'une utilisation stratégique des postes contextualisés pourrait aider à régler ce problème. Le HCR devrait revoir la question des postes contextualisés et faire en sorte qu'ils soient utilisés au mieux.

156. Le HCR a indiqué que pour chaque région les postes étaient sous le contrôle du directeur du bureau régional concerné, qui était habilité à faire respecter le principe du partage des ressources en personnel. Il convenait d'évaluer s'il s'agissait d'un problème structurel ou si cela tenait à un problème de culture managériale.

157. La notion de postes contextualisés ne semble pas claire. Le Comité estime que le partage des postes contextualisés aiderait à combler le déficit de capacités des bureaux de pays, notamment au vu des contraintes budgétaires.

**158. Le Comité recommande que le HCR examine le contexte et les postes contextualisés et s'attache à ce que ces postes soient utilisés au mieux, en**

**particulier au vu du déficit de capacités dont souffre la première ligne de maîtrise des risques.**

159. Le HCR a accepté la recommandation.

*Évaluation*

160. L'évaluation est un aspect majeur de tout projet de réforme et de tout changement. Les entités ont besoin d'un mécanisme pour mesurer les progrès et les changements et évaluer les coûts et les avantages – à la fois pour tirer des enseignements pendant et après une réforme, et pour rendre compte au personnel, aux organes directeurs et aux autres parties prenantes de ce que les dépenses ont aidé à accomplir. Le suivi et l'évaluation des progrès et de la performance doivent reposer sur un cadre définissant les principales étapes à suivre, les résultats escomptés, les risques et les postulats de base. Il doit y avoir une analyse coûts-avantages, qui montre que les avantages réels et tangibles sont clairement mesurables et valent la dépense.

161. En février 2019, le HCR a organisé un atelier avec le soutien d'un cabinet-conseil pour évaluer les modalités de suivi à appliquer au projet de décentralisation et de régionalisation. L'atelier a débouché sur une carte stratégique et des indicateurs clés de performance. La carte était conçue comme une carte mentale comprenant plusieurs niveaux de résultats associés à des indicateurs. Elle ne comportait pas de données de référence ni de cibles chiffrées. En juin 2019, le HCR a sélectionné un sous-ensemble d'indicateurs clés de performance pour le suivi : 9 indicateurs liés à une enquête et 12 indicateurs non liés à une enquête. Six des neuf indicateurs liés à une enquête portaient sur le HCR et trois sur les partenaires. Huit des indicateurs non liés à une enquête étaient de nature quantitative, les quatre autres étaient des questions de type oui/non.

162. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas défini les résultats escomptés et n'avait donc pas relié les indicateurs à ces résultats. Il n'avait pas non plus défini des données de référence ni des cibles, et l'on ne savait de quelle manière les indicateurs permettaient d'évaluer les progrès accomplis. Par exemple :

a) un indicateur servait à mesurer le nombre de décisions soumises au comité régional des marchés ou au comité des marchés du siège. La raison d'être de cet indicateur n'est pas claire ;

b) un autre indicateur portait sur le nombre de pouvoirs qui avaient été transférés. Cependant, faute de données de référence et de cible, l'indicateur ne permet pas de mesurer les progrès accomplis ;

c) un indicateur couvrait un aspect mineur des coûts et mesurait la part des dépenses directement liées au siège et les dépenses totales. Le coût global de la réforme n'a pas été mesuré ;

d) l'aspect simplification n'a pas du tout été pris en compte.

163. En février 2020, les bureaux régionaux ne connaissaient pas les modalités que le HCR comptait employer pour suivre et évaluer le processus de décentralisation et de régionalisation.

164. Le HCR a fait le point des progrès accomplis dans la mise en place des nouveaux bureaux régionaux, notamment en ce qui concerne la liaison avec les gouvernements, l'intégration du personnel recruté sur le plan national et du personnel recruté sur le plan international et l'examen complet de l'inventaire des risques des bureaux. En outre, il a mené deux enquêtes auprès du personnel sur le projet de décentralisation et de régionalisation. La deuxième enquête a porté sur la question de savoir si le

personnel avait le sentiment d'être tenu au courant de la réforme et sur les voies par lesquelles le personnel avait reçu des informations sur la réforme.

165. Le HCR a déclaré que le sous-ensemble d'indicateurs devait être envisagé en conjonction avec la carte stratégique. Le point de référence était la situation avant la création des structures constitutives des bureaux dans les régions en septembre 2019.

166. Le Comité note que certains des indicateurs du sous-ensemble ne figurent même pas dans la carte stratégique. C'est le cas, par exemple, du nombre de décisions soumises aux comités des marchés. Faute de cibles bien définies, l'on ne savait pas de quelle manière les progrès pouvaient être mesurés.

167. Jusqu'à présent, le HCR n'a suivi que les aspects relatifs à l'avancement du projet de décentralisation et de régionalisation et ne s'est pas encore intéressé à l'impact du projet. De l'avis du Comité, il importe que le HCR se dote d'un plan d'évaluation globale du projet prévoyant un système de suivi et d'évaluation de l'impact, la définition d'indicateurs, de points de référence et de cibles. Si le HCR n'a pas de base de départ pour mesurer le changement et ne procède pas à une évaluation de ce changement, il est difficile de conclure à la réussite ou à l'échec du projet.

**168. Le Comité recommande que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et le coût de la décentralisation et de la régionalisation.**

169. Le HCR a accepté la recommandation et y donnerait suite en remaniant les enquêtes et en automatisant le suivi des indicateurs clés de performance non liés à une enquête.

#### **Initiative de réforme : projet de gestion axée sur les résultats**

170. La gestion doit être axée sur les résultats pour que la gestion des opérations du HCR suive une orientation stratégique. L'objectif des nouveaux indicateurs de mesure des résultats est de faciliter la mesure du rapport coût-efficacité et d'établir des liens visibles avec les principaux objectifs de développement durable, principalement en ce qui concerne l'impact et les produits.

171. Les nouvelles méthodes de gestion axée sur les résultats et structure des résultats (impact, résultat et produit) ont été approuvées par l'équipe des hauts dirigeants en juillet 2019. En mars 2020, le HCR a publié le nouveau cadre de résultats global, qui comprend quatre domaines d'impact et 16 domaines de réalisation. Les domaines d'impact sont les suivants : mise en place de conditions favorables à la protection, réalisation des droits fondamentaux dans des environnements sûrs, autonomisation des communautés et réalisation de l'égalité des genres, et recherche de solutions. Les indicateurs institutionnels de base comprennent 12 indicateurs mesurant l'impact et 42 indicateurs mesurant le résultat, soit 54 indicateurs au total.

172. Ces 54 indicateurs de base permettent au HCR d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation, l'accent étant sur l'impact sur les personnes relevant de sa compétence et sur les principaux domaines de contribution du Bureau. Ainsi, les résultats des opérations de pays doivent être liés au cadre de résultats global. En outre, à l'avenir, les opérations de pays devront travailler avec une chaîne de résultats nationale simplifiée et adaptée au contexte, afin de pouvoir décrire avec plus de latitude les activités prévues et les effets escomptés. Ainsi, elles pourront travailler avec les parties prenantes et les autorités pour fixer des résultats alignés sur les plans nationaux, les institutions sœurs et les équipes de pays des Nations Unies.

173. Le HCR prévoit de mettre en service le nouveau système informatique de gestion axée sur les résultats au début de 2021, dont il se servira pour la planification à partir de 2022. Le cadre de gestion axée sur les résultats actuellement en place reste

valable pour l'exercice biennal 2020-2021. En 2022, le HCR prévoit de mener ses initiatives en utilisant le nouveau cadre de résultats.

174. Une fois que la nouvelle planification stratégique pluriannuelle et le nouveau cadre de résultats seront en place, les bureaux devront assumer un rôle de contrôle et d'appui en ce qui concerne leur planification stratégique et le suivi des résultats au niveau national. Toutefois, on ne sait pas encore vraiment comment ce rôle de contrôle doit être conçu et exercé. Le Comité indique que les processus doivent être bien alignés et coordonnés, notamment en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats ainsi que les domaines de la décentralisation et de la régionalisation, dont les étapes devraient faire partie du plan d'action concernant la planification et l'orientation (voir paragraphe 118). Le Comité continuera d'auditer le projet de gestion axée sur les résultats.

### **Dépenses relatives aux partenaires d'exécution et accords de partenariat aux fins des projets**

175. Le HCR fait exécuter une grande partie de ses projets par des partenaires. Bien que les dépenses relatives aux partenaires d'exécution aient légèrement diminué de 30,1 millions de dollars, soit 2,2 %, elles représentent toujours 32 % des dépenses totales de 2019 (1 345,0 millions de dollars, contre 1 375,1 millions de dollars en 2018). Pour chaque projet, le HCR et ses partenaires signent un accord de partenariat pour une durée allant jusqu'à un an. En 2018, le HCR a conclu 1 637 accords avec des partenaires d'exécution et 66 accords avec des organismes des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM).

176. Sur le total des dépenses relatives aux partenaires d'exécution, un montant de 1 022,0 million de dollars a été audité par des auditeurs indépendants. Le HCR a sélectionné les projets sur la base d'une évaluation des risques et du partenaire d'exécution. Au 26 juin 2020, il restait encore à auditer 450,9 millions de dollars, soit 44,1 %, sur le montant total retenu pour audit. Les rapports d'audit auraient dû être présentés au plus tard le 30 avril 2020. Toutefois, en raison des effets de la pandémie de maladie à coronavirus, les auditeurs tiers indépendants n'ont pas pu finir leur travail sur le terrain ou mettre en place d'autres procédures. Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles qui échappent au contrôle du HCR, les auditeurs indépendants ont eu des difficultés à délivrer leurs certificats en 2019 et à couvrir un montant aussi élevé que les années précédentes (82 % en 2018).

177. Le Comité a donc obtenu d'autres preuves d'audit : une analyse supplémentaire ou la confirmation par les opérations de pays qu'elles ont mené des activités de suivi et de contrôle au cours de l'année. Les opérations ont fait un récapitulatif des résultats de l'inspection et du suivi des projets fondé sur les risques en 2019 effectués par les équipes multifonctionnelles et le personnel chargé du contrôle des projets. En outre, les auditeurs indépendants ont fait des mises à jour de statut intermédiaires dans les cas où leurs audits n'étaient pas encore terminés. Le Comité a pu ainsi évaluer qu'il y avait un risque d'inexactitudes substantielles dans les certificats des projets en cours. Au cours des quatre dernières années, les auditeurs indépendants ont délivré des certificats d'audit modifiés pour une moyenne de 13,8 % des projets contrôlés. L'impact financier des audits externes a été de 7,4 millions de dollars en moyenne au cours des quatre dernières années. Au 26 juin 2020, les certificats d'audit qui n'avaient pas encore été délivrés pour le montant de 450,9 millions de dollars concernaient 347 projets, soit un montant budgétaire moyen de 1,3 million de dollars. Les projets sont sélectionnés pour un audit externe en fonction des risques. C'est pour cette raison, et compte tenu de l'expérience acquise lors des audits réalisés antérieurement, que le Comité conclut que, étant donné les circonstances

exceptionnelles dues à la pandémie de COVID-19, il a obtenue suffisamment de preuves d'audit appropriées.

*Dépenses liées à la communauté d'accueil*

178. Le pacte mondial sur les réfugiés met en avant l'importance d'augmenter l'appui donné aux pays et communautés d'accueil, dans le sens du renforcement de la protection des réfugiés et de la recherche de solutions durables. Pour le HCR, cela signifie, entre autres, que le soutien qu'il accorde aux personnes relevant de sa compétence par l'intermédiaire des partenaires d'exécution est indissociable du soutien aux pays d'accueil. En conséquence, les dépenses du HCR relatives aux partenaires d'exécution englobent le soutien aux pays hôtes et aux personnes relevant de sa compétence.

179. Dans le cadre de ses visites sur le terrain et de l'examen de l'échantillon de projets, le Comité a eu l'impression qu'une part considérable des dépenses relatives aux partenaires d'exécution était destinée au soutien aux pays et communautés d'accueil. Il a examiné si les dossiers du HCR rendaient compte de la double obligation formulée dans le pacte mondial sur les réfugiés.

180. Le Comité a noté que le HCR ne sait pas exactement quelle est la part des dépenses relatives aux partenaires d'exécution qui est destinée aux pays et communautés d'accueil. Actuellement, le progiciel MSRP n'est pas configuré pour rendre compte de ces dépenses séparément. Celles-ci ne peuvent être retrouvées qu'au cas par cas au moyen des accords de partenariat ou des indications des champs du tableau MSRP.

181. Le Comité estime que pour améliorer sa communication avec les donateurs et la communauté humanitaire, le HCR doit savoir comment ses programmes contribuent au pacte mondial sur les réfugiés. Ces informations permettraient également d'avoir une meilleure vue d'ensemble pour la collecte de fonds, l'orientation et la planification.

**182. Le Comité recommande que le HCR analyse les dépenses liées aux pays et communautés d'accueil et trouve les moyens de mieux montrer comment son assistance bénéficie aux communautés d'accueil, conformément au principe énoncé dans le pacte mondial sur les réfugiés.**

183. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il s'engageait à continuer de montrer avec transparence comment ses programmes contribuaient au pacte mondial sur les réfugiés. Il étudiait les moyens de mieux faire ressortir son assistance aux communautés d'accueil, à la lumière de la transformation institutionnelle en cours, qui inclut la gestion axée sur les résultats.

*Contrôle des accords de partenariat*

*i) Contrôle des projets*

184. Le contrôle est un aspect crucial de la gestion des projets. Pour les accords de partenariat, le Service de gestion des partenariats d'exécution au siège a établi un ensemble de formulaires de suivi et de contrôle basés sur les risques, qui comprend un formulaire pour le contrôle des projets et des formulaires pour enregistrer les activités de suivi des finances et des résultats. Les opérations de pays sont chargées de contrôler l'exécution et de mettre les documents pertinents à la disposition du siège.

185. Pour un échantillon composé de 15 accords de partenariat, le Comité a demandé des pièces justificatives telles que les rapports financiers et d'inspection de chaque

projet. Il a examiné tous les documents fournis par le HCR jusqu'au 17 avril 2020 et constaté qu'il en manquait plusieurs :

- dans deux cas (13 %), le partenaire n'avait pas soumis le rapport financier final ;
- dans 10 cas (67 %), les opérations de pays n'avaient pas préparé le rapport final de suivi des résultats ;
- dans 5 cas (33 %), le rapport financier de fin d'année faisait défaut.

186. Pour un projet, dont le budget était de 5 millions de dollars pour la période de janvier à décembre 2019, les parties n'ont signé l'accord qu'en juin 2019. Elles l'ont modifié à deux reprises. Cependant, seules deux des trois parties ont signé ces modifications. Au vu de ces modifications, au mois de décembre 2019, la troisième partie n'avait pas encore signé l'accord initial.

187. Le HCR a déclaré que la pandémie de COVID-19 était la principale raison des retards dans la finalisation des documents. En outre, l'utilisation du papier rendait difficile le traitement de la documentation. Le HCR étudie actuellement un système de suivi et de contrôle des projets qui permettrait de réduire l'utilisation du papier. Les bureaux régionaux, en tant que deuxième ligne de maîtrise, contribueraient à améliorer le respect des règles.

188. Le Comité apprécie les initiatives prises par le HCR. Il fait remarquer que l'insuffisance des activités de contrôle menées par les bureaux de pays est un problème de longue date. À titre d'exemple, il ressort d'une étude du HCR qu'en 2018, seuls 28 % des bureaux avaient établi les rapports de suivi des résultats requis. Le Comité estime qu'il est essentiel que l'exécution des projets soit correctement contrôlée. Quand les rapports sont en retard, des mesures doivent être prises, par exemple dénoncer publiquement ce retard, ajuster le projet ou, dans les cas les plus graves, en interrompre l'exécution.

**189. Le Comité recommande que le HCR mette en place un mécanisme de contrôle visant à s'assurer que les bureaux de pays surveillent l'exécution des accords de partenariat comme convenu dans le calendrier de suivi et dans le respect des délais.**

190. Le HCR a accepté la recommandation et convenu que le respect des règles en matière de rapports, de suivi et d'inspection des accords de partenariat devait être amélioré. Il a déclaré qu'il était en train de revoir les conditions énoncées dans le formulaire de suivi et de contrôle fondé sur les risques, à la lumière de l'expérience acquises par les opérations sur le terrain ces dernières années. Il est en train de concevoir un système qui améliorera la gestion et le contrôle des projets. Il y intégrera les contrôles nécessaires, en application de la recommandation.

*ii) Suivi global des risques*

191. Les activités de contrôle des projets menées dans le cadre de la gestion efficace des projets des partenaires d'exécution sont l'un des éléments clés du partenariat. Le contrôle englobe, entre autres, l'évaluation des risques et le plan de suivi des résultats du projet. L'évaluation des risques et le plan de suivi des résultats servent à déterminer l'intensité et la fréquence des contrôles. En fonction de la taille et du budget des opérations, il est courant qu'un administrateur ou qu'une administratrice chargé(e) du contrôle des projets supervise un nombre considérable de partenaires et d'accords de partenariat. C'est la même chose pour les équipes de contrôle des projets et les équipes multifonctionnelles des bureaux régionaux.

192. Le Comité a constaté que les accords de partenariat n'étaient évalués et contrôlés que sur une base individuelle. Les règles et les orientations relatives aux

partenariats d'exécution n'imposaient pas aux opérations de pays de regrouper les informations concernant tous les accords de partenariat et le Service de gestion des partenariats d'exécution ne fournissait pas d'outils à cet effet. Le Comité a constaté que certaines opérations de pays ont mis au point leurs propres outils pour recueillir et regrouper les informations requises et obtenir ainsi une vue d'ensemble relative des accords relevant de leur compétence.

193. Le Comité estime que l'affectation des ressources de suivi en fonction des risques est primordiale pour garantir que les accords de partenariat qui ont les risques et les budgets les plus élevés soient contrôlés comme il se doit. Les projets plus petits et moins risqués peuvent recevoir moins d'attention. On ne peut avoir un calendrier coordonné de tous les accords dans une opération de pays que si les unités chargées du contrôle du projet et les équipes multifonctionnelles ont une vue d'ensemble de tous les projets qui relèvent de leur responsabilité. Sans quoi, les ressources ne pourront pas être hiérarchisées ni utilisées de manière efficace et opportune.

**194. Le Comité recommande que le HCR élabore un formulaire général de contrôle des projets fondé sur les risques, qui privilégie le contrôle global de tous les accords de partenariat relevant d'une opération de pays donnée ou dans la région relevant d'un bureau donné.**

195. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il a déclaré que, dans le cadre de l'examen de l'ensemble des méthodes de suivi et de contrôle des risques et des formulaires connexes, le Service de gestion et d'assurance de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats étudierait la possibilité d'élaborer un formulaire général de contrôle de projet fondé sur les risques. Le Service veillerait notamment à ce que les fonctionnalités pertinentes soient intégrées dans le système de gestion et de contrôle du projet actuellement en cours de conception.

#### *Achats faits par les partenaires*

196. En 2019, un montant de 784,7 millions de dollars (58 %) au titre des dépenses relatives aux partenaires d'exécution concernait l'achat de biens et de services par les partenaires. Selon l'instruction administrative sur les achats faits par les partenaires dans le cadre d'accords de partenariat (UNHCR/AI/2018/1), le HCR, lorsque envisage de confier des marchés à un partenaire, doit vérifier que les règles, réglementations et pratiques de ce dernier en matière d'achat sont compatibles avec : a) les principes clés régissant les achats à l'ONU ou au HCR, b) les normes déontologiques du HCR en matière d'achat ; et c) une méthode systématique consistant à appliquer des mesures de contrôle pour la gestion efficace des processus d'achat.

197. En général, les partenaires doivent être préqualifiés par le siège si la valeur prévue des achats s'élève à 100 000 dollars ou plus dans le cadre d'un seul accord de partenariat (il y a quelques exceptions, par exemple les entités gouvernementales). En outre, l'opération concernée doit voir si le partenaire en question a les ressources et l'expérience suffisantes pour traiter de façon efficace et efficiente des marchés de la même importance, aux conditions similaires et dans un environnement opérationnel identique ou similaire.

#### *i) Mécanisme de contrôle concernant les marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars*

198. Le Comité a constaté que le HCR avait confié des marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars à 134 partenaires qui n'avaient pas été préqualifiés et n'avaient pas fait de demande à cet effet. La valeur totale des marchés confiés à ces

partenaires est de 59,2 millions de dollars. Certains de ces partenaires sont peut-être des succursales locales d'organisations préqualifiées, mais rien ne l'indique.

199. Le HCR a déclaré que, à l'exception des situations d'urgence, l'opération de pays devait s'assurer qu'un partenaire était préqualifié avant de lui confier des achats. Dans des situations urgentes et exceptionnelles, un partenaire qui s'est engagé à présenter sa demande de préqualification dans les six premiers mois du projet pourrait se voir confier des achats de plus de 100 000 dollars dans le cadre d'un seul accord de partenariat.

200. La préqualification est un mécanisme de contrôle interne visant à garantir que les pratiques d'achat du partenaire sont conformes aux règles du HCR. Si un partenaire n'est pas préqualifié, lui confier des achats financés par le HCR reviendrait à une violation des règles et procédures d'achat du HCR. Le Comité estime qu'il revient au siège ou aux bureaux régionaux de contrôler que cette condition est respectée.

**201. Le Comité recommande que le siège ou les bureaux régionaux du HCR surveillent les opérations de pays pour s'assurer qu'elles ne confient les achats d'une valeur supérieure à 100 000 dollars qu'à des partenaires ayant une préqualification valide.**

202. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*ii) Lacunes du processus*

203. Tout d'abord, le Comité a examiné le processus de préqualification du siège. Les partenaires peuvent demander une préqualification soit en passant par le portail qui leur est dédié soit par l'opération de pays. Ensuite, le siège du HCR examine et évalue si les politiques d'achat du partenaire sont compatibles avec les politiques du HCR et lui accorde le statut, le cas échéant. La note d'orientation 4 comprend une liste de questions à poser dans le cadre de l'octroi de la préqualification.

204. Le Comité a fait remarquer que certaines de ces questions étaient vagues et qu'il n'y avait pas de critères de référence clairs. Par exemple, le HCR devait évaluer si les partenaires respectaient les quatre principes régissant les achats. En outre, certains éléments d'une bonne procédure d'achat étaient absents, comme la sauvegarde des plis et une procédure d'ouverture des plis, l'existence d'un comité des marchés comme mécanisme de contrôle de la qualité et une procédure pour les demandes présentées a posteriori. Dans son évaluation, le siège n'a pas pris en considération les conclusions des audits et des rapports de suivi ou d'inspection concernant les achats.

205. Le Comité a examiné les documents afférents à l'approbation de quatre partenaires. Il a constaté que les politiques appliquées différaient sensiblement : certaines étaient détaillées, tandis que d'autres étaient plus générales. Dans ce dernier cas, on ne savait pas vraiment ce que le partenaire devait faire face à une question au sujet de laquelle la politique était muette. Par exemple, toutes les politiques ne mentionnaient pas l'évaluation des propositions ou des plis, la procédure de réception et d'ouverture des plis ou la gestion des fournisseurs. En outre, certains documents laissaient penser que les partenaires pourraient ne pas avoir de politiques d'achat adéquates. Une des politiques ne faisait pas de distinction claire entre les différentes formules d'appel à la concurrence et contenait des dispositions contradictoires. Un autre partenaire a indiqué avoir un volume d'achats moyen de 33 000 dollars par an et que 5 de ses 36 employés étaient chargés des achats. D'après une politique, c'est le demandeur qui approuvait les achats, en violation du principe de séparation des tâches.

206. Ensuite, le Comité a examiné les étapes du processus au niveau des pays. Avant de confier des achats à un partenaire, le bureau de pays doit se demander si cela présente un avantage comparatif et garder une trace de cette analyse. Si l'avantage comparatif est confirmé, le bureau de pays examine les partenaires potentiels. Le représentant ou la représentante ou le ou la chef de bureau décide alors de confier les achats au partenaire sur la base de l'analyse de ces avantages comparatifs. L'instruction administrative contient trois formulaires permettant de rendre compte des étapes de ce processus.

207. Sur un échantillon de 15 accords de partenariat, le HCR n'avait fourni aucun document afférent au choix de six partenaires (40 %). L'un de ces partenaires n'avait pas été préqualifié ; l'opération de pays aurait donc dû vérifier que ses règles d'achat étaient conformes. Pour neuf accords, des comptes rendus de la décision étaient disponibles. Pour trois d'entre eux, cependant, les bureaux de pays avaient utilisé des formulaires dépassés qui n'avaient pas toutes les informations nécessaires. Pour deux partenaires, le HCR a utilisé deux des trois formulaires en vigueur. Il a utilisé les trois formulaires pour seulement quatre partenaires sur les 15 (27 %). Alors que tous les projets avaient commencé en janvier 2019, aucun des documents n'avait été signé à temps. La dernière des décisions a été signée le 13 septembre 2019.

208. Le Comité a fait remarquer que les bureaux de pays n'avaient justifié la décision qu'en termes généraux. Ils portaient du principe que le partenaire aurait accès aux marchés locaux et disposerait d'un personnel et de compétences techniques suffisants, et qu'il serait préqualifié et exempté de la taxe sur la valeur ajoutée.

209. Dans le formulaire d'évaluation des partenaires, il fallait donner des informations sur, par exemple, les ressources du partenaire et ses exonérations fiscales et indiquer s'il avait reçu une opinion d'audit favorable. Rien de plus précis n'était exigé toutefois. En outre, nulle part on ne trouvait les lacunes révélées par un audit ou une inspection ni les ressources limitées d'un partenaire, ni comment ces éléments devaient être pris en compte dans la pratique. Cinq partenaires sur neuf n'étaient pas exemptés de la taxe sur la valeur ajoutée. Les documents ne comportaient pas de chiffre sur l'impact financier ni d'évaluation de la situation.

210. Les bureaux de pays ont basé leur décision finale sur les coûts et le temps de réponse et surtout sur les compétences techniques. Dans aucun des cas, les économies réalisées n'ont été quantifiées. Les bureaux de pays n'ont pas expliqué pourquoi le partenaire avait un temps de réponse plus rapide que le HCR ou pourquoi il avait plus de compétences techniques.

211. Le Comité estime que le HCR devrait améliorer ses procédures d'attribution des achats aux partenaires. Actuellement, l'organisation se limite à l'examen de la politique d'achat du partenaire pour octroyer ou pas la préqualification. Cependant, les bureaux de pays semblent se contenter de cette préqualification et n'évaluent pas en détail les ressources du partenaire ou le compte rendu des inspections ou des audits. Le Comité estime qu'il est souhaitable que les informations provenant des audits et des inspections soient prises en compte pour l'octroi ou non du statut. Le HCR doit veiller à ce que tous les éléments de la procédure d'achat soient examinés afin de s'assurer que les partenaires appliquent des règles et des procédures d'achat adéquates. Le processus gagnerait en cohérence si des critères de référence étaient clairement définis. Le HCR pourrait alors s'assurer que toutes les demandes sont évaluées à l'aune des mêmes critères et donner des conseils supplémentaires à son personnel.

212. Le Comité considère que les opérations de pays doivent garder une trace de leurs décisions et que celles-ci doivent être dûment justifiées. S'il existe un avantage comparatif à confier les achats au partenaire, il doit être quantifié. Dans des

documents, il est dit que l'opération de pays n'avait pas les ressources requises pour s'occuper des achats. Cet argument est, certes, valable, mais ne suffit pas pour concéder l'avantage comparatif. Le HCR doit voir si les opérations manquent de ressources et si c'est le cas, comment y remédier. Les opérations de pays doivent également tenir compte des contrats-cadres disponibles aux niveaux mondial, régional et local, ainsi que des coûts et des conditions de livraison.

**213. Le Comité recommande que le HCR examine, dans le cadre d'un exercice combiné, la procédure de préqualification des partenaires et la délégation de pouvoirs en matière d'achats. Le HCR doit veiller à ce que les procédures englobent tous les principaux aspects d'une procédure d'achat et exiger que les résultats des audits et des rapports de suivi ou d'inspection entrent dans le cadre de la décision de confier des achats à des partenaires.**

214. Le HCR a accepté la recommandation, mais précisé que, si l'examen des échantillons a montré des lacunes, celles-ci n'étaient probablement pas liées aux procédures, qui couvraient déjà tous les principaux aspects de la délégation des pouvoirs en matière d'achats. Néanmoins, puisqu'il a toujours à cœur d'améliorer son mode de fonctionnement, il évaluera comment renforcer davantage ces procédures.

215. D'après le Comité, il ressort clairement des conclusions qu'il y a des lacunes. Le HCR doit analyser ces lacunes pour y remédier. Le Comité considère que les procédures doivent couvrir tous les principaux aspects d'une procédure d'achat, comme prévoir une ouverture des plis en bonne et due forme.

**216. Le Comité recommande que le HCR revoie les formulaires de délégation aux partenaires d'exécution de pouvoirs en matière d'achats afin d'avoir une analyse pertinente, un calcul des coûts et une justification de la décision. Un calcul des coûts doit être inclus lorsqu'un partenaire n'est pas exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée.**

217. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Contrôle insuffisant*

218. L'instruction administrative sur les achats confiés aux partenaires dans le cadre d'accords de partenariat (HCR/AI/2018/1) décrit les responsabilités en matière de contrôle. En application des dispositions de l'instruction, les bureaux régionaux sont tenus de fournir le soutien et le contrôle nécessaires de sorte à garantir que les opérations de pays concernées respectent l'instruction administrative. Une équipe multifonctionnelle au siège est chargée de procéder à des examens périodiques des demandes sur le terrain et donnent un appui technique aux bureaux régionaux pour renforcer la conformité. L'équipe multifonctionnelle se compose de la Division de la gestion et de l'administration financières, de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et de la Division de l'appui et de la gestion des programmes. Les instructions administratives décrivent plus en détail les responsabilités des divisions et des opérations de pays. Ainsi, la Division de l'appui et de la gestion des programmes est chargée de contrôler la décision de confier des achats à des partenaires.

219. Il ressort des conclusions du Comité que la délégation aux partenaires de pouvoirs en matière d'achat peut être améliorée. Le Comité estime que les responsabilités partagées par trois divisions au siège, les bureaux et les opérations de pays doivent être renforcées. Aucune procédure n'est définie pour coordonner le contrôle. Au cours des entretiens, le siège a déclaré qu'il se concentrait sur les politiques plutôt que sur le contrôle. Compte tenu de la décentralisation et de la régionalisation, le HCR veut renforcer le rôle des bureaux régionaux. Le Comité

estime que les bureaux devraient jouer un rôle plus important dans les activités de contrôle.

220. Le HCR a déclaré que les bureaux régionaux se verraient officiellement déléguer la responsabilité de contrôler les processus au niveau des pays.

**221. Le Comité recommande que, par souci de conformité, le HCR définisse des responsabilités claires en matière de contrôle au siège ou dans les bureaux régionaux concernant la délégation aux partenaires de pouvoirs en matière d'achats, au niveau des pays.**

222. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Faiblesses dans la mesure des résultats*

223. Chaque accord de partenariat comprend une description de projet qui expose en détail le projet à mettre en œuvre et la façon dont il s'articule avec le plan d'opérations. Le Service de gestion des partenariats d'exécution a publié un modèle de description de projet. Pour chaque activité, l'opération de pays définit, de concert avec le partenaire d'exécution, un indicateur d'impact, assorti d'un indicateur de référence et d'un objectif, et des produits correspondants, assortis d'indicateurs de succès et d'objectifs de résultats.

224. Le Comité a examiné un certain nombre d'accords de partenariat et constaté des faiblesses dans la définition des indicateurs : les indicateurs d'impacts ne sont pas toujours assortis d'un indicateur de référence ou d'un objectif. Parfois, les indicateurs de succès ne sont pas accompagnés d'objectifs. L'impact ou le produit ne peuvent donc pas être mesurés. Par ailleurs, les indicateurs de succès et d'impact et leurs descriptions sont utilisés de manière incohérente.

225. Il arrive que l'objectif d'un projet ne se concrétise pas dans des indicateurs ou des produits tangibles. Par exemple, dans un projet visant à poursuivre et étendre des services de gestion de camp, le partenaire devait assurer la coordination du camp et mener des activités auprès des habitants (sensibilisation, participation, responsabilisation). L'un des objectifs budgétaires était de 4 millions de dollars, mais le seul produit indiqué était que les fonctions des gestionnaires du camp et des prestataires de services seraient définies d'un commun accord.

226. Le budget des projets a augmenté, mais les produits n'ont pas été modifiés en conséquence. Par exemple, dans un projet, le budget a doublé, passant de 4,7 à 9,3 millions d'euros au titre du produit « accueil/transit, mise en place et entretien des infrastructures », mais parallèlement les objectifs de résultats ont diminué. Sur les 4 502 places d'hébergement initiales, seules 4 170 ont été maintenues. En outre, le nombre de personnes à besoins particuliers devant être accueillis a chuté, passant de 2 000 à 1 350.

227. Les rapports financiers et les rapports de vérification émanant des opérations de pays permettent d'examiner les résultats obtenus par les partenaires. Ils font apparaître que les objectifs et les allocations de ressources ne sont pas toujours corrélés de manière réaliste. On a relevé à plusieurs reprises un taux d'exécution élevé alors que le taux de dépenses restait faible. Par exemple, dans un projet, le partenaire avait au bout de six mois construit 120 % des puits prévus mais n'avait utilisé que 36 % des ressources prévues à cette fin.

228. Lors d'un déplacement au Bangladesh, le Comité a constaté des faiblesses dans la définition des indicateurs de succès et des objectifs. S'agissant d'un accord de partenariat, le rapport d'exécution du projet ne mentionnait aucun indicateur de succès. S'agissant d'un autre accord, certains objectifs de résultats figurant dans le rapport d'exécution du projet au troisième trimestre étaient fixés à zéro, alors même

que l'accord de projet prévoyait des objectifs chiffrés (plus de mille articles à distribuer).

229. Dans un souci de bonne administration, l'impact des accords de partenariat doit être évalué. Les opérations de pays doivent arrêter des indicateurs et des produits qui traduisent les principaux objectifs du projet et mobilisent une grande part des ressources budgétaires. Les indicateurs de référence et les objectifs doivent être définis en toute rigueur et les ressources doivent être allouées de manière réaliste.

230. Le HCR a indiqué que le cadre de résultats prévu pour 2022 devrait permettre d'améliorer la situation. Le siège s'emploiera avec les bureaux à recenser les besoins en renforcement des capacités dans les opérations sur le terrain et offrira des sessions de formation destinées à rafraîchir les connaissances sur l'élaboration et la gestion des accords de partenariat.

**231. Le Comité recommande que le HCR analyse les faiblesses dans le choix et la définition des indicateurs d'impact, des produits et des indicateurs de succès et réfléchisse aux moyens d'aider davantage les opérations de pays lorsqu'elles élaborent des accords de partenariat.**

232. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il a indiqué que la Division de la planification stratégique et des résultats s'emploierait à remédier auxdites faiblesses à l'occasion de la réforme de la gestion axée sur les résultats, qui était actuellement en cours d'élaboration et qui devrait être mise en œuvre pour le cycle de 2022.

#### *Accords de partenariat pluriannuels*

233. Le HCR a passé des accords de partenariat pluriannuels conformément à ses orientations stratégiques pour 2017-2021 et aux engagements qu'il a pris au titre du Grand Bargain. Les premiers accords de ce type ont été signés en mai 2019 dans le cadre d'un projet pilote. Le HCR a indiqué avoir conclu 17 accords pluriannuels, pour un montant total de 4,5 millions de dollars la première année et de 4,9 millions de dollars la deuxième année. Ces accords représentent environ 0,3 % du montant total des dépenses consacrées aux partenariats d'exécution, qui s'élevaient à 1,3 milliard de dollars en 2019.

234. À la différence des accords annuels, les accords pluriannuels sont signés pour une durée initiale de deux ans. Après évaluation, cette période peut être prolongée jusqu'à quatre ans au plus. Le Service de gestion des partenariats d'exécution a établi plusieurs modèles à l'usage des bureaux de pays. Les accords doivent prévoir un budget pour la deuxième année. Le budget de la deuxième année ne peut s'afficher dans MSRP, du fait de la structure annuelle des budgets du HCR, et doit donc être établi dans Excel.

235. Pour qu'un accord pluriannuel se poursuive la deuxième année, un amendement doit être signé. Le Comité a constaté que les accords de partenariat pluriannuel et les amendements y afférents ne contenaient pas toute l'information financière nécessaire à la poursuite de l'accord la deuxième année (informations budgétaires, plan de suivi, calendriers de paiement actualisés).

236. Le Comité a relevé plusieurs faiblesses. D'abord, établir des budgets dans des feuilles de calcul Excel et non pas au moyen de MSRP est source d'erreurs et marque un recul dans les efforts déployés par le HCR pour numériser ses procédures. Par ailleurs, les accords pluriannuels que le Comité a examinés s'intéressaient principalement à la première année. Par conséquent, de nombreux aspects des accords ont dû être régis dans les amendements. Il serait plus judicieux que l'accord pluriannuel contienne toute l'information requise pour les deux années, étant précisé

que le financement de la deuxième année serait fonction des résultats obtenus la première année.

237. La Comité estime que le projet pilote d'accords pluriannuels n'en est qu'à ses tout débuts. Les avantages que les donateurs et les organisations humanitaires espèrent trouver dans les accords de deux ans ne pourront se concrétiser que s'il est remédié aux défauts susmentionnés.

**238. Le Comité recommande que le HCR élabore un plan régissant la mise en œuvre et la prolongation des accords de partenariat pluriannuels pour les années à venir (assorti d'un objectif financier). Ce plan devrait notamment être corrélé aux cycles budgétaires et aux activités de suivi et d'audit.**

239. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il a indiqué que la multiplication des accords pluriannuels et la hausse de leurs montants s'inscrivaient dans le cadre des réformes entreprises par la nouvelle Division de la planification stratégique et des résultats. En ce qui concerne l'objectif financier, il a indiqué que des facteurs externes sur lesquels il avait peu de prise ou d'influence, comme les conditions imposées par les donateurs ou la préaffectation des fonds, influaient sur le nombre et le montant des accords.

**240. Le Comité recommande que le HCR fournisse des modèles d'amendements aux accords de partenariat pluriannuels aux fins de la mise en œuvre des accords la deuxième année. Ces modèles devront inclure toute l'information nécessaire, comme les informations budgétaires et les calendriers de paiement actualisés, dans un format concis.**

241. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il réexaminerait les modèles d'accords de partenariat pluriannuels au cours du troisième trimestre 2020.

#### **Assistance pécuniaire aux bénéficiaires**

242. En 2019, le HCR a de nouveau recouru davantage aux programmes d'assistance en espèces. Les programmes directs ont atteint le montant total de 569,7 millions de dollars, contre 472,4 millions de dollars en 2018. En outre, le HCR a dépensé 76,2 millions de dollars (95,7 millions de dollars en 2018) dans des programmes mis en œuvre par des partenaires. Le montant total de l'assistance en espèces a augmenté de 77,8 millions de dollars pour s'établir à 645,9 millions de dollars, principalement au titre de l'assistance pécuniaire à fins multiples.

#### *Gestion de l'assistance pécuniaire*

243. Dans son rapport de 2018, le Comité a recommandé au HCR d'améliorer et de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces, ainsi que le suivi et les opérations de rapprochement. Il importe à cet égard de poursuivre la mise en service du système de gestion de l'assistance en espèces du HCR (CashAssist), à même de contribuer grandement à l'amélioration de la documentation et du suivi. CashAssist intègre dans une base de données unique plusieurs fonctionnalités et des procédures automatisées de vérification par recoupement, depuis l'enregistrement des données jusqu'aux opérations de rapprochement relatives aux espèces distribuées. Le HCR prévoit de mettre progressivement en service le logiciel dans toutes les opérations recourant aux programmes d'assistance en espèces, une fois que la migration vers la version 4 améliorée du Profile Global Registration System (proGres v4) aura été réalisée (voir aussi chap. II, par. 323 et 332). Il était prévu que 25 opérations de pays utilisent CashAssist fin 2019. Toutefois, en avril 2020, seules six opérations avaient procédé à la bonne mise en service du logiciel ; deux autres avaient achevé les activités de formation, et sept autres continuaient de suivre les formations préalables au déploiement de l'outil.

**244. Le Comité recommande que le HCR accélère la mise en service de l'outil de gestion CashAssist en vue de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces, ainsi que le suivi et les opérations de rapprochement.**

245. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué que tout serait fait pour poursuivre la mise en service progressive de CashAssist en dépit des contraintes imposées par la pandémie de coronavirus, comme le confinement et le travail à distance.

*Prestataire de services financiers pour les facilités de trésorerie communes*

246. La facilité de trésorerie commune permet d'assurer la fourniture de l'assistance pécuniaire selon une approche collaborative et multipartite. Les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales travaillent ensemble et accèdent, directement et d'une même manière, à un seul prestataire de services financiers commun, au moyen d'une plateforme.

247. Le Comité a relevé que, s'agissant des facilités de trésorerie communes, les critères auxquels doivent répondre les prestataires de services financiers au niveau technique et en matière de diffusion de l'information sont particulièrement complexes et très spécifiques. Depuis 2016, l'une des opérations de pays participant à un vaste programme de facilité de trésorerie commune n'est pas en mesure de procéder aux remboursements dans les délais voulus par la procédure normale. Ce problème tient à l'infrastructure technique et aux moyens de diffusion de l'information du prestataire de services financiers. Le Comité a noté que l'infrastructure technique du prestataire de services financiers devait être compatible avec celle du HCR et des autres organismes participant aux facilités de trésorerie communes. Les mécanismes du programme et les objectifs des organismes participants peuvent varier considérablement. Afin de tirer tout le parti possible du prestataire de services financiers commun et de réduire ses coûts, le HCR doit s'assurer, en sa qualité d'organisme participant, que les normes et spécifications qui sont les siennes sont dûment prises en compte dans le choix du prestataire de services.

248. Lorsqu'il passe un contrat de services financiers, le HCR doit vérifier que les systèmes fonctionnels et techniques du prestataire de services financiers peuvent être intégrés et que les procédures peuvent être respectées. Dans le cas d'un fonds de gestion centralisée de trésorerie, plus encore que dans le cas d'un fonds séparé, il importe de disposer de fonctions de traçabilité automatique intégrées au système pour ce qui est de la propriété des actifs et des notifications de remboursement. Les procédures doivent prévoir de vérifier régulièrement que le prestataire de services financiers est à même d'administrer le programme et de se conformer aux besoins du HCR. Les besoins du HCR doivent être spécifiés, s'agissant du volume d'opérations et des informations automatiques requises au niveau de chaque opération et du volume total d'opérations, y compris la consignation des opérations de rapprochement et les notifications de remboursement.

**249. Le Comité recommande que le HCR précise les procédures d'achat de services financiers lorsqu'il participe aux facilités de trésorerie communes et que les fonds de gestion de trésorerie sont centralisés. Les procédures doivent également prévoir de vérifier régulièrement que le prestataire de services financiers est à même d'administrer le programme et de répondre aux besoins propres du HCR.**

250. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

### **Gestion du parc automobile mondial**

251. En 2014, le HCR a lancé un projet de gestion du parc automobile mondial pour faciliter et simplifier la gestion de son parc de véhicules. Le projet englobe un programme de location de véhicules légers, un système centralisé d'achat et de cession de véhicules et un régime d'assurance. Il était prévu qu'il fonctionne sous la forme d'un fonds autonome alimenté par des ressources financières prévisibles et stables. Élément central du projet, les recettes provenant des remboursements effectués chaque mois par les opérations devaient directement être affectées au fonds, principalement les recettes au titre de la location et de l'assurance (voir aussi l'instruction publiée sous la cote IOM/FOM 019/2013). Les recettes générées par la location et la vente de véhicules légers servent à l'achat de nouveaux véhicules. Le logiciel FleetWave permet de gérer le programme de location.

#### *Budget et recettes*

252. Le projet de gestion du parc automobile mondial devait fonctionner comme un fonds de façon que son budget ne soit pas établi que pour un seul exercice budgétaire et que les ressources puissent être reportées à l'exercice suivant. Cependant, à l'heure d'aujourd'hui, le projet n'est pas géré comme un fonds, mais comme un programme. Le Comité est d'avis que la procédure budgétaire actuelle empêche le projet de bien fonctionner et d'être géré comme il était prévu au départ. Les liquidités, en particulier au début de l'exercice budgétaire, ne sont garanties que par emprunt. L'affectation des recettes courantes provenant du programme de location et du produit des ventes est soumise à l'approbation du Service du budget-programme et du comité budgétaire. Par conséquent, le projet évolue dans un environnement très incertain pour sa trésorerie.

253. Le Comité a examiné la méthode de budgétisation du projet et la procédure d'allocation des recettes. Le projet est doté d'un budget annuel et, en début d'année, son solde est à zéro. Pour fonctionner, il reçoit un prêt de la réserve opérationnelle, qu'il lui faut rembourser. Les recettes provenant de la location et des ventes ne lui sont pas automatiquement affectées mais font l'objet d'une procédure d'approbation complexe, chronophage et incertaine, prise en main par le Service du budget-programme ou le comité budgétaire. Du fait de cette procédure, les recettes comptabilisées en décembre, provenant aussi bien du programme de location que de la vente de véhicules, ne sont généralement pas reversées au projet, et les recettes générées ce même mois ne lui parviennent jamais.

254. Conformément à l'instruction susmentionnée et au principe de base du financement du projet, le projet devrait recevoir l'intégralité du produit de la location et des ventes, sans que cela ne fasse l'objet d'une quelconque procédure d'approbation. Le Comité a constaté qu'en raison de la procédure d'allocation des recettes suivie actuellement, des produits d'un montant considérable n'étaient pas reversés au projet, contrairement à ce que prévoit l'instruction. De 2016 à 2019, des recettes d'un montant de près de 9 millions de dollars, provenant de la vente de véhicules (7,63 millions de dollars) et du programme de location (1,33 million de dollars), ont été générées dans le cadre du projet mais ne lui ont pas été reversées (voir tableau II.5).

Tableau II.5  
**Projet de gestion du parc automobile mondial : produits générés et produits reversés**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Total</i>
Produits de la location générés dans le cadre du projet	25 365	25 438	33 249	39 234	123 286
Produits de la location reversés au projet	24 714	24 958	33 222	39 059	121 953
<b>Produits non reversés</b>	<b>651</b>	<b>480</b>	<b>27</b>	<b>175</b>	<b>1 333</b>
Produits des ventes de véhicules légers générés dans le cadre du projet	6 072	9 102	9 937	15 198	40 309
Produits des ventes de véhicules légers reversés au projet	5 472	7 167	7 993	12 052	32 684
<b>Produits non reversés</b>	<b>600</b>	<b>1 935</b>	<b>1 944</b>	<b>3 146</b>	<b>7 625</b>

Source : HCR.

255. Le HCR a indiqué que les produits de la vente d'actifs étaient comptabilisés à la rubrique « Recettes accessoires », dont les montants étaient affectés aux besoins de l'organisation. Il a souligné en outre que le produit de la location et des ventes était affecté au projet de gestion du parc mondial quand la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules en faisait la demande, après confirmation du Service financier et de comptabilité et une fois l'approbation donnée dans le cadre de la procédure d'allocation des ressources.

256. Le Comité estime que la procédure actuelle d'allocation des recettes déroge à l'instruction et au principe de base du financement du projet et qu'entre 2016 et 2019 un montant de 9 millions de dollars n'a pas affecté au projet. Les gestionnaires du parc fixent les frais de location mensuels pour l'année à venir en fonction des revenus que procure le programme de location et du produit escompté des ventes de véhicules légers. Plus les frais de location sont bas, moins les dépenses courantes des opérations de pays sont élevées. Le Comité estime qu'une baisse des dépenses courantes est le meilleur moyen d'assurer la bonne gestion du parc automobile mondial, constatant que les opérations souscrivent au programme de location et se plient à ses règles. Si le projet ne reçoit pas toutes les recettes qu'il génère, les frais de location sont moins susceptibles de baisser, ce qui vient grever inutilement le budget des opérations. Si les frais de location étaient moins élevés, les opérations pourraient dépenser davantage aux fins de l'exécution de leurs activités de base. Le Comité estime également que la gestion du parc automobile mondial pâtit du fait que trop peu de ressources sont allouées au projet pour financer l'achat de nouveaux véhicules. En outre, le produit des ventes de véhicules légers ne devrait pas seulement être affecté à l'achat de nouveaux véhicules, mais devrait également permettre au projet de couvrir d'autres coûts ou de réduire les frais de location. Le produit de la vente d'actifs et du programme de location étant comptabilisé à la rubrique « Recettes accessoires » (voir par. 255), une rubrique qui englobe divers types de recettes, le HCR n'est pas en mesure de savoir et d'indiquer en toute transparence à quelles rubriques budgétaires ont été affectés les 9 millions de dollars provenant des ventes et de la location de véhicules.

**257. Le Comité recommande que le HCR simplifie la procédure budgétaire applicable au projet de gestion du parc automobile mondial et se conforme à l'instruction et au principe de base du financement du projet, à savoir que les recettes provenant de la location et des ventes soient mises à la disposition d'un**

**fonds autonome de gestion du parc mondial. Tant que la procédure budgétaire n'aura pas été simplifiée, les recettes non affectées générées dans le cadre du projet devraient être clairement identifiées et leur origine établie en toute transparence à des fins de contrôle, avant d'être affectées au budget du parc mondial, selon qu'il convient.**

258. Le HCR est d'accord pour simplifier la procédure budgétaire applicable au projet de gestion du parc mondial. Dans un premier temps, il entend procéder à une évaluation approfondie en vue de recenser les mécanismes permettant de mettre en place une procédure d'allocation des recettes plus claire et plus transparente à même d'assurer l'autofinancement des activités de gestion du parc mondial.

259. Le Comité compte que l'évaluation approfondie ira dans le sens de l'instruction, qui vise à doter le projet de gestion du parc automobile mondial de ressources financières prévisibles et stables qui lui permettent de bien fonctionner.

#### *Achat de véhicules légers*

260. En 2019, dans le cadre de la gestion du parc automobile mondial, près de 1 400 véhicules ont été acquis pour un coût d'environ 34 millions de dollars. Trois éléments déterminent les achats. D'abord, le vieillissement du parc de véhicules. Les gestionnaires du parc procédant à une analyse de la composition du parc en vue de recenser les véhicules allant bientôt atteindre la fin de leur durée de vie utile de 60 mois (cinq ans) et qui doivent être remplacés. L'analyse se base sur les rapports sur le vieillissement des véhicules. Deuxième élément, les besoins pour l'année à venir comme indiqués par les opérations de pays. Lors de l'examen annuel du programme, en avril, les opérations doivent faire connaître leurs besoins en véhicules légers pour l'année suivante, chiffres qu'ils confirment en octobre lorsque leur budget est approuvé. Les besoins dont il est fait état avant le début du nouvel exercice budgétaire sont dit « prévisionnels ». Les besoins dont il est fait état à partir de janvier et tout au long de l'exercice sont dits « ad hoc ». Selon le HCR, il arrive souvent aux opérations de ne pas faire connaître leurs besoins. Troisième élément, la filière en amont, à savoir :

- a) Les véhicules commandés (la commande est passée) mais non encore fabriqués ;
- b) Les véhicules sur la chaîne de montage (chez le constructeur) ;
- c) Les véhicules expédiés par le constructeur au centre de distribution ;
- d) Les véhicules entreposés au centre de distribution.

261. Selon les gestionnaires du parc, dans l'année précédant l'exercice budgétaire 2019, les opérations de pays ont fait état de besoins à hauteur de quelque 600 véhicules légers. En 2019, il a été procédé à l'achat de 1 392 véhicules. Dans la terminologie du HCR, 43 % de ces achats ont été « prévisionnels », 57 % « ad hoc ».

262. Le Comité est d'avis que les données sur le vieillissement du parc permettent avant tout d'informer les opérations que tel ou tel véhicule doit être remplacé prochainement. Elles n'indiquent pas en elles-mêmes que les opérations auront besoin à l'avenir des véhicules en question. Le Comité considère que le rapport sur le vieillissement du parc automobile n'est qu'une source d'informations parmi d'autres pour l'établissement des prévisions à moyen et long terme.

263. Le Comité estime que le ratio achats prévisionnels/achats ad hoc ne permet pas de planifier comme il conviendrait. Les opérations passent plus de 50 % de leurs commandes sur une base ad hoc. Pour y répondre, les gestionnaires du parc se trouvent contraints d'acheter et d'entreposer plus de véhicules que nécessaire, ce qui

immobilise des fonds, génère des tâches qui auraient pu être évitées, à savoir la gestion des achats et de l'entreposage, et nuit à une bonne utilisation des ressources financières. Le Comité constate avec préoccupation que, par manque d'informations et en raison de la faible proportion d'achats prévisionnels, les gestionnaires du parc ne sont pas en mesure d'établir un plan d'achat digne de ce nom.

**264. Le Comité recommande que le HCR aide les opérations à évaluer leurs besoins en nouveaux véhicules conformément aux instructions administratives applicables.**

**265. Le Comité recommande que le HCR encourage les opérations à consigner les données de kilométrage dans FleetWave, les gestionnaires du parc automobile mondial ayant l'intention d'utiliser le kilométrage comme critère de cession. Si le système n'offre pas cette fonctionnalité, il faut le configurer à cette fin.**

**266. Le Comité recommande que le HCR s'emploie à établir un véritable plan d'achat global de véhicules légers, reposant sur les évaluations des besoins des opérations et des plans de cession.**

267. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

#### *Réserve de véhicules*

268. Les véhicules légers qui ont été achetés mais qui n'ont pas encore livrés aux opérations sont entreposés en Thaïlande dans un centre de distribution géré par un prestataire extérieur. D'après une liste fournie par les gestionnaires du parc, la réserve au 30 mars 2020 se présentait comme indiqué dans le tableau II.6.

Tableau II.6

#### **Parc automobile mondial : réserve de véhicules au 30 mars 2020**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composition</i>	<i>Quantité</i>	<i>Coûts d'acquisition</i>
Réserve d'urgence	320	2 254
Véhicules destinés à telle ou telle opération	82	1 857
Véhicules disponibles	368	13 116
<b>Total</b>	<b>770</b>	<b>17 227</b>

Source : HCR.

269. Sur les 770 véhicules en réserve, 368 véhicules étaient disponibles. Le HCR a fait observer que ce chiffre était insuffisant, les gestionnaires du parc étant tenus de livrer les véhicules commandés aux opérations dans un délai de trois mois. Le Comité estime que la composition détaillée de la réserve est de peu d'intérêt, tous les véhicules entreposés étant censés pouvoir répondre aux commandes, quelle que soit leur destination et que les fonds aient été immobilisés ou non. Le Comité admet que la forte proportion de commandes ad hoc ne peut être satisfaite dans les délais prévus que si tous les types de véhicules légers sont disponibles à tout moment au centre de distribution. Il estime toutefois que les gestionnaires du parc pourraient respecter les délais de livraison en disposant de moins de véhicules entreposés si un véritable plan d'achat global était établi. Pour atteindre cet objectif, les opérations doivent collaborer davantage avec les gestionnaires du parc et leur faire connaître leurs besoins en temps voulu.

270. Le Comité a constaté que la durée moyenne d'entreposage des véhicules était d'environ 10 mois. Certains sont restés entreposés plus de quatre ans avant d'être

livrés à une opération. Il s'agit en général de certains modèles, pour lesquels la demande est apparemment plus faible que pour d'autres. Au 30 mars 2020, sur le nombre total de véhicules entreposés, 148 (22 %) l'étaient depuis plus d'un an. Le coût annuel moyen d'entretien des véhicules entreposés au centre est de presque 1 600 dollars par véhicule. Le Comité a constaté en outre que de nouveaux véhicules avaient été commandés alors même que des véhicules du même type se trouvaient déjà dans la réserve depuis longtemps sans avoir été commandés par des opérations. En mars 2020, la réserve disponible et la réserve d'urgence comptaient ensemble 688 véhicules, soit 15 millions de dollars de fonds immobilisés (coût total d'acquisition). On peut s'interroger sur la nécessité de ces véhicules, dont aucun n'avait été commandé à cette date par des opérations. Ces véhicules représentaient 45 % des achats effectués en 2019 pour un montant de quelque 34 millions de dollars. Le Comité est d'avis que l'entreposage à long terme des véhicules coûte trop cher.

271. Les gestionnaires du parc ont fixé à cinq ans maximum la durée de vie utile des véhicules. Le Comité estime qu'il n'est pas rationnel d'un point de vue économique que plus de 20 % des véhicules soient mis en service un an ou plus avoir été livrés au centre. La valeur de ces véhicules diminue de jour en jour, alors même qu'ils restent entreposés au centre et ne sont pas utilisés. Généralement, les véhicules perdent la plus grande part de leur valeur dans les premières années. Beaucoup de véhicules étant entreposés plus de 12 mois, le Comité est d'avis que ces véhicules devraient faire l'objet en fin d'année d'un test de dépréciation.

**272. Le Comité recommande que le HCR définisse un niveau raisonnable de capacité afin d'optimiser la durée moyenne d'entreposage des véhicules. Le HCR devrait examiner l'historique de tous les modèles avant de commander de nouveaux véhicules et ce, afin d'éviter des durées d'entreposage supérieures à 12 mois.**

273. Le HCR prévoit d'examiner s'il est possible de donner suite à cette recommandation, sachant que les gestionnaires de parc doivent garantir aux opérations un délai de livraison de trois mois.

**274. Le Comité recommande que le HCR envisage de soumettre les véhicules entreposés depuis plus de 12 mois aux tests de dépréciation de fin d'année.**

275. Le HCR n'a pas souscrit à cette recommandation, faisant observer que les véhicules entreposés au centre ne subissaient aucun dommage et qu'ils pouvaient être revendus sans perte après 12 mois. Il a indiqué également que, compte tenu du nombre de véhicules achetés, il bénéficiait de remises sur les achats de gros et qu'il payait des prix en général bien inférieurs aux prix de marché de véhicules semblables.

276. La Comité continue de recommander que les véhicules entreposés depuis plus de 12 mois fassent l'objet d'un test de dépréciation. Pour les raisons susmentionnées, comme on peut penser que la juste valeur des véhicules est inférieure à leur valeur comptable, il est indispensable de procéder à un tel test.

#### *Comptabilisation à l'actif des accessoires*

277. Tous les nouveaux véhicules légers fournis dans le cadre de la gestion du parc automobile mondial et livrés depuis le centre de distribution sont équipés, entre autres, d'un système de localisation, d'une trousse de premiers secours, d'un extincteur, d'un livre de bord et d'un carnet d'entretien. Outre ces équipements de base, les opérations peuvent demander d'autres accessoires, en fonction des besoins et de l'usage qu'elles comptent faire du véhicule dans telle ou telle situation, par exemple un pare-buffle. En 2019, les dépenses en accessoires et en matériel radio se sont élevées à environ 4,42 millions de dollars. Les accessoires sont actuellement

comptabilisés à la rubrique « Fournitures et consommables ». Leur installation donne lieu à d'autres coûts, comptabilisés à la rubrique « Services contractuels ».

278. Le Comité est d'avis que tous ces accessoires sont indispensables à la bonne mise en service des véhicules. Il estime que leur acquisition et leur installation font partie des coûts d'acquisition et que les dépenses y afférentes devraient être comptabilisées à l'actif parmi les coûts d'acquisition des véhicules.

**279. Le Comité recommande que le HCR comptabilise à l'actif les dépenses d'acquisition et d'installation des accessoires.**

280. Le HCR a souscrit à cette recommandation de comptabiliser à l'actif les dépenses d'acquisition et d'installation des accessoires en les faisant figurer parmi les coûts d'acquisition des véhicules.

#### *Cession des véhicules*

281. Conformément la section 2.1.2 des directives opérationnelles pour la gestion et l'utilisation des véhicules du HCR (UNHCR/OG/2015/9), les véhicules légers relevant du programme de location sont cédés soit à la fin de leur durée de vie utile (cinq ans), soit quand ils atteignent un certain kilométrage (150 000 kilomètres), suivant ce qui se produit le plus tôt.

282. Le Comité a constaté que les gestionnaires du parc disposaient d'informations fiables sur l'âge de chaque véhicule léger et du parc en général. Des rapports sur le vieillissement du parc sont produits régulièrement. Le Comité a constaté en revanche que les données de kilométrage faisaient défaut. Les opérations ne fournissent pas d'information à cet égard, alors même que le logiciel permettant de le faire existe et qu'il a été mis en service. Les efforts déployés par les gestionnaires du parc pour inciter les opérations à fournir les données de kilométrage se poursuivent. Pour l'instant, l'âge reste le seul critère pris en compte dans la procédure de cession des véhicules. Le Comité estime que les données de kilométrage sont essentielles non seulement aux fins de la procédure de cession, mais également pour le suivi de l'utilisation des véhicules en général et pour la prise de décisions opérationnelles.

**283. Le Comité recommande que le HCR s'emploie à recueillir les données de kilométrage du parc automobile, en plus des données relatives à l'âge des véhicules, aux fins de la procédure de cession.**

284. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### **Procédures du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets concernant les affectations et les dépenses**

##### *Considérations juridiques et de politique générale*

285. L'UNOPS fournit des services au HCR conformément aux termes de l'accord opérationnel général conclu par les deux organismes en juin 1998. En vertu de cet accord, l'UNOPS peut fournir, à la demande et pour le compte du HCR, les services ci-après, entre autres :

- a) Recrutement et administration du personnel des projets ;
- b) Mise en œuvre de projets et de programmes ;
- c) Achat de fournitures d'équipement et de marchandises ;
- d) Engagement de sociétés de conseil et de vacataires pour des services et des travaux.

286. L'accord opérationnel général établit un cadre de coopération et d'accord entre les deux organismes et offre un cadre d'orientation générale pour formaliser leur relation de travail. Le document datant d'il y a 22 ans, certaines de ses clauses et conditions sont dépassées, comme celles régissant les demandes de fonds. L'accord général permet au HCR d'utiliser les services de l'UNOPS pour affecter du personnel aux projets. Jusqu'en 2015, les bureaux régionaux et divisions du HCR ont procédé à plusieurs échanges de lettres avec l'UNOPS afin de fixer des clauses et conditions générales. En 2017, les sièges de l'UNOPS et du HCR ont échangé des lettres dont les dispositions s'appliquent encore aujourd'hui.

#### *Accords de décaissement*

287. Toute demande effectuée auprès de l'UNOPS par les bureaux régionaux et les opérations de pays du HCR en vue d'affecter du personnel à leurs projets passe par la signature d'un accord de décaissement, dans lequel sont précisées les conditions régissant les services dont le HCR a besoin dans tel ou tel lieu ou unité administrative. Il s'agit d'un document contractuel dans lequel figure en annexe (annexe A) la liste des emplois prévus par le HCR et le coût estimé du personnel demandé. L'UNOPS dispose de sept bureaux de pays dans le monde qui sont autorisés à signer des accords de décaissement avec les bureaux régionaux et les opérations de pays du HCR. Les procédures opérationnelles du HCR définissent les critères d'engagement de personnel au moyen de contrats de vacataire de l'UNOPS, dont les titulaires sont ci-après dénommés « vacataires de l'UNOPS ». Le terme utilisé en interne par le HCR pour désigner les contrats de l'UNOPS est « contrat de vacataire » (en anglais, « individual contractor agreement », ou « ICA »). En dehors de ce contrat, le HCR ne dispose pas d'une politique écrite concernant les vacataires de l'UNOPS, aussi a-t-il déclaré qu'il publierait une instruction administrative générale définissant les principes de gestion de ce personnel affilié.

288. Conformément à l'instruction administrative du HCR sur les accords de décaissement et les procédures financières, les bureaux régionaux et les opérations de pays doivent tâcher de conclure les accords de décaissement, y compris l'annexe A, avec les bureaux de l'UNOPS avant la fin du mois de décembre afin que les services puissent être fournis l'année suivante. Si des modifications sont nécessaires en cours d'année, elles doivent être confirmées par écrit par les signataires autorisés des deux parties.

289. Les bureaux régionaux et les opérations de pays du HCR n'ont pas toujours respecté les dispositions de l'instruction administrative susmentionnée. Le Comité a ainsi constaté que des accords de décaissement n'avaient pas été signés en temps utile. Il est même arrivé que des modifications soient apportées à des accords ou que de nouveaux accords soient signés à la fin de l'année pour l'année écoulée. Par exemple, un bureau du HCR a signé avec un bureau de l'UNOPS un accord de décaissement révisé en décembre 2019 alors que l'accord portait sur l'année 2019.

290. Une bonne planification des projets, et notamment une estimation correcte des dépenses prévues au titre des vacataires de l'UNOPS, est la clé de leur bonne exécution. Il est donc important de signer les accords de décaissement en temps utile lorsqu'une demande de services est effectuée auprès de l'UNOPS. Si des modifications sont nécessaires en cours d'année, il convient de modifier en conséquence l'annexe A, qui fait partie intégrante de l'accord, plutôt que de signer un nouvel accord, et ce afin d'alléger la charge administrative du HCR.

**291. Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte que les accords de décaissement soient signés en temps utile. Si des changements sont nécessaires en cours d'année, il convient de modifier l'annexe A, qui fait partie intégrante**

**de l'accord. En outre, le HCR devrait examiner et réviser l'accord conclu avec l'UNOPS en juin 1998.**

292. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Enregistrement des vacataires engagés par l'intermédiaire du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets*

293. Au total, le HCR a dépensé environ 140,5 millions de dollars au titre de son personnel affilié en 2018 et 142,4 millions de dollars en 2019. Il a déclaré que les dépenses afférentes aux vacataires de l'UNOPS s'élevaient à 62,4 millions de dollars en 2018 et à 87,8 millions de dollars en 2019, comme le montre le tableau II.7.

Tableau II.7

**Dépenses afférentes au personnel affilié**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de personnel affilié</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Vacataires de l'UNOPS	62 398	87 739
Consultants individuels	12 765	10 970
Vacataires	28 200	17 449
Volontaires des Nations Unies	39 133	24 356
<b>Total</b>	<b>142 496</b>	<b>140 514</b>

Source : HCR.

Abréviation : UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

294. Il apparaît à la vue de ces chiffres que les vacataires de l'UNOPS représentent une large part du capital humain du HCR. Pour que des ressources budgétaires soient engagées au titre des vacataires de l'UNOPS, l'instruction administrative connexe (UNHCR/AI/2017/14) impose aux bureaux régionaux et aux opérations de pays de créer des bons de commande dans le progiciel MSRP, en tant qu'entités recruteuses. En règle générale, le montant requis pour chaque vacataire de l'UNOPS doit figurer sur une ligne distincte du bon de commande. L'instruction administrative recommande que les bons de commande comportent en moyenne 25 lignes. À titre d'exemple, si l'entité recruteuse demande cinq vacataires, le bon de commande doit comporter cinq lignes – chaque ligne correspondant à un engagement à hauteur du montant requis pour le vacataire de l'UNOPS concerné. Conformément à l'instruction administrative, les données ci-après doivent être saisies : nom, numéro de code de l'employé(e), titre fonctionnel, classe du contrat de vacataire et durée du contrat.

295. Le Comité a constaté que, sur 50 cas examinés, 11 bons de commande ne contenaient pas les informations nécessaires. Manquaient le nom, le numéro de code de l'employé(e), le titre fonctionnel et la classe du contrat de vacataire. En outre, la plupart des bons de commande examinés dépassaient 25 lignes. L'un d'eux comportait 100 lignes.

296. Le HCR n'a pas respecté son propre règlement. La saisie de données fiables concernant les vacataires de l'UNOPS permettrait ensuite au HCR d'extraire, de compiler et d'analyser ces renseignements à l'échelle de l'organisation. Elle garantirait également une gestion et une communication efficaces des renseignements relatifs aux contrats de vacataire.

297. **Le Comité recommande que le HCR mette en place des contrôles de conformité pour s'assurer que les données saisies par son personnel dans le progiciel MSRP sont fiables, aux fins de l'établissement de rapports et du suivi.**

298. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Procédure d'enregistrement des dépenses dans le progiciel MSRP*

299. Les bureaux régionaux et les opérations de pays du HCR réservent des ressources budgétaires en créant des bons de commande. Ceux-ci sont basés sur les montants engagés par le HCR au titre de chaque emploi de vacataire de l'UNOPS figurant à l'annexe A de l'accord de décaissement. Conformément à l'instruction administrative connexe, les bons de commande doivent être modifiés lorsque l'annexe A est révisée en cours d'année. Une fois que les bureaux du HCR ont réglé les factures de l'UNOPS pour le dernier mois, les soldes restants des bons de commande doivent être liquidés.

300. Le Comité a constaté que les bureaux régionaux du HCR et les opérations de pays n'avaient pas toujours liquidé les soldes des bons de commande après avoir réglé les factures de l'UNOPS. Ainsi, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a émis un bon de commande pour un projet en 2018, qui indiquait un montant de 169 805,39 dollars au titre des vacataires de l'UNOPS. Selon l'état financier définitif certifié de l'UNOPS, le coût du service fourni a été inférieur au montant engagé dans le bon de commande, mais celui-ci n'a pas encore été modifié dans le module d'achat du progiciel MSRP. De même, une opération de pays a engagé un montant de 1 224 062,11 dollars pour un projet en 2018, mais les dépenses enregistrées au titre des vacataires de l'UNOPS s'élevaient à 1 016 397,33 dollars dans l'état financier définitif certifié. Le bureau n'a pas modifié le montant engagé dans le bon de commande.

301. À chaque fois que des fonds sont engagés dans le module d'achat du progiciel MSRP, une facture de l'UNOPS doit être réglée. La saisie d'informations exactes dans le progiciel MSRP permet de s'assurer que les charges constatées sont correctes. Il apparaît nécessaire d'engager les montants appropriés. Par conséquent, le HCR devrait liquider tout solde de bon de commande restant après avoir réglé les factures de l'UNOPS. Le Comité juge important que le HCR contrôle régulièrement le solde des montants engagés dans les bons de commande, même si l'instruction administrative en vigueur au HCR concernant la clôture ne nécessite pas que les soldes des bons de commande soient liquidés avant la clôture de l'exercice. L'absence évidente de contrôles adéquats a augmenté le risque que des fonds engagés ne correspondent à aucun crédit ouvert. En outre, un suivi régulier des bons de commande donnerait au HCR une vue d'ensemble du budget restant pour l'année en cours.

302. **Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour assurer un contrôle et un suivi réguliers des engagements au titre de l'UNOPS ; le HCR devrait en particulier passer en revue le montant des engagements en cours d'année et liquider les soldes restants des ressources réservées une fois que les factures de l'UNOPS ont été réglées.**

303. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Système de paiement au moyen d'une avance*

304. Le HCR effectue auprès de l'UNOPS un versement anticipé correspondant au montant estimé des décaissements nécessaires du HCR pour une durée de trois mois. Le montant de l'avance est calculé par le HCR sur la base des services demandés définis dans l'annexe A des accords de décaissement. Les fonds avancés sont traités

comme un dépôt confié à l'UNOPS. L'objectif de cette avance est de couvrir les dépenses engagées par l'UNOPS jusqu'à ce que le HCR puisse effectuer les paiements correspondants à l'UNOPS. Les deux organismes ont convenu que l'avance serait conservée par l'UNOPS et déduite du montant de l'avance à verser pour l'année suivante. Les règles et procédures de l'UNOPS n'autorisent pas le remboursement, le transfert ou le règlement final de cette avance avant la clôture du projet, une fois que le partenaire a accepté le rapport final. C'est pourquoi l'UNOPS ne peut transférer que 80 % du solde de l'avance de l'année précédente en janvier ou février pour couvrir l'avance de la nouvelle année. Le reste ne peut être transféré qu'à la fin du projet et seulement si le HCR a accepté l'état financier définitif certifié de l'UNOPS. C'est en mai ou en juin que l'UNOPS clôture ses comptes et publie ses états financiers définitifs de l'année précédente. Les montants non dépensés ne peuvent donc pas être restitués avant cette date. En revanche, le HCR clôture ses comptes de l'année écoulée au mois de mars.

305. Le décalage qui existe entre la procédure de clôture de l'UNOPS et celle du HCR pose un problème pour le HCR. En outre, le fait de payer au moyen d'une avance oblige ce dernier à comparer les montants portés en charge pour rectifier les montants devant être remboursés par l'UNOPS. Les bureaux du HCR doivent, en consultation avec ceux de l'UNOPS, procéder à plusieurs modifications et révisions des écarts entre les sommes dépensées et le montant de l'avance.

**306. Le Comité recommande que le HCR mette au point, en consultation avec l'UNOPS, des procédures visant à améliorer le système de paiement par avance afin de réduire les dépenses et de maximiser les avantages de ce système.**

307. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il compte conclure un accord révisé et équilibré avec l'UNOPS pour remplacer la procédure unilatérale en vigueur. Le nouvel accord contiendra des dispositions sur le système d'avance jugées acceptables par les deux parties.

*Cohérence des données contenues dans le module des ressources humaines et dans le module financier du progiciel MSRP*

308. Pour administrer et recruter ses fonctionnaires et son personnel affilié, le HCR se sert du module des ressources humaines et de la paie (module HR MSRP) de son progiciel de gestion intégré (progiciel MSRP). Depuis son lancement en 2005, ce module a été mis à jour à plusieurs reprises. L'objectif du module HR MSRP est d'offrir un processus automatisé et transparent pour l'affectation et le recrutement du personnel affilié et de permettre une gestion informatisée des affectations de personnel. Depuis février 2017, la saisie des renseignements personnels et des données relatives aux emplois des vacataires de l'UNOPS dans ce module est obligatoire. S'agissant des procédures financières relatives aux vacataires de l'UNOPS, il est obligatoire de saisir les données de base telles que le nom, le numéro de code de l'employé(e), le titre fonctionnel et la classe et la durée du contrat dans un champ prévu à cet effet sur la ligne du bon de commande. Le numéro de code est un numéro unique à huit chiffres correspondant à une personne enregistrée dans le module HR MSRP. Celui-ci demeure inchangé tout au long de la carrière de cette personne au HCR, que ce soit en tant que fonctionnaire ou membre du personnel affilié.

309. Le Comité a relevé des cas dans lesquels, en raison de l'absence de transmission électronique des données, les données relatives aux vacataires de l'UNOPS n'étaient pas fiables et celles contenues dans le module HR MSRP ne coïncidaient pas avec celles du module financier du progiciel. Par exemple, le nom et le prénom d'un vacataire de l'UNOPS enregistrés dans le module HR MSRP étaient complètement différents de ceux enregistrés dans le bon de commande, ou encore le numéro de code

lié à un vacataire de l'UNOPS enregistré dans le module HR MSRP avait été saisi sur la ligne correspondant à un autre vacataire figurant dans le bon de commande. Il en est ressorti que le HCR ne disposait pas de données cohérentes sur les vacataires de l'UNOPS.

310. Le Comité estime qu'il est essentiel que le HCR dispose de données de qualité suffisante concernant les vacataires de l'UNOPS auxquels il a recours. Le HCR doit s'assurer que les données sur les vacataires contenues dans les deux modules du progiciel MSRP sont cohérentes, faute de quoi les services des ressources humaines et les services des finances risquent de ne pas disposer des mêmes données, ce qui entraverait le suivi des prestations liées aux vacataires de l'UNOPS et la communication de l'information. Le Comité constate que la procédure actuelle de traitement des données relatives aux vacataires de l'UNOPS est lourde et source d'erreurs, et qu'elle nécessite un grand nombre d'interventions manuelles.

**311. Le Comité recommande que le HCR mette en place un dispositif de contrôle complet pour éviter toute incohérence dans les données relatives aux vacataires engagés par l'intermédiaire du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.**

312. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il s'employait actuellement à repérer et à corriger toute incohérence dans les données relatives aux vacataires de l'UNOPS. Il cherchait également la meilleure solution technique pour automatiser la procédure.

*Conditions préalables à l'emploi de personnel au titre de contrats de vacataire du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets*

313. Conformément aux politiques du HCR, les vacataires de l'UNOPS ne doivent être engagés que pour des services dont le HCR n'a pas besoin en permanence. Ces vacataires peuvent être engagés pour une durée maximale d'une année civile. Une prolongation de quatre ans maximum est possible s'il existe des raisons opérationnelles valables la justifiant. En général, le travail à accomplir doit être de nature temporaire. Dans le cas contraire, le HCR est encouragé à demander la création de postes permanents. Les emplois pourvus par l'UNOPS ne peuvent pas être utilisés pour réintégrer un fonctionnaire dont l'emploi précédent a été supprimé, pour assurer des fonctions ayant des incidences financières ou un caractère de représentation ou pour exercer des fonctions d'encadrement.

314. Selon le HCR, 2 824 contrats de vacataire ont été conclus par l'intermédiaire de l'UNOPS pour 2018, et 3 063 pour 2019. Ces chiffres indiquent qu'il existe une demande particulière pour les vacataires de l'UNOPS. Le Comité a également constaté que, dans 31 cas, le HCR avait confié des responsabilités d'encadrement ou d'approvisionnement ou des responsabilités financières à des vacataires de l'UNOPS.

315. Le Comité estime que le cadre du HCR ne définit pas de conditions préalables suffisantes pour le recrutement des vacataires de l'UNOPS. Par conséquent, on ne peut déterminer clairement si ces vacataires ont été recrutés conformément à ce cadre. L'expression « raisons opérationnelles valables » n'étant pas définie, les contrats des vacataires de l'UNOPS peuvent être prolongés indéfiniment. Le HCR devrait définir plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires de l'UNOPS est considéré comme raisonnable et nécessaire à ses opérations. L'engagement de vacataires de l'UNOPS devrait reposer sur une vision claire de la qualité et de la quantité des services externes nécessaires, et des traces écrites du processus devraient être produites de manière transparente. En outre, le HCR devrait veiller à ce que les fonctions assignées aux vacataires de l'UNOPS soient adaptées. En effet, la gestion

de projet et les fonctions stratégiques ne sont pas adaptées au personnel employé dans le cadre des accords de contrats de vacataire de l'UNOPS.

**316. Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires de l'UNOPS est considéré comme raisonnable et nécessaire à ses opérations. Le cadre du HCR devrait définir les « raisons opérationnelles valables », exemples à l'appui, afin de garantir la bonne utilisation des contrats de vacataire conclus avec l'UNOPS.**

317. Le HCR a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il introduirait, dans l'instruction administrative à venir sur la gestion du personnel affilié, un outil d'analyse de faisabilité. Au titre de cette instruction administrative, le personnel affilié ne peut être engagé qu'après que l'entité recruteuse a effectué l'analyse nécessaire et que l'engagement de personnel affilié a été jugé la solution la plus judicieuse sur la base de plusieurs facteurs (fonction, contexte opérationnel, justification, etc.).

*Ratio entre le personnel affilié et les fonctionnaires*

318. À la demande du Comité, le HCR a fourni les chiffres indiqués dans le tableau II.8.

Tableau II.8  
**État des effectifs de 2018-2019 au 31 décembre 2019**

	2018	2019
Personnel (recruté sur le plan international ou national)	12 090	12 833
Consultants individuels	120	153
Vacataires	199	164
Volontaires des Nations Unies	569	641
Vacataires de l'UNOPS	2 824	3 063
<b>Total</b>	<b>15 802</b>	<b>16 854</b>

Source : HCR.

*Abréviation* : UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

319. Les chiffres ci-dessus montrent qu'en 2018, environ 31 % de l'ensemble des effectifs du HCR étaient constitués de personnel affilié. Cette tendance s'est poursuivie en 2019. La majorité du personnel affilié est constituée de vacataires de l'UNOPS. Ces derniers représentaient ainsi 76 % du personnel affilié en 2018 et en 2019. On en conclut que la demande de personnel affilié est tirée par la demande de vacataires de l'UNOPS.

320. Compte tenu du fait que des vacataires de l'UNOPS exercent des fonctions essentielles, certains ayant par exemple des responsabilités d'encadrement, le Comité estime souhaitable que le ratio entre le personnel permanent du HCR et le personnel affilié soit raisonnable. Le HCR devrait veiller à disposer d'effectifs permanents suffisants pour assumer les fonctions de décision, de suivi et d'encadrement de haut niveau. Il devrait contrôler régulièrement le ratio entre le personnel permanent et affilié afin de s'assurer qu'un bon équilibre est maintenu aux fins de la continuité et de la stabilité des fonctions essentielles.

**321. Le Comité recommande que le HCR contrôle régulièrement le ratio entre son personnel permanent et son personnel affilié.**

322. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'un mécanisme de suivi serait mis en place pour obtenir les données nécessaires au contrôle du ratio entre son personnel permanent et affilié.

#### **Mise en service d'un nouveau système d'enregistrement et de gestion des dossiers**

323. En 2009, le HCR a décidé de mettre au point un système d'enregistrement et de gestion des dossiers baptisé proGres v4. ProGres est l'élément sur lequel reposent la plupart des opérations de gestion des données relatives aux personnes considérées comme relevant de la compétence du HCR. Il sert à appuyer les 10 processus-métier du HCR : enregistrement, détermination du statut de réfugié, détermination du statut d'apatride, réinstallation, rapatriement, protection juridique et physique, protection des enfants, violence sexuelle et fondée sur le genre, assistance et gestion des cas de fraude.

324. En 2009, le HCR a déclaré qu'entre autres choses, la version 3 de proGres (proGres v3) ne répondait pas aux exigences en matière de protection des données, ce qui faisait peser un risque sur les personnes enregistrées et compromettait sa crédibilité. La version 3, décentralisée et adaptée à chaque opération de pays, devait être remplacée par la version 4, qui était centralisée.

325. Les objectifs de départ du projet proGres v4 étaient notamment :

- a) De réduire les coûts d'administration des bases de données et de gestion des données au moyen des nouvelles technologies ;
- b) De créer une base de données mondiale centralisée ;
- c) D'appuyer l'amélioration de la collaboration grâce à la mise en commun et à l'échange de données entre les bureaux du HCR et les partenaires extérieurs ;
- d) D'assurer la pleine conformité avec les principes de sécurité de l'information et de protection des données.

326. Le HCR avait compté trois ans pour la mise au point de proGres v4, de 2010 à 2012. Les dépenses prévues s'élevaient à 5,7 millions de dollars sur trois ans et devaient servir à financer les fonctionnaires, le développement des applications, l'établissement de la documentation, la formation des utilisateurs et la mise en service. En décembre 2016, l'équipe du projet a chiffré le coût total du projet à 54,3 millions de dollars. De juillet à décembre 2017, le BSCI a procédé à un audit du projet. En mars 2018, il a signalé plusieurs problèmes et recommandé, entre autres, que l'équipe du projet établisse la version définitive de la stratégie mondiale de mise en service de proGres v4 et l'approuve officiellement, et qu'elle améliore son processus de mise en service.

327. Fin 2018, le HCR a clôturé le projet sans que proGres v4 n'ait été mis en service dans tous ses bureaux. À cette date, il avait dépensé environ 35 millions de dollars et le système proGres v4 avait été mis en service dans 58 des quelque 125 pays concernés. À compter de cette date, la mise en service du système dans le reste des bureaux devait être effectuée dans le cadre de leurs activités habituelles. Le développement de proGres v4 s'est depuis poursuivi dans le cadre du programme Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), qui a été conçu dans un souci d'interopérabilité afin de faciliter l'utilisation des données et de la technologie par les partenaires dans le cadre de l'offre de protection et de services.

328. En mai 2018, le HCR a publié sa stratégie de mise en service de proGres v4, comme l'avait demandé le BSCI. À l'époque, on comptait encore plus de 500 instances de proGres v3 en usage dans le monde. L'objectif de la stratégie de

mise en service de proGres v4 était de migrer toutes les instances de proGres v3 vers proGres v4 avant la fin de 2019. Cependant, le HCR n'a pas pu effectuer le lancement de proGres v4 dans tous les pays comme prévu. Fin novembre 2019, le HCR comptait 299 instances de proGres v3 en usage dans 59 pays.

329. En janvier 2020, le HCR comptait achever la mise en service de proGres v4 avant la fin de l'année. Cependant, le plan de mise en service ne couvrait pas tous les pays où le nouveau système devait encore être lancé. Par exemple, les opérations de pays du Burundi, du Tchad, du Niger, du Nigéria et de la Somalie, dans lesquelles on comptait 67 instances actives de proGres v3, n'étaient pas incluses dans ce plan en février 2020.

330. Compte tenu du nombre d'instances proGres v3 qui doivent encore être migrées, le Comité estime que le lancement de la version 4 ne sera probablement pas achevé à la fin de 2020. Au fil du temps, ce lancement a été retardé pour diverses raisons, notamment un état de préparation insuffisant s'agissant des modules utilisables, une mauvaise connexion à Internet sur le terrain, un moratoire sur la mise en service des versions hors ligne des modules d'enregistrement et d'assistance, et, plus récemment, la restructuration du HCR, qui s'est accompagnée d'une régionalisation et d'une réduction importantes de l'équipe du siège chargée du lancement de proGres v4. Le Comité estime que le HCR doit revoir sa stratégie de mise en service, notamment le calendrier.

**331. Le Comité recommande que le HCR revoie sa stratégie de mise en service de proGres v4 et adapte le plan de mise en service en conséquence.**

332. Le HCR a convenu qu'un examen et une adaptation de la stratégie de mise en service étaient nécessaires compte tenu du nouvel environnement opérationnel et organisationnel.

#### *Mise hors service de la version 3 du système proGres*

333. Dans sa proposition de projet de 2009, le HCR a déclaré que proGres v4 remplacerait les versions antérieures de proGres, ce qui réduirait les coûts afférents à l'administration du logiciel. Ces coûts sont dus à une technologie obsolète et à la nécessité de disposer dans chaque lieu où le logiciel est utilisé d'un(e) administrateur(trice) de base de données.

334. En novembre 2019, 299 instances de proGres v3 étaient encore actives dans 48 pays. Rien qu'au Tchad, le HCR en comptait 29. La majorité des 48 opérations de pays utilisaient le programme pour collecter et mettre à jour des données sur les personnes relevant de leur compétence. Chaque bureau national est responsable de la maintenance et de la mise à jour de ses systèmes informatiques et de la sauvegarde de ses propres données. Le HCR stocke des données personnelles dans les versions 3 et 4 de proGres, qui sont soumises à la politique de protection des données. Après la mise en service de proGres v4, les instances décentralisées de la version 3 avaient été gelées mais restaient accessibles pour que les données puissent être récupérées lorsque cela était nécessaire.

335. La mise en service de proGres v4 se faisant par étapes, certaines opérations de pays utilisent les deux versions en parallèle. Ainsi, en Éthiopie, les données de certaines opérations ont été migrées vers proGres v4 en juillet 2018, mais en 2020, les opérations du pays utilisent encore 38 instances de proGres v3. Au Soudan, proGres v4 a été mis en service en février et avril 2019, mais en 2020, les opérations du pays continuent d'utiliser 16 instances de proGres v3.

336. Certains utilisateurs ont répondu lors d'une enquête que proGres v4 ne contenait pas toutes les informations disponibles dans proGres v3, les données n'ayant pas été

complètement migrées. ProGres v3 reste donc accessible aux fins de la récupération de données. Pour pouvoir continuer d'utiliser proGres v3, le HCR a besoin de certaines licences informatiques (Windows et SQL Server, notamment).

337. En octobre 2019, le HCR a rédigé un court document d'orientation indiquant l'échéancier de la mise hors service de proGres v3, mais en avril 2020, ce document n'avait pas encore été achevé ni diffusé. Le HCR s'est justifié en déclarant que l'archivage centralisé hors site n'était pas encore entièrement opérationnel. Il a également indiqué qu'aucune autre instruction concernant la mise hors service de proGres v3 n'était disponible pour les référents processus métier dans les opérations de pays.

338. Selon le projet d'échéancier de la mise hors service de proGres v3 d'octobre 2019, les opérations de pays devaient désinstaller proGres v3 un an après la mise en service de proGres v4 au plus tard. Elles devaient en outre se charger de supprimer des serveurs, en toute sécurité, les données contenues dans proGres v3, une fois ces données archivées. Aucune information n'était fournie dans le projet d'échéancier concernant la manière de supprimer les bases de données et les sauvegardes.

339. En mai 2020, le HCR n'avait pas mis en place de procédures indiquant aux opérations comment donner confirmation au siège que proGres v3 avait été mis hors service. L'échéancier de mise hors service de proGres v3 n'ayant pas été approuvé, aucune règle n'a été établie concernant la durée pendant laquelle les utilisateurs de proGres v3 devraient avoir accès à la base de données en lecture seule après la mise en service de proGres v4. Fin mai 2020, le HCR a fait remarquer qu'il avait établi la version définitive de l'échéancier de mise hors service de proGres v3 ainsi qu'un document d'orientation provisoire, et qu'il les avait tous deux publiés sur son intranet en mai 2020.

340. Le Comité estime que l'exploitation en parallèle de proGres v3 et proGres v4 empêche le HCR de réduire les coûts d'administration des bases de données dans les lieux concernés, ainsi que de centraliser le stockage des données afin de renforcer la sécurité des données. En outre, il estime que le HCR n'a pas de vue d'ensemble des lieux où les données de proGres v3 ont été complètement effacées et de ceux où elles sont encore utilisées comme système de secours.

341. Le HCR ayant déjà mis en service proGres v4 dans de nombreux pays au cours des cinq dernières années, le Comité estime qu'il est urgent que celui-ci mette en place un processus de mise hors service de proGres v3 et détermine, dans un document d'orientation :

- a) Comment mettre hors service proGres v3 ;
- b) Quand, au plus tard, proGres v3 doit-il être mis hors service ;
- c) Comment manipuler et éliminer les supports (serveurs et les clés USB, par exemple) contenant des données de proGres v3 ;
- d) Comment archiver les données de proGres v3 sur les personnes relevant de la compétence du HCR.

**342. Le Comité recommande que le HCR étoffe et établisse dans leur version définitive les orientations provisoires, en en faisant des instructions obligatoires pour la mise hors service de proGres v3 et en y intégrant l'échéancier de mise hors service.**

**343. Le Comité recommande que les représentants de chaque opération de pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.**

344. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

### **Protection des données**

345. La politique de protection des données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR adoptée le 27 mai 2015, également appelée politique de protection des données, stipule que les données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR sont classées confidentielles et que les mesures de sécurité des données du HCR visent à protéger les données personnelles contre le risque de destruction, de perte, d'altération accidentelle, illégale ou illégitime, de divulgation ou d'accès non autorisé. En fonction de leur contenu, certaines données à caractère personnel peuvent également être classées « strictement confidentielles » si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que leur divulgation non autorisée cause un préjudice exceptionnellement grave.

346. Le guide sur la protection des données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR, également appelé document d'orientation sur la protection des données, prévoit ce qui suit :

a) L'obligation de confidentialité s'étend à toutes les communications avec les personnes relevant de la compétence du HCR et à toutes les données fournies par ces personnes ou obtenues en leur nom par le personnel et les partenaires dans le cadre des activités du HCR. Le HCR doit assurer et mettre en œuvre un niveau élevé de sécurité des données, en fonction des risques présentés par la nature et le traitement des données à caractère personnel ;

b) La sécurité des données est la responsabilité de chaque fonctionnaire du HCR. Dans un bureau/une opération du HCR, le ou la responsable du traitement, qui est généralement le représentant ou la représentante du Haut-Commissariat, doit veiller à la mise en œuvre des mesures d'organisation et de sûreté pour la sécurité des données. La Division des systèmes d'information et des télécommunications est chargée de formuler des normes et des orientations en matière de TIC.

347. Le Comité a noté que, outre la Division des systèmes d'information et des télécommunications, d'autres parties participaient à l'établissement de normes relatives aux TIC. Il s'agissait notamment du délégué à la protection des données, du Service mondial de données et de la Division de la protection internationale.

348. La politique de protection des données stipule en outre que, lors de l'élaboration de nouveaux systèmes, projets ou politiques ou avant de conclure des accords de transfert de données avec des partenaires d'exécution ou des tiers susceptibles d'avoir une incidence négative sur la protection des données personnelles de personnes relevant de sa compétence, le HCR doit procéder à une analyse d'impact relative à la protection des données.

349. En ce qui concerne la responsabilité, la politique de protection des données prévoit que les responsables du traitement sont chargés d'organiser et de réaliser des analyses d'impact relatives à la protection des données, si nécessaire ; les analyses d'impact sont normalement effectuées au niveau national, à moins qu'il ne soit décidé de les mener au niveau mondial ou régional en raison de la portée du système ou de l'arrangement concerné. La politique de protection des données ne précise pas quelle fonction ou entité organisationnelle est le responsable du traitement des données lorsque des analyses d'impact relatives à la protection des données doivent être organisées et réalisées au niveau mondial ou régional.

350. À titre d'exemple illustrant la nécessité d'organiser et de réaliser des analyses d'impact relatives à la protection des données au niveau mondial, on peut citer l'élaboration centralisée par le siège d'éléments du registre PRIMES. À la fin de 2019,

les référents processus métier des divisions ont répertorié et classé par ordre de priorité 70 éléments du registre PRIMES, en vue de déterminer ceux qui devraient être développés ou mis en œuvre en 2020.

351. En mai 2020, le Comité a constaté que, pour ce qui est de garantir la conformité du développement centralisé des éléments du registre PRIMES aux exigences de protection des données à caractère personnel, notamment par le moyen des analyses d'impact relatives à la protection des données, les responsabilités globales internes au siège n'étaient toujours pas clairement définies.

352. Le Comité estime nécessaire que le HCR désigne des responsables de traitement des données au siège et dans les bureaux régionaux, conformément aux rôles, responsabilités et pouvoirs définis dans le cadre des mesures de décentralisation et de régionalisation qui s'inscrivent dans le processus plus large de transformation organisationnelle, afin de garantir que le développement centralisé des éléments du registre PRIMES soit conforme aux exigences de protection des données personnelles, notamment en ce qui concerne les analyses d'impact relatives à la protection des données.

**353. Le Comité recommande que le HCR désigne, dans le cadre de sa politique de protection des données, des responsables de traitement aux niveaux mondial et régional.**

354. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Analyses d'impact relatives à la protection des données lors de l'élaboration de nouveaux systèmes dans le domaine de l'informatique et des communications*

355. Conformément aux orientations en vigueur en matière de protection des données, les nouvelles technologies, ainsi que les nouveaux systèmes, outils, modules ou plates-formes de traitement des données, y compris les bases de données interopérables ou partagées, dont on considère qu'ils comportent ou sont susceptibles de comporter des risques particuliers pour la vie privée devraient, en principe, faire l'objet d'une analyse d'impact relative à la protection des données. Cela devrait s'appliquer, par exemple, aux moyens de collecte de données biométriques, au stockage en ligne et à l'analyse de mégadonnées.

356. Le système de gestion des dossiers proGres était l'un des systèmes informatiques ayant fait l'objet d'une analyse d'impact relative à la protection des données. Sa version en date, proGres v4, appuyait les opérations menées dans la plupart des domaines du travail de protection, comme par exemple la détermination du statut de réfugié ou la réinstallation, et constituait le principal registre de données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR. En avril 2020, le Comité a constaté que les données concernant environ 6,9 millions de personnes relevant de la compétence du HCR stockées dans proGres v4 pouvaient faire l'objet d'un transfert. Bien que proGres v4 ait déjà été déployé depuis 2015, une analyse d'impact relative à la protection des données n'avait jamais été réalisée.

357. En 2019, proGres v4 a été intégré dans le registre PRIMES, pour en constituer un module de base. PRIMES rassemblait un grand nombre des principaux systèmes et outils informatiques sur mesure du HCR qui recueillent les données personnelles des personnes relevant de sa compétence. Le Comité a noté que le HCR se proposait de mener une analyse d'impact relative à la protection des données pour PRIMES qui inclurait proGres v4, et d'engager un prestataire de services externe à cette fin.

358. Lors de la planification de nouveaux systèmes dans le domaine de l'informatique et des communications ou à l'occasion d'améliorations majeures de systèmes, de projets ou de politiques dans ce domaine, les analyses d'impact relatives

à la protection des données permettent de détecter à un stade précoce les difficultés liées à la protection des données et de concevoir et d'intégrer des garanties appropriées. De cette manière, le risque de destruction, de perte ou d'altération accidentelle, illégale ou illégitime de données personnelles, ainsi que le risque de divulgation ou d'accès non autorisé à ces données, peuvent être atténués.

359. Après la phase de planification et de conception des systèmes informatiques, la mise en œuvre des demandes de modifications, telles que celles qui concernent les garanties de protection des données, est d'autant plus coûteuse que le développement du logiciel a progressé. C'est pourquoi les analyses d'impact relatives à la protection des données doivent être réalisées suffisamment tôt pour que leurs résultats puissent être pris en compte lors de la phase de planification et de conception des systèmes.

**360. Le Comité recommande que le HCR procède à des analyses d'impact relatives à la protection des données à un stade précoce, afin de garantir que les résultats de ces analyses puissent être pris en compte lors de la planification et de la conception de nouveaux systèmes TIC ainsi qu'à l'occasion des améliorations apportées aux principales caractéristiques des systèmes en place et à l'interopérabilité de ces systèmes, aux fins du traitement des données à caractère personnel.**

361. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Notant que le système de gestion des dossiers proGres v4 a été mis en service en 2009 et que la politique de protection des données a été adoptée en 2015, le HCR a depuis lors entrepris l'analyse de l'impact de ce système sur la protection des données.

#### *Coopération avec le Délégué à la protection des données*

362. Conformément à la politique de protection des données, le Délégué à la protection des données a notamment pour tâche de fournir des conseils et un soutien en matière de politique de protection des données. Comme les projets TIC peuvent avoir de fortes implications pour la protection des données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR, le Comité a examiné si les lignes directrices et les instructions administratives applicables à ces projets prévoyaient une coopération avec le Délégué à la protection des données.

363. Les lignes directrices pour la gestion des projets TIC, publiées par la Division des systèmes d'information et des télécommunications, s'appliquent à tous les projets du HCR qui comportent une solution TIC, qu'ils soient gérés par les divisions et les bureaux du siège ou des bureaux extérieurs, et en particulier à tous les nouveaux projets TIC. Or, ni ces lignes directrices ni les instructions du HCR à l'intention des gestionnaires de projets sur la gestion du cycle de programme ne prévoient de coopération avec le Délégué à la protection des données.

364. En outre, l'instruction administrative relative au Conseil de gouvernance des TIC (UNHCR/AI/2015/6) ne prévoit pas la consultation du Délégué à la protection des données. Le Conseil de gouvernance des TIC a pour objet de doter le Haut-commissariat d'une structure de contrôle unique et cohérente pour saisir les informations sur les projets TIC afin de maximiser le rendement des investissements et d'éliminer les doublons.

365. Le Comité a relevé que le Délégué à la protection des données était membre du conseil d'administration du programme de transformation de la cybersécurité. Ce programme, qui a débuté en 2018 et devait durer trois ans, était une initiative à l'échelle de l'organisation visant à transformer et à renforcer les capacités du HCR en matière de sécurité de l'information en résolvant les problèmes existants et en instaurant un environnement informatique sécurisé permettant de protéger les informations du HCR et les informations des personnes relevant de sa compétence.

366. Le Comité reconnaît qu'il existe déjà un certain degré de communication entre le Délégué à la protection des données et la Division des systèmes d'information et des télécommunications, mais il estime que cette participation occasionnelle et volontaire du Délégué ne saurait se substituer à un processus de contrôle formel. Le Comité estime également que les dispositions relatives à la protection des données personnelles, telles que la participation du Délégué à la protection des données, doivent être intégrées aux opérations qui ont des implications pour la protection des données personnelles des personnes relevant de la compétence du CEPD.

**367. Le Comité recommande que le HCR intègre la coopération entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le Délégué à la protection des données dans les directives et les instructions administratives pertinentes, actuelles et nouvelles, relatives aux projets TIC dans les domaines touchant au traitement des données personnelles.**

368. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

369. Le HCR coopère avec des tiers tels que les gouvernements nationaux et les organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales pour fournir protection et assistance aux personnes relevant de sa compétence. La coopération peut inclure le partage de données agrégées, statistiques et/ou personnelles pour faciliter une assistance et une prestation de services efficaces et éviter la duplication des efforts humanitaires.

370. La politique de protection des données prévoit ce qui suit :

a) Sauf s'il existe des raisons satisfaisantes de ne pas le faire, avant de transférer des données personnelles à un tiers, le responsable de traitement doit chercher à conclure un accord relatif au transfert des données, ou, selon le cas, à incorporer des clauses relatives à la protection des données dans des accords plus larges, en particulier lorsque les transferts de données sont susceptibles d'être importants, répétés ou structurels, c'est-à-dire lorsque le(s) même(s) type(s) de données est (sont) partagé(s) avec le même tiers pendant une période donnée.

b) Une analyse d'impact relative à la protection des données doit être effectuée lorsque la collecte et le traitement ou le transfert de données personnelles est susceptible d'être important, répété ou structurel. Les responsables du traitement des données doivent tenir le délégué à la protection des données pleinement informé de toute analyse d'impact relative à la protection des données menée sous leur responsabilité et transmettre une copie de l'analyse correspondante.

c) Le Délégué à la protection des données et le Service des affaires juridiques doivent examiner et accepter tous les accords relatifs au transfert des données. Les exemplaires des accords finaux doivent être remis au délégué à la protection des données.

371. En novembre 2019, le Délégué à la protection des données a estimé qu'environ 500 à 1 000 accords de partage de données avec des tiers étaient en place dans le monde. Or, l'inventaire qu'il a communiqué pour la période de 2016 à 2019 ne comprenait que 159 accords de partage de données avec des tiers. Sur les 159 accords de partage de données, 4 ont été conclus en 2016, 24 en 2017, 57 en 2018 et 74 en 2019.

372. Manifestement, les responsables de traitement ne transmettent pas toujours une copie des accords de partage des données au Délégué à la protection des données et ne tiennent pas ce dernier informé des analyses d'impact relatives à la protection des données effectuées sous leur responsabilité.

373. Tout en notant les efforts d'amélioration de l'inventaire qui sont en cours, le Comité estime que le HCR doit veiller à ce que les bureaux régionaux fassent respecter les dispositions ci-dessus par les responsables de traitement.

**374. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsables de traitement tiennent le Délégué à la protection des données pleinement informé de tout accord de transfert de données et de toute analyse d'impact relative à la protection des données effectuée sous leur responsabilité.**

375. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

## **C. Informations communiquées par la direction**

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

376. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 2,5 millions de dollars (contre 0,1 million de dollars en 2018), par suite de contributions impayées de six donateurs (1,9 million de dollars) et de créances irrécouvrables sur des partenaires d'exécution (0,5 million de dollars).

### **2. Versements à titre gracieux**

377. Le HCR a indiqué n'avoir effectué aucun versement à titre gracieux en 2019 et 2018. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs du HCR effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type au cours de l'année financière.

### **3. Cas de fraude ou de présomption de fraude**

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

379. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquittait de 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 concernait tout risque particulier qu'elle avait déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il 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.

380. Le HCR a signalé 61 cas de fraude avérée en 2019, qui ont entraîné des pertes financières de 0,5 million de dollars (contre 43 cas en 2018, représentant un montant de 1,22 million de dollars). Parmi ces fraudes, 54 ont été commises par des membres du personnel et 7 par des partenaires. Il s'agissait d'affaires de détournement de fonds, de fraude aux droits et avantages, de fraude aux achats, de fraude au recrutement ou au diplôme, de fraude à l'inscription, à l'immatriculation ou à la réinstallation, d'autre fraude et de vol.

## **D. Remerciements**

381. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, la Haute-Commissaire adjointe, 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 Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(Auditeur principal)  
(*Signé*) Kay Scheller

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde  
(*Signé*) Rajiv Mehrishi

Le Contrôleur général de la République du Chili  
(*Signé*) Jorge Bermúdez Soto

21 juillet 2020

## Annexe

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 20	Le Comité recommande au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) de revoir la façon dont l'actif net est présenté dans les états financiers, en veillant à ce que l'information relative à la comptabilité par fonds ne soit utilisée que dans la mesure où elle complète les normes IPSAS applicables.	Trois nouveaux exposés-sondages sur la comptabilisation des produits et les paiements de transfert ont été ouverts à commentaire en février 2020. Le HCR examine actuellement leur incidence sur l'information financière. Sa position n'a pas changé : il ne souscrit pas à la recommandation.	Le HCR ne souscrit pas à la recommandation et n'a pris aucune mesure pour y donner suite. Le Comité maintient sa position, à savoir que la manière dont l'actif net est présenté dans les états financiers doit être revue et la nomenclature de l'actif net établie dans les normes IPSAS doit être reprise. La recommandation n'a pas été appliquée.				X
2	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 25	Le Comité recommande que le HCR améliore l'examen des accords relatifs aux contributions afin de tenir compte, pour chaque donateur, de la probabilité d'une sortie de ressources et d'établir une estimation du montant de l'obligation.	Le HCR a appliqué la recommandation en calculant le montant d'un versement proposé au 31 décembre 2019. L'analyse a confirmé que toute réduction des produits n'aurait qu'une incidence négligeable. Un travail similaire sera effectué lors des futures périodes financières pour les produits comptabilisés selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Si l'incidence est jugée significative, il sera procédé à des ajustements.	Le Comité prend note de l'amélioration de la méthode de comptabilisation. La probabilité d'une sortie de ressources peut à présent être estimée pour chaque donateur. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
3	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 31	Le Comité encourage le HCR à consulter d'autres organismes des Nations Unies et à déterminer, en collaboration avec les	Le HCR a proposé au Corps commun d'inspection d'envisager de prévoir dans son programme de travail de 2020 une étude sur	Le HCR a commencé à modifier sa méthode d'estimation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
4	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande que le HCR détermine s'il aurait intérêt à conclure des accords avec d'autres entités des Nations Unies quant aux mouvements de personnel afin d'établir une répartition claire des engagements au titre de l'assurance maladie entre les entités concernées et de comptabiliser les sommes à recevoir ou les contributions à verser, selon le cas, au titre de ces fonctionnaires.	L'harmonisation des méthodes suivies par les organismes des Nations Unies pour calculer le nombre d'années de service à prendre en compte dans les calculs actuariels concernant l'assurance-maladie après la cessation de service. Le Corps commun d'inspection étant le mieux placé pour faire des suggestions sur l'harmonisation des méthodes, le HCR considère que la recommandation a été appliquée.	service en prenant en compte les années de service déjà accumulées au titre d'engagements ouvrant droit à cette prestation. Le Comité a suivi la question et a formulé une recommandation plus détaillée (voir plus haut, chap. II, par. 20 et 27).	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 43	Le Comité recommande que le HCR ajoute une fonctionnalité dans le progiciel MSRP pour que des messages d'avertissement soient envoyés lorsque des combinaisons non autorisées d'identifiants article sont saisies dans le système. La poursuite du traitement devrait être bloquée jusqu'à ce que l'identifiant soit corrigé ou vérifié par le fonctionnaire responsable ou un superviseur.	d'assurance maladie après la cessation de service dont il bénéficie et si, dans l'affirmative, il était possible d'élaborer une formule commune permettant de fixer le montant à transférer. Le Groupe de travail a estimé que les organisations du système des Nations Unies devraient accepter de prendre en charge certains avantages et droits à prestations acquis par les fonctionnaires au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que les engagements correspondants, sans procéder à un transfert de fonds, qui serait coûteux sur le plan administratif.	Le progiciel MSRP envoie un message lorsque les données saisies présentent des invraisemblances. Il fournit des informations sur les anomalies qui existent et sur la manière d'y remédier. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
6	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 44	Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse approfondie des fiches article en s'appuyant sur les conclusions de l'audit. Les	L'examen des fiches article est effectué régulièrement en coordination avec les responsables des différentes catégories d'articles. Les	Le HCR examine les fiches article régulièrement et consigne les résultats. Le Comité considère que la	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
7	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 45	Le Comité recommande en outre que le HCR examine régulièrement les fiches article. Les articles n'ayant pas été achetés depuis longtemps doivent recevoir la mention « fin de vie ». Les prix unitaires standard doivent être mis à jour périodiquement. Après une période définie (par exemple, cinq ans), les fiches article doivent automatiquement être réexaminées pour vérifier leur validité et les prix réels des articles.	fiches articles ont été actualisées pour prendre en compte les dernières modifications apportées à l'instruction administrative concernant les articles suivis séparément (modification de la durée de vie) et les seuils. En outre, des catégories ont été créées et d'autres ont été désactivées. La mention « fin de vie » a été attribuée à 284 articles qui n'ont pas été utilisés depuis trois ans. Les activités de contrôle mensuel ont été élargies pour inclure l'examen des comptes assignés aux articles. La mise en place des outils de contrôle mensuel a été achevée.	recommandation a été appliquée.		X		
8	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 50	Le Comité recommande que le HCR établisse une procédure et des directives	Le HCR examine actuellement plusieurs solutions techniques et	Le Comité prend note du fait que le HCR étudie plusieurs solutions pour donner suite à		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			comptables cohérentes pour les biens achetés en vue d'un transfert direct de propriété à d'autres entités, en particulier dans les cas qui ne concernent pas l'exécution d'un programme en particulier. Le HCR doit signaler clairement ces biens dans le progiciel MSRP et faire figurer séparément le coût de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.	analyse les avantages et les inconvénients de chacune. Il évaluera également leur faisabilité pour retenir celle qui est optimale.	la recommandation. Il compte que le HCR l'informer en temps voulu des solutions retenues et de leur évaluation. Il considère que la recommandation est en cours d'application.				
9	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 64	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales soient bien définis et intégrés dans les structures existantes afin de faciliter la coordination et à ce que le siège puisse exercer le contrôle nécessaire.	Depuis juillet 2019, la plupart des postes dans les nouveaux bureaux régionaux ont été pourvus conformément à la structure organisationnelle initiale. Les attributions, les pouvoirs et les responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays ont été définis et diffusés. Les attributions, les pouvoirs et les responsabilités de toutes les divisions ont également été définies. Ces cadres guideront l'établissement et la gestion des relations entre les différentes fonctions dans les pays et aux niveaux régional et central.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il a inclus une évaluation préliminaire dans le présent rapport (voir chap. II, par. 105). Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
10	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 77	Le Comité recommande que le HCR utilise le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour mettre en évidence les liens qui existent entre les intrants, les réalisations et les résultats, y compris les produits exécutés	Les nouvelles formules de gestion axée sur les résultats et la structure des résultats (incidence, réalisations et résultats) ont été approuvées par les hauts responsables en juillet 2019. L'outil de gestion axé sur les résultats	Le Comité prend note des mesures prises par le HCR et des progrès accomplis. Le HCR s'emploie toujours à appliquer cette recommandation. Le Comité considère donc que la			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			par les partenaires, et pour faciliter l'alignement des plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires.	comprend une fonctionnalité permettant de ventiler les informations relatives aux indicateurs de résultats selon les entités d'exécution (bureaux du HCR et partenaires de projet) et de mieux relier ainsi les informations budgétaires et relatives aux dépenses aux résultats, pour chaque entité d'exécution. Avec le nouveau modèle de planification stratégique pluriannuelle, qui a été approuvé par le commanditaire du projet en octobre 2019, les opérations de pays pourront choisir le cycle stratégique qu'elles souhaitent adopter. Par ailleurs, le nouveau cadre de résultats tient compte de la participation du HCR à plusieurs processus interorganisations, dont le plan d'aide humanitaire et le plan d'aide aux réfugiés. Le délai prévu pour la mise en service du nouveau système de gestion axée sur les résultats est toujours le quatrième trimestre de 2021.	recommandation est en cours d'application.				
11	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 87	Le Comité recommande que le HCR continue d'améliorer les registres des risques organisationnels sous l'angle de l'utilité, du degré de précision, du traitement des risques et de la hiérarchisation des risques. Le HCR devrait donner des	En octobre 2019, trois stages supplémentaires ont été organisés pour 75 coordonnateurs de la gestion des risques organisationnels dans les opérations. À l'automne 2019 et au début de 2020, l'Unité de gestion globale des risques	Le Comité prend note avec satisfaction des activités entreprises par le HCR. Les stages supplémentaires et les retours d'informations ont aidé les responsables de la gestion des risques dans les opérations de pays à améliorer la qualité des		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
12	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 88	indications et des appréciations aux propriétaires des risques dans les opérations de pays et les entités du siège sur le degré de précision requis dans la description des risques organisationnels.	a également aidé à l'organisation, au siège et sur le terrain, de plusieurs ateliers sur l'estimation des risques, durant lesquels la détermination du niveau de risque a été examinée en détail. Les instructions relatives à l'examen des risques en 2020 ont été diffusées en novembre 2019. En 2020, l'Unité a de nouveau répercuté l'information à toutes les opérations en coordination avec les bureaux régionaux. En ce qui concerne les types de risques, le HCR a noté que les risques sont de plus en plus homogènes d'une opération à l'autre.	registres des risques organisationnels en termes d'utilité, du degré de précision, du traitement des risques de la hiérarchisation des risques.  Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
			Le Comité recommande que le HCR procède à un examen spécifique des registres régionaux des risques organisationnels. L'examen aurait vocation à faire en sorte que les registres régionaux rendent compte de manière agrégée des risques liés aux opérations dans la région afin d'uniformiser leur gestion à l'échelle régionale.	Au quatrième trimestre de 2019, le HCR a décidé de lancer en 2020 un processus échelonné d'examen des risques, les opérations de terrain devant achever l'examen à la date butoir habituelle, soit le 30 novembre, et les bureaux et divisions à une date ultérieure. Cet échelonnement vise notamment à laisser aux nouveaux bureaux régionaux décentralisés le temps de constituer leurs équipes avant de leur demander de procéder à l'examen des risques. Le principal objectif est toutefois de faire en sorte que les résultats des examens des	Le Comité a pris note des instructions relatives à l'examen des risques et des échanges menés au niveau des bureaux régionaux. Il estime que les examens qui ont été effectués cadrent suffisamment avec la gestion globale qui est demandée dans le contexte régional. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
13	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 99	Le Comité recommande que le HCR mette en place des mécanismes de contrôle supplémentaires dans la nouvelle structure organisationnelle pour compenser le relèvement des seuils d'immobilisation des actifs.	risques au niveaux des opérations soient pris en compte dans l'examen régional des risques. Cette démarche est fondée sur les instructions et les questions fréquemment posées au sujet de l'examen des risques de 2020. L'Unité de gestion globale des risques a aidé à l'examen des risques de trois bureaux. Elle a également analysé les registres régionaux des risques organisationnels et fourni aux bureaux une analyse des nouveaux risques et des nouvelles tendances à l'échelle régionale.	Le Comité a pris note de l'instruction administrative révisée sur les articles suivis séparément. Il estime que le fait que les bâtiments seront « probablement » comptés dans le cadre de la vérification physique des articles suivis séparément ne concorde pas avec le principe de la recommandation. Le Comité a recommandé la mise en place de mécanismes de contrôle supplémentaires pour garantir que le siège et les bureaux régionaux vérifient bien le montant cumulé des actifs produits pour compte propre et des bâtiments temporaires. Les articles d'une valeur inférieure au seuil seront			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 108	Le Comité recommande que le HCR affine et actualise systématiquement sa matrice de contrôle financier. Les principaux contrôles devraient être fonction du modèle opérationnel du HCR	La matrice de contrôle financier établie les années précédentes a été actualisée en 2019 pour prendre en compte toutes les conclusions des examens des risques et de divers rapports. La matrice	<p>ont en général plus de valeur que les autres articles et que l'instruction administrative révisée encourage les opérations à vérifier les articles ayant une grande valeur pour atteindre le taux de couverture prescrit, il est probable que les bâtiments seront comptés régulièrement. Étant donné le caractère permanent des bâtiments, le HCR estime que ce cycle de vérification bisannuel constitue un mécanisme de contrôle permettant de faire, dans la nouvelle structure organisationnelle, tous les contrôles qui s'imposent compte tenu du relèvement des seuils d'immobilisation des actifs.</p> <p>comptabilisés en charges et ne seront donc pas visibles dans le registre des biens des opérations de pays. C'est pourquoi le Comité a recommandé que des mesures de contrôle supplémentaires soient prises pour faire en sorte que le nombre et le volume des articles d'une valeur supérieur à 10 000 dollars soient vérifiés.</p> <p>Le Comité a également noté que les articles suivis séparément ne sont pas pris en compte dans les nouveaux rapports financiers de pays générés par l'application. À son avis, une mesure qui pourrait être prise pour donner suite à sa recommandation consisterait, par exemple, à inclure dans les rapports financiers mensuels de pays, un tableau recensant les nouveaux articles suivis séparément qui coûtent plus de 10 000 dollars, soit les bâtiments et les actifs produits pour compte propre.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation n'a pas été appliquée.</p>	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			et des risques recensés par celui-ci ; en faisant fond sur les procédures de contrôle déjà en place, le HCR devrait y apporter les modifications correspondantes aux changements imminents dans la structure organisationnelle, tout en consignait la mise en œuvre et le suivi des contrôles dans la matrice de contrôle interne améliorée.	générale actualisée (matrice de contrôle des risques) couvre plusieurs grands risques et prévoit divers contrôles concernant les domaines de l'encadrement et de la gestion, ainsi que diverses activités d'appui administratif. Dans la matrice, les activités de contrôle ont été assignées soit aux bureaux de pays soit à une division, compte tenu des attributions établies dans le cadre de la structure organisationnelle et de la délégation des pouvoirs. Les risques et les contrôles ont été classés par ordre de priorité pour être testés au moyen d'un questionnaire par lequel les propriétaires des risques attestent que les contrôles ont bien été mis en place et fonctionnent. Sur la base des enseignements tirés de la première année de lancement du questionnaire et compte tenu de la modification en cours de la structure organisationnelle, nous avons l'intention d'examiner régulièrement les contrôles retenus et d'affiner la matrice de contrôle des risques dans le courant de 2020 et par la suite. La matrice de contrôle des risques sera maintenue comme un répertoire des contrôles clefs au niveau de l'organisation et comme base pour l'établissement	déclaration est principalement fondée sur le questionnaire d'attestation rempli par les opérations de pays. Ce questionnaire est inspiré de la matrice de contrôle financier. Le HCR a affiné la matrice en 2019 pour prendre en compte les conclusions des examens des risques et les recommandations d'audit. Le Comité estime que la matrice de contrôle améliorée constitue un bon point de départ dans le processus d'évaluation et de suivi des contrôles internes. Le Comité est favorable à l'idée d'un examen et d'une amélioration constants de la matrice et de la recherche d'autres moyens visant à recenser les principaux processus, risques et contrôles. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>périodique de la déclaration relative au contrôle interne, mais le HCR recherche également d'autres moyens permettant de consigner les risques et les contrôles de manière plus détaillée aux fins de certains processus financiers et administratifs importants. Il vient d'achever, à cette fin, un projet visant à recenser les principaux processus dans des organigrammes, des descriptifs et des matrices de contrôle des risques distincts pour chaque processus (par exemple, les voyages, les achats et les partenariats). Ces documents aideront les responsables de la gestion des risques à vérifier les contrôles et permettront d'intégrer plus de risques et de contrôles dans la matrice de contrôle des risques au niveau supérieur de l'organisation.</p> <p>Au vu des mesures décrites ci-dessus, le HCR estime qu'il a mis en place les mécanismes nécessaires pour pouvoir actualiser régulièrement la matrice de contrôle des risques, en prenant dûment en compte les changements intervenus sur le plan opérationnel, au niveau de l'environnement et dans la structure organisationnelle, et considère par conséquent qu'il a appliqué la recommandation.</p>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
15	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 109	Le Comité recommande que le HCR vérifie périodiquement si les fournisseurs ont un compte bancaire commun avec des fonctionnaires en activité ou entre eux, l'objectif étant de prévenir et de détecter les fraudes. Cette mesure doit être intégrée dans la matrice de contrôle.	Le HCR a comparé les comptes bancaires utilisés par les services centraux des états de paie avec les comptes des fournisseurs. Il n'a recensé qu'un seul cas où le compte utilisé par les services des états de paix était aussi un compte de fournisseur et, même dans ce cas, le fournisseur n'avait reçu aucun paiement depuis 2016. Le HCR continuera de vérifier les comptes pour repérer ceux qui sont communs à un fonctionnaire et à un fournisseur, mais le risque semble très faible. En outre, il a lancé un examen approfondi des cas où le compte bancaire d'un(e) employé(e) semblerait être également associé à un fournisseur. Ce contrôle a été intégré dans la matrice de contrôle des risques et sera essayé régulièrement au moyen du questionnaire relative aux contrôles internes en fin d'année, lancé pour l'année terminée le 31 décembre 2019.	Le HCR a fourni des documents sur l'examen des cas où un fournisseur et un fonctionnaire en activité ont le même compte bancaire. Un fournisseur a été retiré de la base de données de fournisseurs par suite de l'examen. Cette vérification est effectuée tous les trois mois. Le HCR a en outre lancé un projet à long terme de nettoyage des données de la base de fournisseurs. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
16	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 113	Le Comité a recommandé au HCR de poursuivre ses efforts actuels pour améliorer le contenu et la pertinence des rapports financiers des pays dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle et d'analyse des données en cours. Un accès plus rapide	Dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle et d'analyse des données, le HCR a lancé le rapport financier de pays amélioré le 27 mars 2020. Ce rapport amélioré donne des informations en temps réel sur le budget, les dépenses, le	Le HCR a amélioré le rapport financier de pays dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle. Le nouvel outil en ligne permet d'avoir une vue d'ensemble actualisée des principaux éléments du rapport financier de pays.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			aux rapports financiers devrait être fourni aux opérations de pays.	taux d'utilisation du budget, les aspects financiers des partenariats, les stocks, les commandes et les demandes d'achat, les postes non soldés, les dettes, les immobilisations corporelles et les voyages dans un format consultable en ligne, mis à jour quotidiennement. Il offre également une fonction de recherche qui permet au personnel des lieux d'affectation hors siège d'obtenir des précisions sur les transactions et de prendre rapidement les mesures qui s'imposent. Il permet également aux bureaux régionaux d'accéder rapidement aux informations financières sur les opérations se trouvant dans leur région.	Une fonction de recherche donne l'accès direct aux informations figurant dans le progiciel MSRP. L'outil est en train d'être mis à la disposition d'un plus grand nombre d'utilisateurs. Il est toujours utilisé comme outil de contrôle de la gestion, puisque les représentants continuent de signer tous les trois mois pour attester qu'ils ont pris connaissance de l'information financière. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
17	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 118	Le Comité recommande que le HCR procède promptement à l'examen des livres-journaux liés aux partenaires d'exécution et des écritures y relatives faisant usage des codes partenaire et s'assure que les charges à défalquer du compte 618000 le soient effectivement.	Le HCR a élaboré deux questionnaires pour passer en revue les livres-journaux liés aux partenaires d'exécution et les écritures y relatives faisant usage des codes partenaires et s'assurer que les charges sont défalquées du compte 618000 quand il le faut.  Toute erreur repérée lors de la procédure de rapprochement et d'examen est corrigée par le siège ou par l'opération concernée.	Le Comité prend note avec satisfaction des nouveaux contrôles mis en place par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
18	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 123	Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des écarts et à des contrôles	Le HCR a institué l'analyse périodique des écarts dans les dépenses afférentes aux	Le Comité a examiné le document d'analyse périodique des écarts et prend	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
19	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 129	Le Comité recommande au HCR d'évaluer plus régulièrement (au moins une fois par an) les articles placés depuis longtemps en stock en transit et d'actualiser leur statut, suivant les besoins.	interventions en espèces, qui est effectuée durant l'année et en fin d'année, par compte et par pays. Tout écart significatif entre l'année considérée et les années antérieures qui n'est pas plausible au regard du budget de l'année considérée est expliqué ou fait l'objet de vérifications, et toute erreur de comptabilisation ou de classement est corrigée.  Les instructions de clôture du HCR prévoient un examen des informations à transmettre et la clôture de toutes les transactions en cours dans le progiciel MSRP. L'exactitude de la clôture repose sur les quantités réelles constatées en stock. Par la suite, le groupe chargé de la gestion des stocks communique les informations au groupe chargé des finances si des ajustements doivent encore être faits. En outre, le HCR est en train d'élaborer des directives opérationnelles sur la communication d'informations relatives au constat de quantités manquantes, de pertes ou de	note avec satisfaction des contrôles de vraisemblance effectués pour les interventions en espèces. En ce qui concerne les stocks, le Comité n'a pas pu déterminer les mesures supplémentaires qui ont été prises au niveau des rubriques (stocks). Il estime toutefois que la recommandation a été suffisamment prise en compte et a formulé de nouvelles recommandations dans le rapport d'audit de 2019. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 140	Le Comité recommande au HCR de clarifier son instruction administrative relative au contrôle et au recouvrement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de créances diverses. L'instruction devrait indiquer clairement la manière dont les demandes de remboursement de TVA doivent être enregistrées afin d'assurer leur traçabilité. La TVA non recouvrable devrait ensuite être comptabilisée en charges, dans le cadre de la clôture annuelle des comptes.	dommages, ou de refus, à la réception des marchandises. Le texte devrait être prêt à la fin du mois de mars 2020. L'instruction administrative relative au contrôle et au recouvrement de la TVA a été révisée afin qu'il y soit précisé quand et comment une créance liée à la TVA doit être enregistrée. Elle en est maintenant au stade de la signature et devrait être publiée prochainement.	L'instruction administrative révisée a été fournie et la recommandation y a été prise en compte. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
21	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 141	Le Comité recommande au HCR d'établir et de maintenir une vue d'ensemble des procédures et formalités précises en ce qui concerne l'exonération de TVA, les taux de TVA applicables, les livraisons et services concernés, les dates d'échéance et les seuils applicables pour chaque opération de pays. Le HCR devrait procéder, à intervalles réguliers, à des évaluations analytiques des chiffres clefs de la TVA.	Le HCR a compilé les réponses aux questionnaires de 2019 sur la TVA afin d'en extraire, pour chaque pays, des informations supplémentaires sur la TVA et sur l'évolution du contexte local. Les informations ainsi obtenues seront utilisées pour maintenir une meilleure vue d'ensemble des procédures d'exonération de TVA suivies par les pays. Le HCR a entrepris, à l'aide des données sur la TVA recueillies au moyen des questionnaires, une analyse	Conformément à l'instruction administrative révisée [UNHCR/AI/2018/12/Rev.1 (projet)], le HCR a commencé à recueillir des informations plus précises sur les procédures de TVA en vigueur dans chaque opération de pays. La vue d'ensemble et les évaluations analytiques sont encore en cours de réalisation.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
22	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 147	Le Comité recommande au HCR d'améliorer son analyse des variations des traitements et avantages du personnel, de sorte à mener à bien les contrôles requis dans le cadre de la matrice de contrôle financier.	des dépenses qui contribuera à l'établissement de rapports opérationnels et financiers.  Le HCR a instauré l'analyse distincte de chacun des principaux éléments de la rémunération (traitement brut, indemnité de poste, indemnité pour charges de famille et cotisation de retraite) dans les procédures de paie en fin de mois, de façon à analyser les variations des traitements et avantages. Avec les données obtenues, le HCR soumet l'analyse réalisée dans le cadre des procédures de fin de mois pour le mois de septembre.	Le Comité a constaté que des progrès appréciables avaient été faits. Le HCR est en train d'analyser les données tirées des procédures de paie en fin de mois. Le Comité estime qu'une dernière étape est nécessaire pour satisfaire aux exigences de la recommandation : une synthèse des données détaillées doit être ajoutée à l'analyse. Il s'agit de synthétiser le résultat de l'analyse et de mettre en évidence les principales variations qui, dans leur ensemble, ont des effets quantifiables sur la variation des charges au titre des salaires et avantages du personnel dans les états financiers.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
23	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 156	Le Comité recommande au HCR de conserver, dans un fichier journal, la trace de l'établissement à intervalles réguliers de rapports de suivi des ressources humaines. Les rapports avec les résultats doivent être téléchargés dans le Système de gestion électronique des	Pour donner suite à cette recommandation en gardant à l'esprit le manque de moyens en ressources humaines par rapport à la quantité importante de travail manuel que cela nécessite, le HCR a créé un groupe de travail en septembre 2019. Celui-ci a	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée d'application	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
24	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 161	Le Comité recommande au HCR de réfléchir aux moyens de mettre en œuvre un cycle d'approbation de l'évaluation des rapports dans le module de gestion des ressources humaines du progiciel MSRP, afin de faciliter les procédures de supervision et leur consignation systématique.	été chargé d'examiner la liste des rapports des ressources humaines, de recommander des changements et de donner des conseils sur le recours à l'automatisation robotique des processus, de manière à assurer le respect des règles établies non seulement dans le domaine de la communication d'informations, mais aussi de l'administration des ressources humaines dans le cadre du progiciel MSRP. En mettant les ressources humaines disponibles sur ce projet, le HCR facilite la gestion du personnel et assure la qualité des transactions, et pourra à terme administrer des effectifs plus grands sans avoir à agrandir la structure d'appui en matière de ressources humaines.	Étant donné que le HCR prévoit de choisir un nouveau fournisseur de progiciel de gestion intégré à la fin de 2020 et de mettre pleinement en œuvre le nouveau système en 2021 (ou 2022, en tenant compte d'un cycle de mise en œuvre de 18 mois), le Comité comprend que le HCR n'envisage pas d'adapter le système actuel de gestion des ressources humaines. Il		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 167	Le Comité recommande au HCR de consigner l'établissement systématique des rapports des états de paie dans un fichier journal, d'évaluer constamment ces rapports et de conserver la trace de cette évaluation, des procédures de supervision mises en œuvre et des mesures correctives apportées.	fournisseur sera achevée avant la fin de 2020, pour une mise en œuvre complète du nouveau système en 2021.  Le HCR a signalé que, depuis mai 2019, le calendrier mensuel des états de paie comprend un fichier journal dans lequel les fonctionnaires chargés des états de paie confirment manuellement qu'ils ont exécuté et évalué les rapports des états de paie.	considère que cette recommandation est en cours d'application.  Le Comité a pris note des mesures prises par le HCR. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
26	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 168	Le Comité recommande au HCR de mettre en place un blocage automatisé du paiement des traitements.	Le HCR a fait le point sur les motifs de mesure qui, dans la gestion des ressources humaines, sont déjà disponibles et en cours d'application et qui déclenchent un blocage automatique du paiement des traitements aux membres du personnel. Il a pu ainsi vérifier que les motifs de mesure qui sont déjà utilisés couvrent tous les scénarios possibles de statut du personnel dans lesquels le paiement des traitements doit être bloqué.  Comme le progiciel MSRP intègre un système de paie, ces motifs de mesure bloquent automatiquement les paiements dans le module de paie. Par	Le Comité a noté que les motifs de mesure pouvaient être saisis par le personnel chargé des ressources humaines pour déclencher des blocages automatiques du paiement des traitements. Sous réserve que le HCR garantisse la capacité et l'aptitude du personnel à déterminer et à saisir les motifs de mesure utiles en temps voulu, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
27	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 169	En ce qui concerne les nouveaux plans de traitement, le Comité recommande au HCR de fixer la taille de l'échantillon soumis à des vérifications ponctuelles en fonction du nombre de fonctionnaires concernés.	conséquent, le HCR ne voit pas l'intérêt de mettre en place un autre système de blocage automatisé du paiement des traitements. En plus des blocages automatiques, des blocages manuels temporaires peuvent être utilisés dans des cas exceptionnels où le paiement des traitements doit être bloqué à la dernière minute ; ainsi, le personnel chargé des ressources humaines n'a plus accès à la saisie des motifs de mesure pour déclencher les blocages automatiques de paiement pour le mois en cours.	Sous réserve que le HCR continue de vérifier tous les traitements du personnel concernés par les plans de traitement révisés, ou au moins un pourcentage raisonnable de ceux-ci, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
28	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 179	Le Comité recommande une nouvelle fois que les opérations de pays ne procèdent aux interventions en espèces qu'après la mise en place d'instructions permanentes dûment approuvées (A/73/5/Add.6, chap. II, par. 37). Le HCR devrait définir les principaux éléments des	Le HCR a défini les principaux éléments qui doivent être au minimum inclus dans les instructions permanentes initiales pour que le siège les approuve. En examinant mensuellement les charges afférentes aux interventions en espèces et en mettant à jour et en contrôlant le	Le Comité prend note des progrès réalisés par le HCR dans la définition des principaux éléments qui doivent être au minimum inclus dans les instructions permanentes initiales pour que le siège les approuve. Dans un cas, il a néanmoins constaté que des paiements en espèces avaient déjà été	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
29	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 184	Le Comité recommande au HCR de renforcer le suivi des processus de remboursement dans les opérations de pays, en particulier le respect des délais de remboursement. Le système CashAssist devrait comprendre une fonction automatique rappelant à l'utilisateur d'envoyer les demandes de remboursement aux prestataires de services financiers et de les consigner, à intervalles prédéfinis.	système de suivi des instructions permanentes, le HCR veille à ce que les opérations de pays ne commencent pas à fournir des interventions en espèces par l'intermédiaire d'un prestataire de services financiers avant que les instructions permanentes définissant les principaux éléments requis aient été approuvées par le siège.	effectués à des personnes relevant de la compétence du HCR tandis que les instructions permanentes n'étaient encore qu'à l'état de projet. Cependant, il prend acte de l'intensification des mesures de contrôle prises par le siège et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
			Le HCR a continué à renforcer le contrôle des remboursements des opérations de pays tout au long de l'année. Le cadre opérationnel des remboursements et le respect des délais font partie intégrante des instructions permanentes établies au niveau national, conformément aux clauses de remboursement définies dans les contrats avec les prestataires de services financiers. Le HCR contrôle les remboursements en effectuant des examens périodiques des documents comptables dans le système puis en s'assurant auprès des opérations de pays que les procédures de remboursement sont conformes aux instructions permanentes. Il a également intégré dans l'élaboration du système CashAssist les	Le Comité se félicite de ce que le siège contrôle les remboursements en effectuant des examens périodiques des documents comptables dans le système puis en s'assurant auprès des opérations de pays que les procédures de remboursement sont conformes aux instructions permanentes. Il prend acte de l'intensification des mesures de contrôle et considère que la recommandation a été appliquée.					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
30	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 185	Le Comité recommande au HCR de communiquer des directives claires sur l'allocation et le suivi des remboursements aux opérations de pays participant aux facilités de trésorerie communes, dans les cas où les fonds de gestion des liquidités sont centralisés.	principaux critères de détermination des remboursements, la fonction automatique de rappel et l'enregistrement. En mars 2020, le HCR a arrêté les critères, ce qui a permis de faire de nouvelles avancées dans la conception et l'élaboration.	Le Comité a pris note des outils et procédures d'évaluation des performances des prestataires de services financiers et a examiné la suite donnée au cas particulier du remboursement. Il a formulé une recommandation plus détaillée à cet égard (voir ci-dessus, chap. II, par. 249).	X			
31	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 190	Le Comité recommande au HCR de procéder à des rapprochements intégraux, au moins au moyen de vérifications ponctuelles, dans les cas où la distribution d'espèces ne passe pas par un système	Dans le cas où la distribution d'espèces ne passe pas par un système électronique, c'est-à-dire quand les espèces sont remises directement par un prestataire de services financiers (bureau de poste,	Le Comité se félicite de ce que le HCR ait établi la règle imposant que les reçus, signés par les bénéficiaires, soient joints à la confirmation. Il considère qu'il est essentiel que l'opération effectuée des	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
32	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 191	Le Comité recommande que le HCR exige que la liste de distribution fasse l'objet d'une nouvelle procédure d'approbation si des changements y sont apportés, afin de veiller à ce que les espèces ne puissent jamais être distribuées sans liste de distribution approuvée conformément à l'instruction administrative.	Dans sa configuration actuelle, CashAssist satisfait à cette demande, c'est-à-dire que toute modification devra être de nouveau approuvée avant soumission aux prestataires de services financiers. Pour veiller à ce que les opérations pour lesquelles CashAssist n'a pas été déployé effectuent elles aussi ces contrôles, le siège vérifie, dans le cadre de la procédure d'examen et	contrôles ponctuels supplémentaires pour que la traçabilité complète des fonds destinés aux interventions en espèces soit garantie. Étant donné que ces contrôles ponctuels sont décrits dans les instructions permanentes et que ces instructions sont examinées par le siège, il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
33	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 195	Le Comité recommande au HCR de faire savoir aux opérations qu'il importe de vérifier systématiquement les doublons dans les listes de distribution aux fins de l'assistance en espèces, et ce avant que les listes soient approuvées.	de validation prévue dans les instructions permanentes relatives aux interventions en espèces, que ces opérations disposent d'instructions exigeant que toutes les modifications apportées aux listes de distribution soient de nouveau soumises à la procédure d'approbation. Cette nouvelle approbation entraîne ensuite les contrôles applicables concernant les listes de distribution définitives.	Le Comité se félicite du renforcement des procédures de contrôle, de surveillance et de sensibilisation. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
34	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 200	Le Comité recommande au HCR d'améliorer et de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces. Les opérations de pays exécutantes doivent conserver un dossier normalisé contenant tous les documents clefs, comme les	Le HCR a adopté une stratégie axée sur les risques pour évaluer la nécessité d'annexer le modèle de documents clefs tenant compte du contexte opérationnel de chaque pays, comme la méthode de transfert de dossier aux prestataires de services	Le Comité se félicite de la mise en œuvre de la liste de vérification qui définit les exigences minimales des instructions permanentes relatives aux interventions en espèces. En outre, il se félicite des fonctionnalités supplémentaires disponibles dans le programme	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			listes de distribution, les preuves d'approbation, les justificatifs de confirmation fournis par les prestataires de services financiers, les documents de rapprochement et les preuves de paiement ou de remboursement.	<p>financiers et le mécanisme d'exécution.</p> <p>Une liste de vérification définit les exigences minimales des instructions permanentes relatives aux interventions en espèces, y compris certains éléments nouveaux.</p> <p>La création et l'approbation de la liste de distribution, les modalités de distribution, les sommes à verser, les informations sur l'exécution des paiements et le rapprochement sont effectués dans CashAssist. Quelles que soient la particularité de la situation ou les modalités utilisées dans une opération, les listes de distribution, la confirmation des prestataires de services financiers et les documents de rapprochement doivent satisfaire à des critères minimaux avant que le passage d'une étape à l'autre soit possible dans CashAssist. Ces critères permettent de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces, de séparer correctement les fonctions et de générer automatiquement une piste d'audit à partir des documents fournis en ligne.</p> <p>En se connectant à la plateforme des fournisseurs</p>	CashAssist. Il encourage la poursuite du déploiement du programme CashAssist et a formulé une nouvelle recommandation à cet effet (voir ci-dessus, chap. II, par. 244). Il considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
35	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 205	Le Comité recommande au HCR de rendre le suivi post-distribution obligatoire pour les programmes d'intervention en espèces des différentes opérations de pays. Les rapports de suivi post-distribution devraient systématiquement comprendre des recommandations et des mesures clefs d'ajustement des programmes.	de services financiers, le HCR envoie des instructions de paiement sécurisées aux fournisseurs et reçoit les documents de rapprochement, y compris les montants crédités et les paiements qui n'ont pas abouti. Ce processus automatisé de bout en bout et en temps réel garantit la traçabilité complète de l'assistance en espèces fournie.	Le Comité prend acte de la mise à jour du manuel relatif aux programmes et du fait que le suivi post-distribution est effectué dans toutes les opérations disposant d'un programme d'interventions en espèces. Il estime que les résultats actuels et futurs du suivi post-distribution sont un bon outil à intégrer dans l'élaboration des futurs programmes d'intervention en espèces. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
36	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 209	Le Comité recommande au HCR de définir les responsabilités relatives au suivi post-distribution applicables au niveau des pays et au niveau des bureaux ou du siège.	Le manuel du HCR relatif aux programmes a été mis à jour et le suivi post-distribution figure dans le chapitre sur le suivi, ainsi que tous les rôles de suivi qui peuvent être attribués aux équipes de pays du HCR.	Le Comité se félicite des nouvelles responsabilités définies en matière de suivi post-distribution au chapitre 4 du manuel relatif aux programmes. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
37	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 213	Le Comité recommande au HCR d'analyser et de synthétiser les conclusions du suivi post-distribution et de les utiliser pour affiner l'élaboration des programmes d'intervention en espèces au niveau des pays ainsi qu'au niveau des bureaux régionaux. Cette analyse doit pouvoir être consultée sur un portail de gestion des connaissances.	Le HCR a terminé une analyse intégrée du suivi post-distribution effectué jusqu'en juin 2019, qui a été mise en ligne sur son intranet. En outre, un message diffusé au sein de l'organisation a récemment annoncé le lancement d'un tableau de bord du suivi post-distribution des interventions en espèces, auquel les membres du personnel peuvent accéder à l'aide de leurs identifiants du HCR. Le tableau de bord synthétise les conclusions de tous les rapports de suivi post-distribution sur l'assistance en espèces et produit une analyse et des graphiques automatisés sur les indicateurs requis concernant la satisfaction à l'égard de l'assistance en espèces, des dépenses, de l'utilisation des liquidités, du bien-être et de l'utilisation des mécanismes d'adaptation.	Le Comité se félicite de l'analyse intégrée réalisée et des nouvelles directives relatives au suivi post-distribution élaborées par le HCR. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
38	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 226	Le Comité recommande au HCR d'instaurer de nouvelles mesures de contrôle consistant à effectuer des examens complets et des vérifications ponctuelles afin d'améliorer le respect des dispositions relatives aux partenaires d'exécution, prévues dans le	La décentralisation et la régionalisation ont donné au HCR l'occasion de continuer à renforcer le respect des dispositions du manuel et des politiques du HCR. Le siège du HCR mène chaque année un examen de la qualité des rapports de suivi à partir	Dans une note, le HCR a expliqué que la réception de toutes les signatures pouvait prendre du temps et dépendrait de la disponibilité des fondés de pouvoir. Le Comité estime que la pratique consistant à charger des projets financiers		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
39	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 235	Le Comité recommande au HCR de mettre en œuvre, dans la mesure du possible, des procédures électroniques supplémentaires, telles que la présentation des rapports financiers des partenaires par le biais du portail à l'intention des partenaires des Nations Unies et la signature électronique pour l'approbation des rapports	Le HCR coopère activement avec d'autres organismes du système des Nations Unies pour évaluer différentes options d'outils en ligne susceptibles de contribuer à renforcer les procédures actuelles.	relatifs aux projets avant qu'ils aient été vérifiés et signés n'est pas conforme au Manuel du HCR. Le Comité estime que le HCR doit suivre la procédure établie dans son manuel et ne charger les projets financiers relatifs aux projets qu'après qu'ils ont été approuvés par signature. L'utilisation de signatures numériques serait utile à la procédure. Toutefois, le Comité est conscient qu'il s'agit plutôt d'une solution à long terme. Les modalités des examens généraux et des vérifications ponctuelles au niveau des bureaux régionaux ne sont pas encore complètement établies, car les bureaux sont encore en cours de création et leur personnel n'a pas encore accès aux fichiers eSafe au niveau des pays. La recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 242	financiers des partenaires, en remplacement du système actuel de signature de vérification hors ligne, afin de faciliter le renforcement des contrôles internes. Lorsque la signature électronique aura été mise en œuvre, le HCR devrait veiller à ce que les pouvoirs de signature soient conformes au plan de délégation de pouvoir.	La recommandation a été appliquée au moyen du paragraphe 4.76 de l'instruction administrative relative à la planification et la budgétisation détaillées pour 2020 (UNHCR/AI/2019/9), approuvée par la Haute-Commissaire adjointe et le Haut-Commissaire assistant (Opérations). Cette instruction a été diffusée à tous les bureaux de pays du HCR le 5 novembre 2019.	Avec l'instruction administrative relative à la planification et la budgétisation détaillées pour 2020, le HCR a défini une série de rapports et de documents de base pour les accords de partenariat. Le Comité considère qu'il est important que le HCR veille à faire respecter cette règle. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
41	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 251	Le Comité réitère sa précédente recommandation (A/72/5/Add.6, chap. II, par. 81) selon laquelle le HCR doit veiller à la cohérence des évaluations des risques. Le HCR devrait harmoniser l'évaluation des risques des projets des partenaires d'exécution afin d'avoir une liste centralisée des principaux risques associés à chaque projet.	Depuis la fin de la période d'audit, le HCR a harmonisé les formulaires qui sont utilisés pour évaluer les risques à différents stades d'un projet. Le catalogue des risques est un document évolutif, qui est constamment actualisé à mesure que sont recensés de nouveaux risques sur le terrain. La collection d'outils pour le contrôle des projets axés sur les risques	Le Comité note que la section de la description de projet consacrée à la gestion des risques n'est pas liée au modèle. Comme le nouveau modèle comprend une liste des principaux risques, il estime qu'il contribue à harmoniser l'évaluation des risques des projets des partenaires d'exécution. Il examinera les effets des nouveaux modèles lors de futurs audits. La	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
42	2018	A/74/5/Add.6, Chap. II, par. 262	Le Comité recommande au HCR de renforcer l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et de garder une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements.	comprend un répertoire des risques liés aux projets et un modèle révisé de description de projet pour les accords de partenariat, avec une section actualisée sur la gestion des risques.  À la mi-juillet 2019, le HCR a modifié la présentation des rapports financiers relatifs aux projets de manière à renforcer l'assujettissement des paiements à l'examen de ces rapports. Si le montant du versement demandé par une opération ou le moment où ce versement doit être effectué diffèrent sensiblement de ce qui est prévu dans le calendrier des paiements, ou si le partenaire n'a pas dépensé la totalité des sommes reçues antérieurement et détient, au moment où le paiement est demandé, des liquidités d'un montant permettant de couvrir les besoins pendant plus d'un mois, l'opération est tenue d'expliquer les raisons de sa demande. En outre, le HCR a revu la présentation des rapports financiers relatifs aux projets de façon à demander expressément aux partenaires d'indiquer le montant des versements qu'ils demandent et de s'astreindre à divulguer les montants dont il autorise le décaissement.	recommandation est considérée comme appliquée.  Le Comité se félicite des modifications qui ont été apportées aux modèles de rapport financier relatif aux projets et estime que le décaissement des versements est principalement conditionné par : a) les résultats obtenus ; b) les flux de trésorerie et les ressources nécessaires pour les mois suivants. Mis à part les modifications apportées aux modèles, l'obligation d'exposer les raisons de la demande de paiement lorsque le partenaire détient des liquidités provenant de sommes reçues antérieurement et non intégralement dépensées a pour seul but de déterminer si des fonds sont nécessaires pour des raisons de liquidité. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de l'assujettissement des versements aux résultats obtenus. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 267	Le Comité recommande au HCR de relier de manière transparente les transferts de propriété aux accords de partenariat dans les cas où le bénéficiaire est un partenaire d'exécution. L'accord relatif au transfert de propriété et les écritures correspondantes dans le système MSRP devraient notamment citer la cote d'identification de l'accord de partenariat. Le but du transfert devrait être indiqué clairement dans l'accord relatif au transfert de propriété.	En novembre 2019, le HCR a modifié, dans le progiciel MSRP, les modèles d'accord relatif au transfert de propriété de façon que la cote d'identification de l'accord de partenariat soit indiquée et associée au transfert de propriété correspondant.	Le HCR a appliqué la première partie de la recommandation, puisque le formulaire révisé comporte un champ réservé à la cote d'identification de l'accord de partenariat. Il n'en a pas appliqué la deuxième partie, puisque le formulaire ne comporte pas de champ réservé au motif du transfert de propriété. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
44	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 299	Le Comité recommande que le HCR intègre les résultats du rapport d'évaluation dans sa prochaine stratégie de gestion du parc automobile, évalue l'ordre et l'importance des procédures à mettre en œuvre et les hiérarchise en conséquence.	La nouvelle stratégie de gestion du parc automobile mondial pour la période 2019-2021, dont la version définitive est en cours d'élaboration, tient notamment compte des résultats et des recommandations qui figurent dans le rapport d'évaluation.	La nouvelle stratégie de gestion du parc automobile a davantage pour but de promouvoir et de faire connaître la gestion du parc que d'orienter les parties et d'établir un plan d'action. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
45	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 300	Le Comité recommande que les opérations sur le terrain aient l'obligation de consigner toutes les données opérationnelles et financières dans les outils d'analyse (FleetWave/système de suivi des véhicules) et que le personnel chargé de la gestion globale du parc ait accès à toutes les bases de données et soit en mesure de	Les opérations sur le terrain ont déjà l'obligation, en application de l'instruction administrative annuelle sur les activités de fin d'année, de saisir régulièrement les données voulues dans le système FleetWave. Toutefois, les exigences en matière de saisie des données ne sont toujours pas respectées de manière satisfaisante. En outre, le HCR procède actuellement à	Le HCR a déclaré que l'évaluation était en cours. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			procéder à des analyses et d'évaluer ces données.	<p>une évaluation du parc automobile dans 10 opérations, qui consiste à vérifier l'exhaustivité et de la qualité des données saisies dans FleetWave. Il étudie aussi la possibilité d'accorder aux partenaires disposant d'un parc de grande taille un accès limité au système pour leur permettre d'y saisir leurs données. En février 2020, un projet pilote a été mis en place avec le partenaire logistique dans une opération.</p> <p>Un webinaire sur FleetWave et le système de suivi des véhicules a été organisé à l'intention des nouveaux contrôleurs régionaux et fonctionnaires régionaux chargés des fournitures, et un autre a été programmé.</p>					
46	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 301	Le Comité recommande que le HCR envisage de mettre en place une solution permettant d'intégrer dans l'analyse opérationnelle et l'analyse des coûts les données relatives aux opérations et aux coûts des véhicules loués.	Le HCR a examiné attentivement cette recommandation et est arrivé à la conclusion que, compte tenu de la structure budgétaire actuelle, en particulier des budgets des partenaires, il ne peut être procédé à l'analyse suggérée pour le moment.	Le Comité continue d'encourager le HCR à trouver les moyens d'effectuer cette analyse. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
47	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 307	Le Comité recommande que le HCR renforce les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne	La Division de la gestion des ressources humaines insistera sur l'importance de la planification des effectifs et de la fourniture d'informations justifiant l'engagement de personnel affilié, notamment de	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			sont pas disponibles au sein de l'organisation.	vacataires. Cette exigence est prévue par la nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, mais sera également renforcée par une communication distincte.					
48	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 310	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'interruption de service obligatoire de trois mois complets soit systématiquement observée. Par conséquent, l'organisation devrait contrôler la durée des contrats afin que les limites applicables fixées soient respectées.	En vertu de l'annexe II de la nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, le HCR propose de supprimer la disposition relative à l'interruption de service obligatoire et de prévoir à la place une durée maximale de service de quatre ans pour les contrats de vacataire, ceux-ci étant assortis de droits de congé et de protections identiques à ceux prévus dans les contrats de vacataire de l'UNOPS.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
49	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 316	Le Comité recommande que le HCR donne des instructions claires aux divisions et aux opérations sur le terrain (entités recruteuses) afin de mieux faire connaître la procédure de validation des engagements. L'organisation devrait modifier ses politiques relatives à la validation des engagements et veiller à ce que le Groupe des partenaires affiliés soit associé à la procédure de validation.	La Division de la gestion des ressources humaines insistera une nouvelle fois sur l'importance de la procédure de validation des engagements dans la nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel affilié.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée d'application	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
50	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 317	Le Comité recommande également que le HCR mette en place des outils qui permettent de procéder à la validation des engagements en ligne.	Le HCR élabore actuellement des solutions techniques qui permettront de mettre en place un processus automatisé dans le nouveau progiciel de gestion intégré, qui est actuellement à l'étude. En attendant, il généralise l'utilisation de la suite d'applications Office 365 (Forms, Teams, SharePoint, etc.), qui est actuellement en phase d'essai et d'examen et doit compléter les processus du progiciel MSRP avant le passage au nouveau système.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
51	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 324	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'ensemble de la procédure de recherche et de sélection des vacataires soit vérifiée de manière indépendante ou repose sur un système d'approbation (dans le cadre du module MSRP) afin d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection prise par le ou la responsable du poste à pourvoir.	Le module de recrutement à l'échelle locale du progiciel MSRP, consacré à l'embauche de personnel local, a été déployé dans 18 sites du HCR, qui peuvent désormais l'utiliser pour engager du personnel affilié, notamment des vacataires. Le HCR a également mis au point un plan pour la période 2020-2021 aux fins de sa mise en service dans d'autres sites, qui auront ainsi les moyens techniques de gérer le recrutement de personnel affilié. Le module sera déployé dans 49 nouveaux sites en 2020 et dans 65 autres en 2021.	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
52	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 327	Le Comité recommande que le HCR accorde une attention particulière à l'élaboration de définitions	Un nouveau modèle de définition d'emploi normalisée sera communiqué à toutes les	Dans le cadre du projet intitulé « Connaître nos emplois et nos collègues », le HCR a normalisé les		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
53	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 328	d'emploi précises qui permettent aux fonctionnaires responsables d'évaluer les performances des vacataires. Par conséquent, l'organisation devrait revoir la classification actuellement utilisée pour évaluer les performances dans le cadre du rapport d'évaluation et examiner l'opportunité d'intégrer au module MSRP le rapport et le modèle d'évaluation.	opérations dans le cadre de la politique révisée relative aux vacataires, ce qui leur donnera une meilleure idée des éléments à faire figurer dans les définitions d'emploi. De plus, des discussions sont en cours concernant la possibilité d'appliquer la fonction de gestion de la performance du progiciel MSRP au personnel affilié, notamment aux vacataires.	définitions d'emploi et les titres fonctionnels des membres de son personnel. Le Comité estime qu'il est crucial que le HCR normalise aussi les définitions d'emploi et les titres fonctionnels de son personnel affilié. Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
54	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 343	Le Comité recommande également que le HCR procède à une analyse pour déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.	Lors de l'élaboration de l'instruction administrative pertinente, la Division des ressources humaines a consulté les opérations sur le terrain au sujet de cette recommandation et a conclu que cette analyse de rentabilité devrait s'inscrire dans une étude de faisabilité de portée plus générale. Dans le cadre de l'instruction administrative à venir, elle a proposé un modèle d'étude de faisabilité, dont l'un des éléments sera le coût de l'emploi de vacataires.	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
			Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'organisation.	Des instructions administratives sur la sécurité informatique ont été rédigées puis examinées par la Division des systèmes d'information et des télécommunications, en consultation avec plusieurs autres divisions concernées du HCR. Elles devraient	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
55	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 344	Le Comité recommande que le HCR mette en place un dispositif d'approbation centralisé obligatoire afin d'éviter les chevauchements d'applications et établisse un registre pour toutes les applications élaborées sur le terrain. Les bureaux extérieurs qui envisagent de mettre au point de nouvelles applications devraient en informer la Division des systèmes d'information et des télécommunications.	entrer en vigueur en décembre 2020. Les informaticiens régionaux communiquent actuellement avec la Division des systèmes d'information et des télécommunications pour mettre à jour l'inventaire des applications et des systèmes développés sur le terrain.	Le HCR n'a pas encore mis en œuvre le dispositif d'approbation recommandé. Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
56	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 345	Le Comité recommande que le HCR mobilise davantage de fonds pour mettre en œuvre les normes minimales de sécurité informatique sur le terrain et en contrôler l'application.	Par l'intermédiaire de son programme de transformation de la cybersécurité, le HCR applique les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique dans les endroits où il n'existe pas encore de normes minimales de sécurité.	Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
57	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 355	Le Comité recommande que le HCR mette en place une procédure d'appréciation des risques liés à la sécurité de l'information fondée sur la norme ISO 27005 ou tendant à s'en rapprocher.	Le HCR a procédé à diverses évaluations de la sécurité à l'aide de normes de gestion des risques reconnues au niveau international comme les normes ISO 27005 et 31000, afin de vérifier la sécurité de ses informations essentielles. Certaines de ces évaluations ont été réalisées par diverses sociétés de conseil spécialisées. En outre, le HCR a pris des mesures proactives, effectuant par	Le HCR a mis en place un dispositif de gestion des risques liés à la sécurité de l'information et un registre de ces risques. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
58	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 356	Le Comité recommande que le HCR dresse un état des lieux des actifs primordiaux et des actifs en support en vue de l'appréciation des risques en matière de sécurité de l'information.	exemple régulièrement des évaluations des vulnérabilités dans l'ensemble de son parc informatique. Il a mis au point un registre des risques liés à la sécurité de l'information afin de consigner les résultats de ces évaluations et les plans de gestion des risques connexes. Entre autres mesures d'atténuation des risques, il s'est réuni régulièrement avec les principales parties prenantes pour convenir de plans d'action, et a lancé des initiatives de gestion des risques et en a assuré le suivi.	L'inventaire des biens informatiques auquel il a été procédé ne portait que sur le matériel en fonctionnement et ne tenait pas compte des actifs primordiaux ni des actifs en support. Les actifs primordiaux sont les processus métiers et les activités essentiels ainsi que l'information. Les actifs en support sont le matériel, les logiciels, les réseaux, le personnel, les sites et les structures. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
59	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 357	Le Comité recommande que le HCR complète son registre des risques liés à la sécurité de l'information par	Le registre des risques liés à la sécurité de l'information a été complété.	Le Comité prend note des mesures prises par le HCR et estime que la	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée d'application	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
60	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 365	<p>les risques déjà connus en la matière.</p> <p>Le Comité recommande que le HCR renforce la position du responsable de la sécurité informatique et intensifie les liens de ce dernier avec la haute direction. Il recommande que, pour garantir la place du responsable de la sécurité informatique, l'organisation en redéfinisse les attributions dans une directive obligatoire globale sur la sécurité de l'information précisant les exigences obligatoires, les mesures de sécurité et les responsabilités de tous les intervenants. Cette directive obligatoire devrait également prévoir que le responsable de la sécurité informatique rend compte à un organe consultatif composé de membres de la haute direction.</p>	<p>L'avis de vacance du poste de responsable de la sécurité informatique, basé à Genève au Bureau du (de la) Directeur(trice) de l'informatique, a été publié en septembre 2019. Le Haut-Commissaire a annoncé qu'il avait été décidé de donner suite à une candidature externe. La personne sélectionnée devrait entrer en fonction en juillet ou août 2020.</p>	<p>recommandation a été appliquée.</p> <p>La définition d'emploi mentionne que le ou la Responsable de la sécurité informatique a accès à la haute direction, mais ne précise pas à quel organe consultatif il ou elle est directement rattaché(e). Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		
61	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 369	<p>Le Comité recommande que tous les membres de la haute direction et du personnel du siège, qui sont des parties prenantes importantes, participent aux cours de formation et de sensibilisation à la sécurité informatique, dans la mesure où il leur incombe de mettre en œuvre les mesures de sécurité de l'information.</p>	<p>La formation à la sécurité informatique a été rendue obligatoire en juin 2018, avec une période de transition de trois mois. Depuis, les taux d'achèvement augmentent régulièrement et, au moment de la rédaction du présent rapport, 86,48 % du personnel du siège avait suivi la formation.</p>	<p>Plus de 86 % du personnel du siège et la majorité des cadres supérieurs ont participé aux cours sur la sécurité informatique. Bien que certains cadres supérieurs n'aient pas encore suivi ces cours, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. Il suivra toutefois les progrès faits à cet égard.</p>	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
62	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 374	Le Comité recommande que le HCR élabore une politique globale de protection des données qui protège également les données personnelles de l'ensemble de son personnel.	Un projet de politique globale de protection des données et d'instruction administrative connexe a été élaboré à la suite de consultations internes qui ont eu lieu tout au long de 2019, et il est actuellement procédé à une opération de cartographie détaillée des données qui servira de base au prochain projet de politique et d'instruction administrative. Au cours du premier semestre 2020, la rédaction du projet tiendra compte des dernières évolutions survenues à l'intérieur et à l'extérieur du HCR, notamment le dialogue engagé entre l'ONU et les acteurs externes, ainsi que le processus de régionalisation qui a été mis en œuvre au HCR. La rédaction de la politique et de l'instruction administrative aura bien progressé d'ici au deuxième trimestre 2020, mais l'échéance pour l'élaboration de la version définitive et les consultations devrait être repoussée au quatrième trimestre de 2020 de façon à tenir compte de ces évolutions.	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
63	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 382	Le Comité recommande que le HCR revoie et actualise les attributions et les fonctions du spécialiste de la protection des données de	Dans sa stratégie de transformation des données pour 2020-2025, le HCR s'engage résolument à se donner les moyens de jouer	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
64	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 387	Le Comité recommande que le spécialiste de la protection des données du HCR ait un accès adapté à la haute direction.	un rôle de chef de file mondial en ce qui concerne la protection et la sécurité des données et la déontologie en la matière. Il met actuellement en œuvre la nouvelle stratégie, qui prévoit de transférer le poste de spécialiste principal(e) de la protection des données de la Division de la protection internationale au nouveau Service mondial de données. Depuis la mi-2019, le (la) Spécialiste principal(e) de la protection des données est épaulé(e) par un(e) spécialiste de la protection des données en mission temporaire et un(e) stagiaire en protection des données. D'autres modifications des fonctions et attributions du (de la) Spécialiste de la protection des données devraient intervenir courant 2020 dans le cadre plus général de la mise en place du Service mondial de données, de la régionalisation et de la décentralisation en cours (notamment la création d'une fonction de contrôle des politiques pour les services de protection des bureaux régionaux) et de l'examen engagé au siège.	Le Comité prend note du transfert du poste de spécialiste de la protection des données au Service mondial de données. N'étant		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
65	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	<p>internationale au Service mondial de données. En concertation avec le Directeur de la Division et le ou la Spécialiste de la protection des données, le ou la Chef du Service mondial de données mettra en place la structure de travail et les contacts nécessaires pour faciliter l'accès du (de la) Spécialiste de la protection des données à l'équipe de direction. L'achèvement de l'opération devrait être reporté au troisième trimestre 2020 pour tenir compte de ces évolutions.</p> <p>Un plan d'action détaillé visant à améliorer la mise en œuvre globale des programmes techniques a été élaboré avec un consultant au troisième trimestre 2019.</p> <p>Les services techniques du siège sont chargés de trois grandes fonctions, à savoir : l'élaboration de politiques et de normes ; l'encadrement des activités de coordination à l'échelle mondiale ; et la fourniture d'un appui technique et de services de coordination axés sur le terrain.</p> <p>Pour assurer la qualité du personnel technique sur le terrain, le siège procède à la vérification des compétences de toutes les personnes appelées à</p>	<p>pas encore en mesure de déterminer si le ou la titulaire aura un accès adapté à la haute direction, le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
66	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 100	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.	travailler sur le terrain. En outre, les bureaux extérieurs lui communiquent périodiquement des rapports détaillant les progrès accomplis et des difficultés techniques rencontrées, et il assure régulièrement un appui à distance à cet égard. Les missions examinent régulièrement les progrès réalisés et fournissent des moyens supplémentaires si nécessaire et sur demande. La boîte à outils destinée à l'évaluation des abris et des zones d'installation est l'une des mesures qui ont été prises pour contribuer à améliorer la planification et l'exécution des programmes de construction.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
67	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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	Les nouvelles formules de gestion axée sur les résultats et la structure des résultats, qui tiennent compte des trois aspects ci-après, ont été approuvées par l'équipe des hauts dirigeants en juillet 2019 : a) alignement de certains des nouveaux domaines de	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
68	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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	<p>à la réalisation de ces objectifs dans la durée.</p> <p>réalisation sur les objectifs de développement durable ;</p> <p>b) examen de l'opportunité de faire de certains indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable des indicateurs de base du HCR ;</p> <p>c) sélection par les bureaux de pays de certains indicateurs et cibles relatifs aux objectifs de développement durable qui sont en rapport avec leurs activités et avec des mécanismes multipartites tels que les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les plans nationaux.</p> <p>En mars 2020, le projet de gestion axée sur les résultats en était au stade de la définition des indicateurs d'impact et de résultat de base, dont certains correspondent aux indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. La mise en service du nouveau système de gestion axée sur les résultats est toujours prévue pour le premier trimestre de 2021.</p>	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			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.	<p>des hauts dirigeants en juillet 2019.</p> <p>a) alignement de certains des nouveaux domaines de réalisation sur les objectifs de développement durable ;</p> <p>b) examen de l'opportunité de faire de certains indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable des indicateurs de base du HCR ;</p> <p>c) sélection par les bureaux de pays de certains indicateurs et cibles relatifs aux objectifs de développement durable qui sont en rapport avec leurs activités et avec des mécanismes multipartites tels que les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les plans nationaux.</p> <p>En mars 2020, le projet de gestion axée sur les résultats en était au stade de la définition des indicateurs d'impact et de résultat de base, dont certains correspondent aux indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. Le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats et l'outil informatique connexe seront mis en service au début de 2021 et serviront à planifier les activités de 2022 et des années suivantes.</p>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
69	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Le Centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement a aidé la Division de la résilience et des solutions et la Division de la planification et de la gestion stratégiques en lançant, en novembre 2019, une enquête sur les besoins de formation adressée à tous les représentants des pays. Une série de ressources externes et de cours sur les objectifs de développement durable ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel du HCR sur la plateforme Learn and Connect. Sur la base des résultats de l'enquête, le lien vers les ressources externes et les cours est mis à jour régulièrement et chaque fois qu'un nouveau support pédagogique doit être ajouté.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
70	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Fin juin 2019, le Haut-Commissaire a communiqué à l'ensemble du personnel la position institutionnelle sur l'engagement du HCR au service de la réalisation des objectifs de développement durable. Les définitions d'emploi pour les fonctions de direction dans les bureaux régionaux ont été entièrement mises à jour afin de bien faire le lien, le cas échéant, avec les activités communes d'appui des Nations Unies et la	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
71	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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	<p>réalisation des objectifs de développement durable.</p> <p>La Division de la gestion des ressources humaines a également entrepris un examen et une mise à jour prioritaires des définitions d'emploi pour plusieurs autres fonctions qui contribuent à faciliter la réalisation des objectifs de développement durable. Elle a notamment facilité la création du Service mondial de données et d'emplois dans le domaine des données dans les bureaux régionaux, de la planification stratégique et des résultats à l'échelle mondiale, et des fonctions de partenariat et de coordination interinstitutions.</p> <p>Parallèlement, la Division de la gestion des ressources humaines a chargé un cabinet de conseil de faciliter l'établissement d'un cadre de gestion du personnel en vue de garantir une gestion efficace, notamment par le développement des aptitudes et des capacités d'encadrement.</p>	Le Comité prend note du fait que le HCR continue de s'employer à appliquer cette recommandation au regard des orientations données à l'échelle du système des Nations Unies. Il considère		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			objectifs de développement durable.	l'échelle du système des Nations Unies au sujet des activités concernant les objectifs de développement durable ont actuellement une incidence sur les orientations internes du HCR.	donc que la recommandation est en cours d'application.				
72	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	Les modalités de l'engagement du HCR au service de la réalisation des objectifs de développement durable figureront dans les orientations. Le HCR menant des activités dans différents contextes, l'accent sera mis sur la prise en compte de la situation particulière de chaque pays.	Le Comité prend note du fait que le HCR continue de s'employer à appliquer la recommandation au regard des orientations données à l'échelle du système des Nations Unies. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
73	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	De nombreuses activités donnant suite à cette recommandation ont été lancées sur le terrain et les bureaux régionaux en ont mené certaines à titre expérimental.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que cette recommandation a été appliquée.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
74	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Pour l'examen des risques de 2020, les instructions faisaient expressément mention des objectifs de développement durable et des risques découlant du pacte mondial sur les réfugiés (y compris le cadre d'action global pour les réfugiés) et de la planification pluriannuelle et multipartite. Pour les deux premières catégories, des balises ont été créées dans le système. En mars 2020, 95 risques concernaient le pacte mondial et 30 objectifs de développement durable. On devrait commencer à utiliser ce système de classement pour l'exercice budgétaire 2022. Les risques dans ces domaines sont signalés et la division concernée en est informée. En ce qui concerne les risques relatifs à la planification pluriannuelle et multipartite, sur les 22 pays pilotes, 6 en font expressément mention dans leurs inventaires des risques. Pour les autres opérations, les risques relatifs aux objectifs fixés dans le cadre de la planification pluriannuelle et pluripartite sont recensés mais les risques propres aux modalités ne le sont pas, ce qui tend à montrer que l'opération concernée estime que les mesures de	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
75	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	contrôle et d'atténuation en place lui permette de gérer les activités. Les nouveaux mécanismes de gestion axée sur les résultats, qui devraient être mis en place au cours de l'exercice budgétaire, visent à intégrer l'approche pluriannuelle et pluripartite. Le risque associé à une planification sur une plus longue période et à la collaboration avec les partenaires sera donc pris en compte dans le cadre de l'estimation et de la gestion habituelles des risques, et ne sera pas mesuré séparément.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
76	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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	En janvier 2020, les partenaires principaux exerçaient leurs fonctions dans tous les bureaux régionaux. Ils sont notamment chargés de contrôler la gestion des contrats du personnel affilié afin de garantir le respect des politiques applicables. La Division de la gestion	La nouvelle instruction administrative entrera en vigueur en juin 2020. Étant donné que ce processus se poursuit, le Comité maintiendra la question à l'étude et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'arriver à un niveau plus élevé de spécialisation.	des ressources humaines prend régulièrement l'avis des partenaires principaux ressources humaines au sujet de l'amélioration de la procédure et des orientations générales. L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, qui sera publiée prochainement, prévoit le renforcement des pouvoirs des partenaires principaux ressources humaines en vue de garantir la gestion efficace des contrats du personnel affilié. Elle devrait être adoptée au cours du deuxième semestre de 2020.					
77	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	Au moment de réembaucher un(e) consultant(e) pour une nouvelle mission, le HCR vérifie toujours les paiements effectués dans le passé conformément aux directives. Si le nouveau contrat de services de consultant devait entraîner un dépassement du seuil financier, l'entité demanderesse est avisée que le contrat n'a pas été approuvé. D'un autre côté, les entités recruteuses peuvent présenter des demandes de dérogation à ce seuil, qui sont examinées puis rejetées ou approuvées par le personnel compétent de la Division de la gestion des ressources humaines. En parallèle, le HCR continue	Le HCR a pris des mesures pour pallier l'insuffisance du dispositif de contrôle interne dans le progiciel MSRP. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
78	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	d'envisager des moyens possibles d'automatiser ces contrôles.  Le HCR a entrepris d'élaborer des demandes d'information expresses pour repérer les cas de double paiement d'honoraires de consultants. Ces demandes sont en cours d'élaboration.  Dans le même temps, le HCR tient à souligner qu'il est rare que de tels cas se produisent. Dans le cadre de la régionalisation, des gestionnaires des risques, des contrôleurs régionaux et des partenaires principaux ressources humaines exercent leurs fonctions dans les bureaux qui sont entièrement décentralisés. Ces fonctions renforcent le contrôle et améliorent la capacité de détecter les chevauchements ou les erreurs. En outre, la délégation de pouvoirs plus étendus aux opérations de pays pour ce qui est de l'obligation de rendre compte et de la responsabilité réduit les risques de double paiement puisqu'il appartient à chaque opération d'effectuer le paiement.	Le HCR a déclaré que l'élaboration des demandes d'information expresses pour repérer les cas de double paiement était en cours. En raison de circonstances dues à la pandémie de COVID-19, le HCR n'a pas pu montrer que cet outil était fonctionnel. D'autres mécanismes créés à la suite de la régionalisation contribueront à renforcer le contrôle des paiements des honoraires des consultants. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
79	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 181	Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels.	La révision des directives en question se poursuit. Si l'instruction administrative sur l'utilisation du personnel affilié réglera les	Le HCR publiera une instruction administrative générale sur l'utilisation du personnel affilié dans laquelle seront énoncés les		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
80	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	questions générales sur tous les arrangements relatifs à cette catégorie, une instruction administrative spécifique sur les contrats individuels (notamment de consultants et de vacataires) sera aussi publiée. On trouvera à l'annexe II de l'instruction récemment élaborée des informations sur les éléments énumérés et plus de précisions sur les points relevés.	principes à appliquer pour une gestion efficace et cohérente de toutes les catégories de membres du personnel affilié du HCR, composé de consultants et de vacataires. Dans le cadre de l'examen en cours de la procédure de recrutement des vacataires, le Conseil assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.	X			
81	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Une société de logistique a achevé l'analyse d'optimisation du réseau d'approvisionnement et évalué l'entrepôt de Copenhague par rapport à trois autres localités.	Le Comité prend note avec satisfaction de l'évaluation et de l'analyse réalisées par le HCR et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
82	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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	Le HCR sait que la gestion de ses stocks d'article de premier secours au niveau institutionnel pourrait présenter des avantages. Toutefois, ces stocks étant actuellement gérés par chacune des opérations de	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
83	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	évaluation devrait porter sur l'opportunité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.  pays et la gestion décentralisée étant un élément important de la culture de l'organisation, il faudrait mûrement réfléchir à l'intérêt d'un tel changement avec les opérations concernées, les bureaux régionaux et l'équipe de direction au siège. Comme point de départ à une telle concertation, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement établira une note de cadrage dans laquelle il sera indiqué comment les stocks d'articles de premier secours pourraient être gérés à l'échelle mondiale dans le cadre de la régionalisation en cours et quels avantages le HCR en tirerait. La note de cadrage sera présentée à l'équipe de direction avant la fin du deuxième trimestre de 2020.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				opérations concernées, les bureaux régionaux et l'équipe de direction au siège. Comme point de départ à une telle concertation, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement établira une note de cadrage dans laquelle il sera indiqué comment les stocks d'articles de premier secours pourraient être gérés à l'échelle mondiale dans le cadre de la régionalisation en cours et quels avantages le HCR en tirerait. La note de cadrage sera présentée à l'équipe de direction avant la fin du deuxième trimestre de 2020.					
84	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	Les méthodes et procédures révisées sont définies dans l'instruction administrative sur les achats, dont le texte final est presque arrêté et qui devrait être publiée prochainement.	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
85	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 226	Le Comité recommande au HCR de recenser les nouvelles possibilités de regroupement des besoins, au niveau régional ou même à l'échelle mondiale.	Des orientations sur d'autres possibilités de regroupement figurent dans l'instruction administrative sur les achats et dans la version révisée du chapitre 8 du manuel du HCR. L'examen final de ces deux textes était en cours au moment de la rédaction des présentes observations.	Le Comité assurera le suivi de cette question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
86	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 229	Le Comité recommande au HCR d'accélérer la révision du chapitre 8 du manuel du HCR afin que le personnel	La politique relative aux achats et l'instruction administrative sur les achats sont presque arrêtées sous	Le Comité assurera le suivi de la question et considère		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			puisse avoir accès à des orientations cohérentes et fiables sur les procédures d'achat.	leur forme définitive et devraient être publiées prochainement. Ces deux documents remplaceront l'actuel chapitre 8 du manuel du HCR en tant que directives sur les achats, mais le chapitre 8 sera conservé et affiné et constituera un autre document d'orientation souple. Le texte du chapitre 8 sera arrêté après la publication de la politique et de l'instruction administrative sur les achats.	que cette recommandation est en cours d'application.				
87	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	Le HCR s'emploie actuellement à ajouter les applications utiles « dans le nuage ».	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
88	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	Le HCR s'emploie actuellement à définir des directives à l'intention des bureaux extérieurs.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
89	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 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.	En même temps que le manuel des opérations sur le terrain relatif à l'informatique et aux communications est en cours de rédaction au niveau du siège, les activités de sauvegarde des données et de reprise après sinistre se poursuivent sur le terrain. La Division des systèmes d'information et des télécommunications a	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
90	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	récemment publié une instruction révisée sur la sauvegarde des données, notamment pour tenir compte de la mise à niveau du système d'exploitation, de Windows 7 à Windows 10.	Le Comité assurera le suivi de la question et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
91	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 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.	L'analyse des raisons du faible respect de la politique en matière de déplacements professionnels a été effectuée et les résultats ont été communiqués à tous les directeurs de division et de bureau régional afin que les mesures voulues soient prises. En outre, les rapports financiers révisés de pays qui sont publiés tous les mois à l'intention des opérations de pays comprennent désormais des informations sur deux indicateurs clefs de résultats concernant les voyages, y compris le non-respect de la règle des 16 jours.	Le HCR a établi à titre expérimental les nouveaux rapports financiers de pays à l'aide de l'outil d'analyse décisionnelle Power business intelligence. Cet outil comprend un indicateur électronique de performance concernant le respect de la règle des 16 jours. Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
92	2016	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 gestion des biens et du parc au siège pour solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.	Le HCR a publié sur l'intranet une note d'orientation sur les critères à prendre en compte pour déterminer la taille et la composition des parcs de véhicules. Il y est tenu compte, entre autres choses, des facteurs propres aux pays (situations d'urgence, restrictions à l'importation, etc.), des effectifs, des besoins des partenaires d'exécution, des ateliers d'entretien et de réparation, de l'usage fait des véhicules existants et de l'âge moyen du parc.	Le Comité se déclare satisfait des mesures prises pour aider les opérations à évaluer leurs besoins. Il constate toutefois que l'évaluation des besoins peut encore être améliorée pour ce qui est des véhicules légers, étant donné que les opérations demandent de nouveaux véhicules à bref délai au lieu de s'y prendre à l'avance. Le Comité recommande que le HCR aide les opérations à évaluer leurs besoins et établisse un véritable plan d'achat global de véhicules légers. Il renvoie au paragraphe 256 du chapitre II du présent rapport et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
93	2016	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 des projets réalisés avec des partenaires.	Le siège du HCR effectue chaque année le contrôle de la qualité des rapports de suivi d'un échantillon d'accords. Par ailleurs, dans les nouveaux groupes de coordination du programme qui seront mis en place dans les bureaux régionaux et à qui seront confiés le contrôle de l'exécution des projets, le suivi de la mise en œuvre du programme et de l'établissement du budget, les administrateurs chargés du contrôle des projets régionaux contrôleront la qualité des rapports financiers et des rapports de suivi des	La réforme du HCR a eu une incidence sur les attributions relatives au contrôle et au suivi. Compte tenu de la nouvelle structure, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
94	2016	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.	résultats. Un appui ciblé au renforcement des capacités sera mis en place pour améliorer la gestion des partenariats, y compris l'examen de la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
95	2015	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 population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.	<p>observations faites par les utilisateurs.</p> <p>Le Comité a considéré que cette recommandation était toujours en cours d'application parce que le HCR avait encore plusieurs vérifications à terminer au moment de l'audit.</p> <p>Compte tenu du caractère répétitif des vérifications et de la directive du HCR tendant à ce qu'une vérification soit effectuée au moins une fois tous les 24 mois dans certains contextes opérationnels, il y aura toujours des activités de vérification chaque année. Pour cette raison et sachant qu'il lui a été recommandé d'« instaurer un mécanisme officiel d'établissement de rapports », le HCR confirme qu'il a mis en place un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur les vérifications sur le terrain par l'intermédiaire de son réseau d'agents responsables de l'enregistrement et de la gestion de l'identité à l'échelle régionale. Dans le cadre de l'application de la stratégie de transformation des données 2020-2025, la création dans les nouveaux bureaux régionaux décentralisés de groupes chargés de la gestion et de l'analyse des données et de</p>	Le Comité prend note de la directive relative à l'enregistrement et à la vérification en continu dans le nouvel environnement organisationnel et considère que cette recommandation est devenue caduque.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
96	2014	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	<p>l'identité, dotés d'effectifs largement renforcés et des pouvoirs requis, contribuera à renforcer davantage le suivi étroit de la couverture de l'enregistrement, y compris des vérifications effectuées, de manière systématique et en s'appuyant sur des éléments concrets.</p> <p>La mise en service, à l'échelle mondiale, d'outils tels que proGres v4 et le système DataPort sont également essentiels pour assurer au mieux un suivi plus facile, plus rapide et plus fiable car les données peuvent être consultées en temps réel aux niveaux national, régional et mondial.</p>	Le Comité a pris note des efforts déployés par le HCR pour concevoir le nouvel outil de gestion axée sur les résultats qui remplacera le système Focus et considère que cette recommandation est devenue caduque.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (mai 2020)	Observations du Comité (mai 2020)	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			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.	résultats. Le projet de structure de données vise à faciliter une analyse du rapport coût-efficacité en rendant possible un suivi plus précis des produits livrés par tel ou tel partenaire, qui peuvent ensuite être comparés aux budgets ou coûts associés. Le nouveau cadre de résultats sera mis en place pour les activités de planification prévues en 2021 et deviendra opérationnel en 2022.					
<b>Total</b>					<b>96</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Pourcentage</b>					<b>100</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

### Chapitre III

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

##### **Lettre datée du 31 mars 2020, 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 méthodes 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 2019 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*) Filippo **Grandi**

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

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019

#### A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019, 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 trouver des solutions à leur situation tragique. 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 humains et au règlement pacifique des conflits. Il travaille dans un environnement toujours plus complexe et imprévisible. 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. Afin d'assurer la protection des personnes relevant de sa compétence et de trouver des solutions à leur situation, le HCR doit s'adapter et continuer à faire preuve de souplesse en collaborant étroitement avec les communautés concernées et un ensemble d'autres partenaires. Il 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. En 2019, les conflits, les persécutions et les violations des droits humains ont continué à provoquer des déplacements de population dans le monde entier. En Afrique et plus particulièrement au Sahel (Burkina Faso, Mali, Niger), la violence et l'instabilité ont continué de provoquer le déplacement de centaines de milliers de personnes. Dans le bassin de la Méditerranée, des vies ont été perdues en mer, les

opérations officielles de recherche et de sauvetage ayant été soit interrompues soit considérablement réduites. Au Yémen, où la crise s'est aggravée, des millions de personnes ont été en proie à la famine. En République arabe syrienne, où le conflit est entré dans sa neuvième année, des centaines de milliers de personnes supplémentaires ont été déplacées dans la province d'Idlib. La poursuite de la violence et de l'insécurité dans le nord de l'Amérique centrale ont déraciné les populations, compliquant encore la gestion des mouvements migratoires mixtes dans la région, tandis que l'exode massif de personnes fuyant la République bolivarienne du Venezuela a touché toute la région et au-delà.

6. Le pacte mondial sur les réfugiés, que l'Assemblée générale a approuvé en 2018, a fourni un cadre global pour transformer la manière dont la communauté internationale fait face aux mouvements de réfugiés. Le pacte a donné au HCR un nouvel élan pour évaluer les compétences, les capacités et les nouvelles méthodes de travail nécessaires pour assurer une protection, fournir une assistance et trouver des solutions d'une manière plus efficace, efficiente et responsable.

7. Le premier Forum mondial sur les réfugiés, qui s'est tenu en décembre 2019, a été l'occasion privilégiée de mobiliser un soutien accru en faveur des réfugiés ainsi que des pays et des communautés qui les accueillent, mais aussi de faire preuve de solidarité et de mieux équilibrer le partage des charges et des responsabilités. Il a réuni plus de 3 000 participants représentant gouvernements, organisations internationales, partenaires de développement, organisations non gouvernementales, secteur privé, organisations religieuses, parlements, villes, société civile, milieux universitaires et associations sportives. En outre, plus de 70 réfugiés du monde entier ont participé au Forum, soutenant ainsi les efforts collectifs de la communauté internationale. Les résultats ont été prometteurs : plus de 1 000 annonces de contributions ont été faites à l'appui de nombreux domaines d'intervention (création d'emplois, éducation des enfants réfugiés, politiques favorables aux réfugiés, lieux de réinstallation, énergie propre, infrastructures, besoins d'aide humanitaire et de développement à long terme des communautés d'accueil).

8. En 2019, le HCR a engagé un processus de décentralisation de sa structure pour rapprocher du terrain ses capacités, ses pouvoirs et ses ressources. À la fin de cette année-là, les sept bureaux régionaux de l'organisation étaient implantés dans ses régions d'activité et étaient mieux armés pour soutenir les opérations dans les pays.

9. Au cours de l'année 2019, le HCR et ses partenaires ont répondu aux besoins de plus de 16,6 millions de déplacés touchés par de multiples situations d'urgence simultanées dans le monde. Il a utilisé son système d'alerte précoce, d'analyse de suivi des risques et de préparation pour examiner et superviser les niveaux de préparation et les capacités des opérations nationales face aux situations d'urgence. Il a également enrichi son fichier de personnel expérimenté de catégorie supérieure afin de renforcer ses capacités d'encadrement et de coordination. Il a ainsi pu répondre rapidement et efficacement aux demandes de renforcement, y compris dans le contexte du cyclone Idai (Malawi, Mozambique et Zimbabwe), des situations concernant les populations déplacées au Burkina Faso et en République démocratique du Congo et de la réponse en faveur des réfugiés au Costa Rica, en Iraq et au Niger.

10. Tout en veillant à ce que les réfugiés et les demandeurs d'asile qui recherchent une protection soient traités équitablement, le HCR a enregistré quelque 8,8 millions de personnes relevant de sa compétence dans le cadre de 69 opérations menées dans le monde entier au moyen de techniques biométriques. Ces dernières améliorent l'efficacité du processus, permettent au HCR et à ses partenaires de mieux cibler l'assistance, réduisent la fraude et sont essentielles pour assurer la protection et trouver des solutions. Le HCR a continué de renforcer ses capacités de gestion des identités et a élargi le champ de la plateforme PRIMES (Écosystème d'enregistrement

des populations et de gestion de l'identité), une série d'outils et d'applications interopérables utilisés pour les activités d'enregistrement, de gestion des identités et de gestion des dossiers. À la fin de 2019, la plateforme était déployée dans 83 opérations.

11. Le HCR a continué de plaider en faveur de la prévention et de la réduction des cas d'apatridie ainsi que de la protection des apatrides, en encourageant les États à adhérer aux instruments internationaux applicables et en travaillant avec les États à faciliter l'acquisition, la réacquisition ou la confirmation de la nationalité par les apatrides. Conformément à ses orientations stratégiques pour 2017-2021, il s'est attaché à établir des relations plus décisives et prévisibles avec les déplacés en collaborant avec ses partenaires et étant guidé par les dispositions établies par le Comité permanent interorganisations en matière d'orientations, de coordination et d'opérations. La nouvelle politique du HCR sur l'intervention dans les situations de déplacement interne traduit cet engagement ferme et redynamisé, en mettant l'accent sur son rôle d'impulsion en matière de protection et en alignant mieux les interventions de l'organisation sur celles de ses partenaires. Le HCR a également continué de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

12. Le HCR a élargi son programme d'assistance en espèces pour fournir une protection, une assistance et des services aux personnes relevant de sa compétence. Cette assistance a permis de répondre à divers besoins des personnes déplacées (accès à la nourriture, à l'eau, à la santé, à un abri). Elle a également servi à soutenir les moyens de subsistance et à faciliter les rapatriements volontaires. Les interventions en espèces ont réduit la probabilité que les déplacés aient recours à des stratégies d'adaptation néfastes (prostitution de survie, travail des enfants, mariage forcé, etc.). Ces interventions ont également profité directement aux économies locales et favorisé la coexistence pacifique avec les communautés d'accueil. En 2019, le HCR a fourni quelque 646 millions de dollars d'assistance en espèces – sous forme principalement de dons à des fins multiples – à quelque 4 millions de personnes les plus vulnérables relevant de sa compétence.

13. En 2019, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 8 635,9 millions de dollars (8 220,5 millions de dollars en 2018). Le montant total des ressources disponibles s'est établi à 4 826,2 millions de dollars (4 710,3 millions de dollars en 2018), et le HCR a dépensé 4 415,3 millions de dollars pour exécuter ses activités (4 226,3 millions de dollars en 2018) (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 2019 et de ses résultats financiers annuels depuis 2015.

Tableau IV.1

### Situation financière et résultats financiers (2015-2019)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2015	2016	2017	2018	2019
Total de l'actif	2 315	2 570	2 973	3 305	3 376
Total du passif	859	940	998	986	1 269
<b>Actif net</b>	<b>1 456</b>	<b>1 630</b>	<b>1 975</b>	<b>2 319</b>	<b>2 107</b>

	2015	2016	2017	2018	2019
Produits	3 582	3 979	4 230	4 338	4 183
Charges <sup>a</sup>	3 279	3 852	3 851	4 083	4 258
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>303</b>	<b>127</b>	<b>379</b>	<b>256</b>	<b>(75)</b>

<sup>a</sup> Écarts de change compris.

15. Au 31 décembre 2019, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 2 106,8 millions de dollars (voir état I), soit 212,3 millions de dollars (9,2 %) de moins qu'au 31 décembre 2018. Cette diminution s'explique par le déficit de 75,1 millions de dollars (voir état II) enregistré en 2019 et par une perte de 137,2 millions de dollars sur l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi (voir état III).

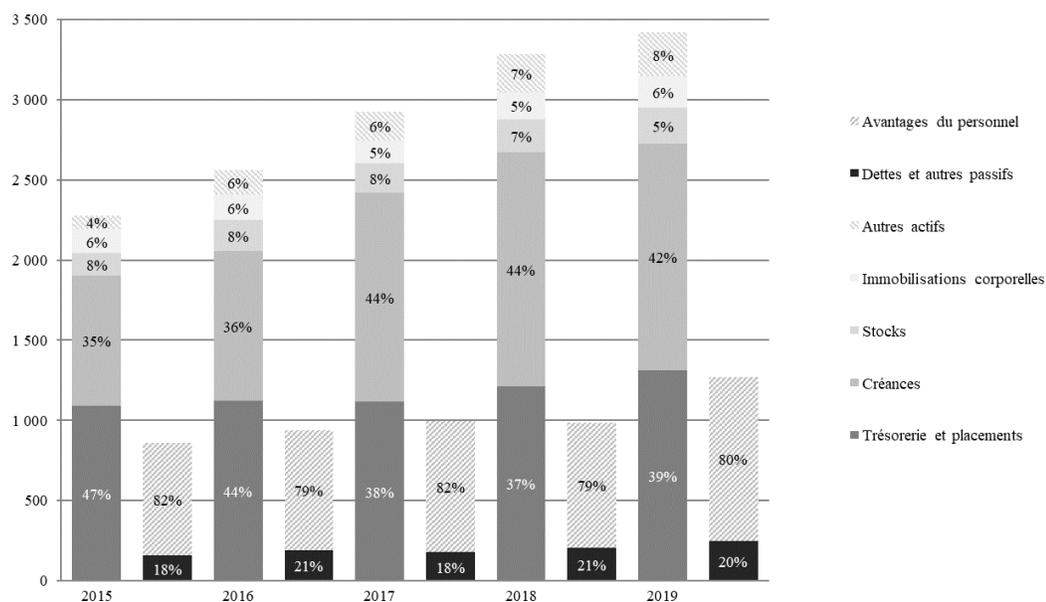
16. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (2 564,4 millions de dollars) et des soldes du Fonds de roulement et de garantie (100,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (46,5 millions de dollars) et du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 604,2 millions de dollars).

17. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (2 292,3 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 (225,4 millions de dollars), le Fonds des administrateurs auxiliaires (17,1 millions de dollars) et le Fonds de financement du budget ordinaire (déficit net de 0,3 million 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 du HCR au 31 décembre pour les années 2015 à 2019.

Figure IV.I  
Actif et passif, 2015-2019

(En millions de dollars des États-Unis)



19. Au 31 décembre 2019, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 81 % du total de l'actif, qui était principalement constitué d'actifs courants. Les passifs au titre des avantages du personnel représentaient 80 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

20. Le tableau IV.2 présente, pour 2019 et 2018, certains des principaux ratios financiers au 31 décembre.

Tableau IV.2

**Ratios financiers**

	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
Actifs courants/passifs courants	7,88	9,53
Total de l'actif/total du passif	2,66	3,35
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,74	3,20

21. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond au rapport entre les actifs qui se réaliseront dans les douze 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 court terme. À la fin de l'année 2019, il était de 7,88. 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 faire face à ses passifs courants. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits à recevoir au cours des douze 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.

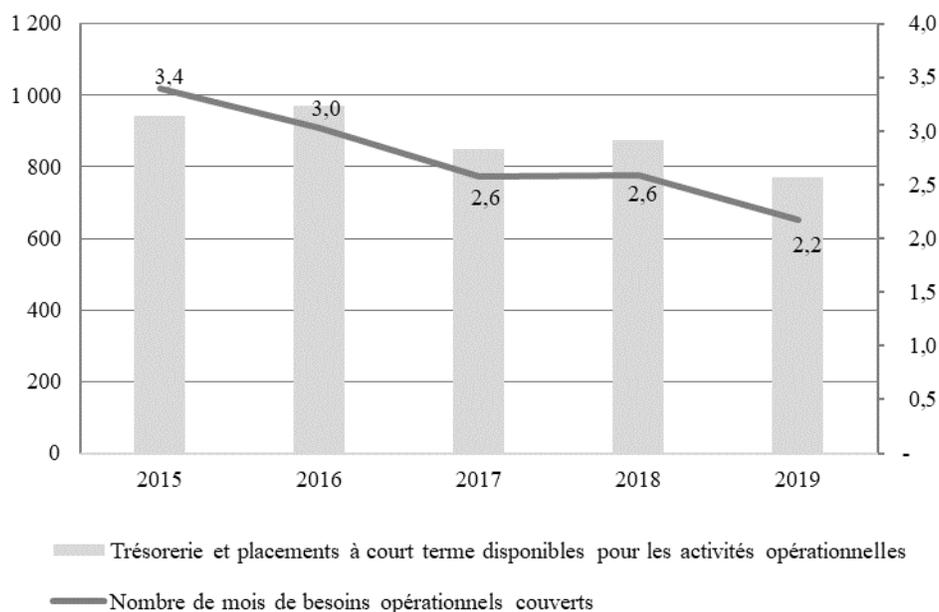
22. Au 31 décembre 2019, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 313,5 millions de dollars, soit 98,4 millions de dollars de plus qu'en 2018 (1 215,1 millions de dollars). De ce solde, 770,5 millions de dollars (875,8 millions de dollars en 2018) étaient disponibles 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 2,2 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2019. Au moment de la certification des états financiers (le 31 mars 2020), le solde de la trésorerie et des placements à court terme avait augmenté pour s'établir à 811,2 millions de dollars, soit 2,3 mois de besoins opérationnels.

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 2015 à 2019.

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 (2015-2019)**

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

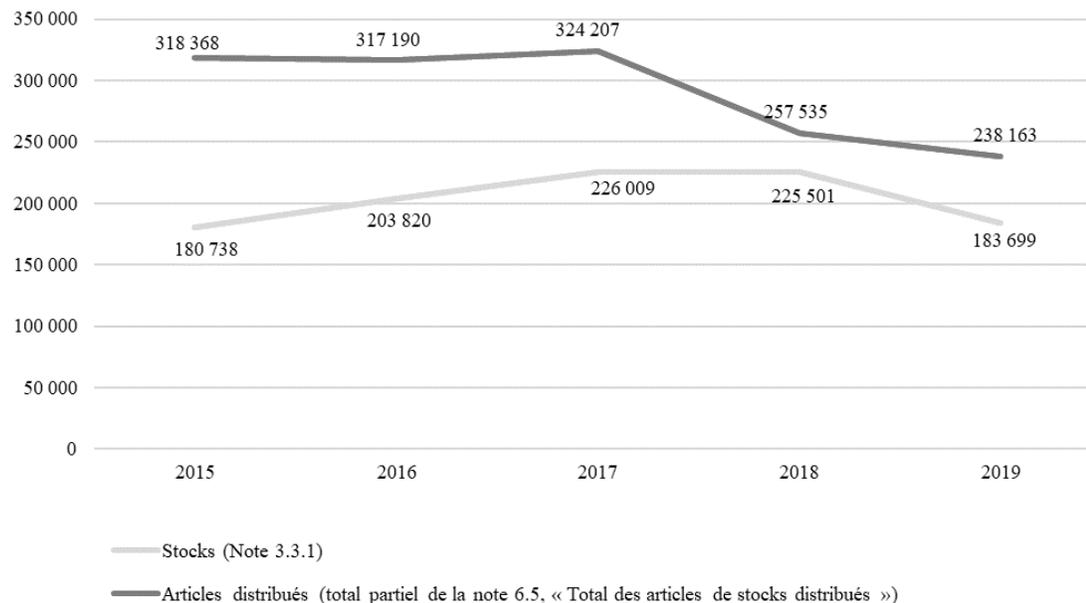


24. La figure IV.III présente, pour les cinq dernières années, la valeur moyenne des articles distribués (voir note 6.5) ainsi que la valeur des articles en stock (voir tableau 3.3.1, note 3.3) en fin d'année.

Figure IV.III

**Valeur des articles distribués et en stock en fin d'année (2015-2019)**

(En milliers de dollars des États-Unis)



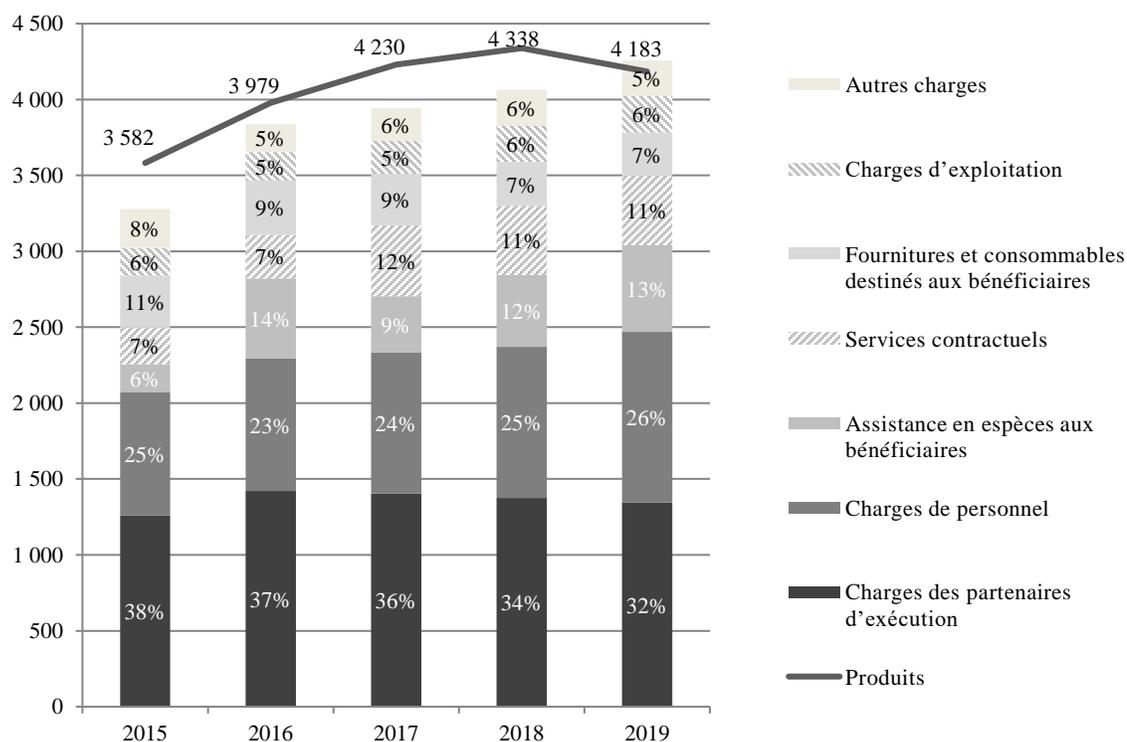
25. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un déficit (produits moins charges, écarts de change compris) de 75,1 millions de dollars (contre un excédent de 255,8 millions de dollars en 2018).

26. L'évolution du résultat annuel de 2019 par rapport à 2018 est principalement due à une diminution des produits provenant des contributions volontaires de 166,9 millions de dollars, ainsi qu'à une augmentation des charges relatives aux traitements et aux avantages du personnel de 127,9 millions de dollars et de l'assistance en espèces aux bénéficiaires de 97,3 millions de dollars, compensée par une diminution des charges des partenariats d'exécution de 30,1 millions de dollars.

27. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2015 à 2019.

Figure IV.IV  
**Produits et charges (2015-2019)**

(En millions de dollars des États-Unis)



28. En 2019, le montant total des produits s'est élevé à 4 183,1 millions de dollars, en baisse de 155,2 millions de dollars (3,6 %) par rapport à 2018. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 4 093,8 millions de dollars (soit 97,9 % du total des produits), dont 1 102,4 millions au titre d'années ultérieures (2020 à 2023).

29. Le montant total des charges s'est élevé à 4 258,3 millions de dollars, en hausse de 4,8 % par rapport à 2018 (4 064,0 millions de dollars). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des charges s'est établi à 4 415,3 millions de dollars en 2019 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les variations notables des charges annuelles en 2018 par rapport à 2019 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

30. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 345,0 millions de dollars) ont diminué de 2,2 % par rapport à 2018 (1 375,1 millions de dollars). Des baisses substantielles se sont produites en Ouganda et en Iraq, tandis que les principales augmentations sont intervenues au Nigéria, au Liban, au Bangladesh et au Niger. Le HCR continue d'appuyer ses partenaires nationaux dans le cadre de son engagement à soutenir l'appropriation en local et à accroître les ressources qui leur sont allouées.

31. Le montant des traitements et avantages du personnel (1 124,2 millions de dollars) a augmenté de 12,8 % par rapport à 2018 (996,4 millions de dollars), ce qui est imputable aux situations d'urgence auxquelles il a fallu faire face au cours de l'exercice et à certains coûts supplémentaires afférents à des ajustements liés à des périodes de service antérieures enregistrés en 2019 pour l'assurance maladie après la cessation de service.

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 comme charges des partenaires d'exécution. Le montant de l'assistance en espèces aux bénéficiaires fournie directement par le HCR (569,7 millions de dollars) a augmenté de 20,6 % par rapport à 2018 (472,4 millions de dollars), les principales hausses concernant les programmes menés en Iraq (38,4 millions de dollars), en Grèce (29,8 millions de dollars) et au Mexique (12,7 millions de dollars).

33. Les charges afférentes aux services contractuels (458,5 millions de dollars) ont augmenté de 0,7 % par rapport à 2018 (455,4 millions de dollars). Cette augmentation a concerné plusieurs opérations d'envergure au titre de divers services techniques, analytiques et opérationnels spécialisés (23,0 millions de dollars) et est compensée par une diminution au titre des services directs aux bénéficiaires (20,0 millions de dollars).

34. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires (284,0 millions de dollars) ont baissé de 1,8 % par rapport à 2018 (289,3 millions de dollars).

35. L'année 2019 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 19,3 millions de dollars (18,1 millions de dollars en 2018), cette hausse s'expliquant par des soldes de trésorerie et des taux d'intérêt en moyenne légèrement plus élevés, principalement en ce qui concerne le dollar des États-Unis.

36. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition du déficit enregistré en 2019. Les produits de l'année 2019 comprennent un montant de 1 102,4 millions de dollars correspondant aux contributions financières versées et annoncées par des donateurs qui ont été reçues et comptabilisées en 2019, mais qui sont affectées à des exercices ultérieurs (2020 à 2023), comme le montre le tableau 5.1.2. En outre, au 31 décembre 2019, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus au début de 2020 s'élevait à 518,8 millions de dollars. De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2019 ne seront constatées qu'en 2020 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 et de garantie, 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 budget-programme du HCR est établi suivant une méthode globale d'évaluation des besoins des personnes relevant de la compétence de l'organisation.

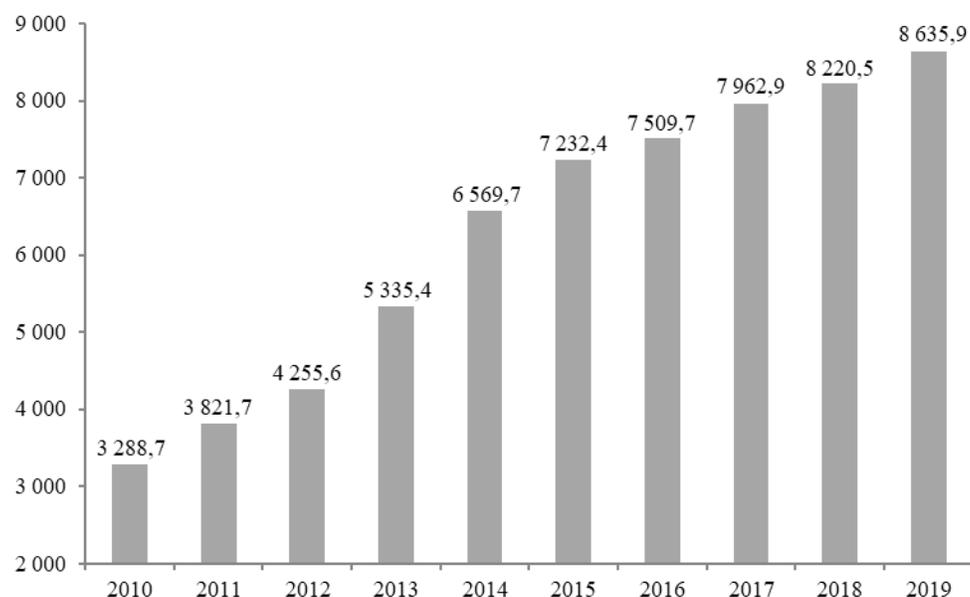
40. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des montants disponibles. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion par 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 2019, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-huitième session (octobre 2017), était de 7 352,3 millions de dollars. À sa soixante-neuvième session (octobre 2018), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2019, qui s'élevait à 8 591,1 millions de dollars sur la base des besoins actualisés. Le budget définitif pour 2019 (8 635,9 millions de dollars) correspond à la somme du budget révisé approuvé (8 591,1 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en cours d'année (107,4 millions de dollars), déduction faite d'une réduction budgétaire de 62,6 millions de dollars. Les budgets supplémentaires établis en 2019 étaient consacrés à la gestion des situations au Cameroun (35,4 millions de dollars) et en République bolivarienne du Venezuela (72,0 millions de dollars). La réduction budgétaire de 62,6 millions de dollars est le résultat de la révision à la baisse des estimations relatives au nombre de réfugiés du Burundi, de la République démocratique du Congo et du Soudan du Sud en Ouganda.

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 8 635,9 millions de dollars en 2019, en hausse de 5,1 % par rapport aux 8 220,5 millions de dollars de 2018 (voir fig. IV.V).

Figure IV.V  
**Besoins en ressources (2010-2019)**

(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 entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux) et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire. En 2019, il s'est élevé à 3 809,7 millions de dollars, soit 44 % du montant total des besoins en ressources.

Tableau IV.3  
**Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2019)<sup>a</sup>**

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

	<i>Pilier 1<sup>b</sup></i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux)	6 692,5	71,5	581,7	1 290,2	8 635,9
Fonds disponibles	3 978,3	41,3	128,0	678,6	4 826,2
Dépenses	3 611,7	40,0	121,9	641,7	4 415,3
Reports	366,6	1,3	6,0	37,0	410,9
Dépenses en pourcentage du montant total à financer	54	56	21	50	51
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	91	97	95	95	91

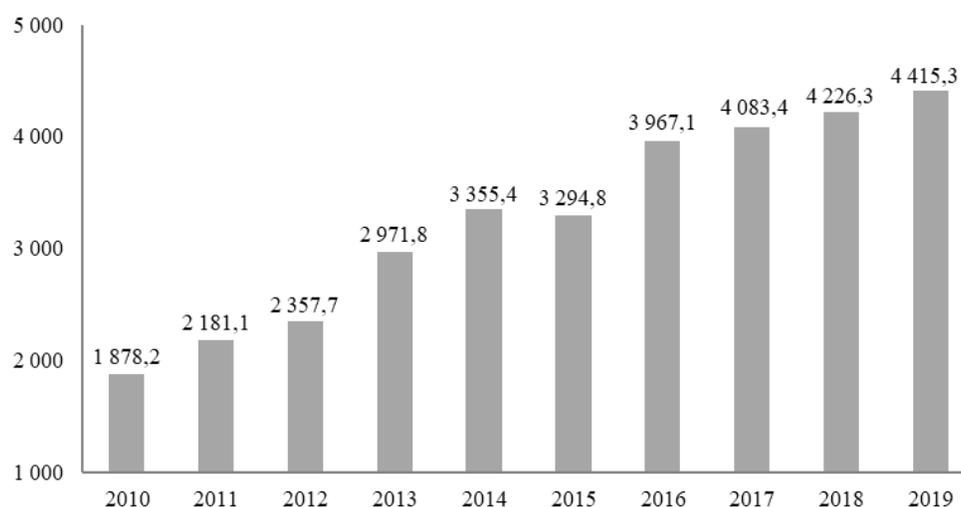
<sup>a</sup> Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

<sup>b</sup> 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 2019 (4 415,3 millions de dollars) représente une augmentation de 189,0 millions de dollars (4,5 %) par rapport à 2018 (4 226,3 millions de dollars). La figure IV.VI présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2010-2019.

Figure IV.VI  
**Dépenses (2010-2019)**

(En millions de dollars des États-Unis)



46. Le tableau IV.4 présente les dépenses engagées en 2019 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2018.

Tableau IV.4  
**Dépenses de l'année 2019 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2019		2018	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	3 541,2	80,2	3 411,2	80,7
Appui aux programmes	701,3	15,9	647,8	15,3
Gestion et administration	164,0	3,7	159,2	3,8
Programme des administrateurs auxiliaires	8,8	0,2	8,1	0,2
<b>Total des dépenses</b>	<b>4 415,3</b>	<b>100,0</b>	<b>4 226,3</b>	<b>100,0</b>

47. Les figures IV.VII et IV.VIII illustrent l'évolution en valeur et en pourcentage des dépenses engagées au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2010-2019.

Figure IV.VII  
**Évolution des dépenses en valeur (2010-2019)**

(En millions de dollars des États-Unis)

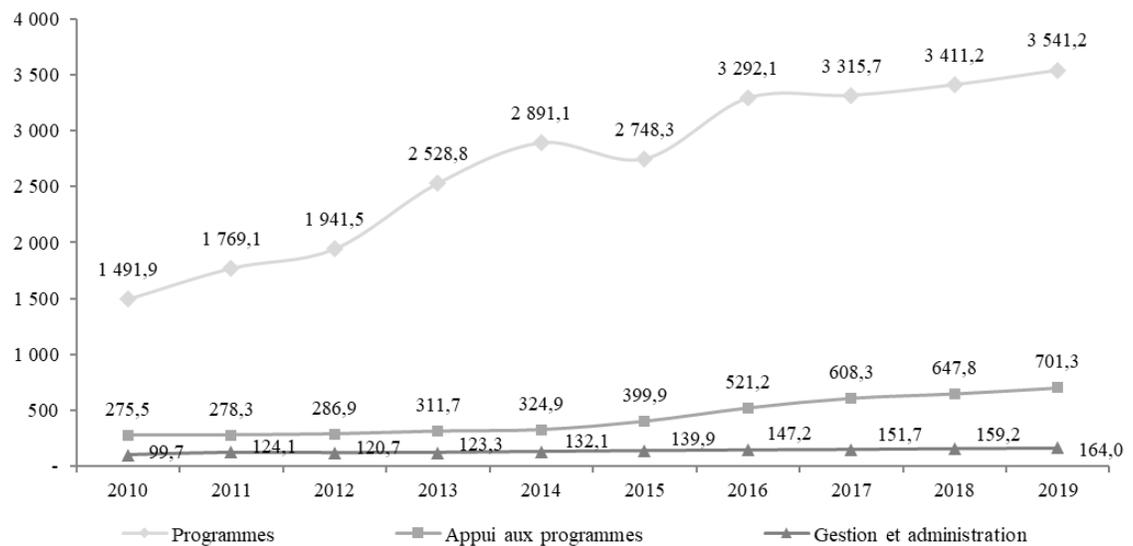
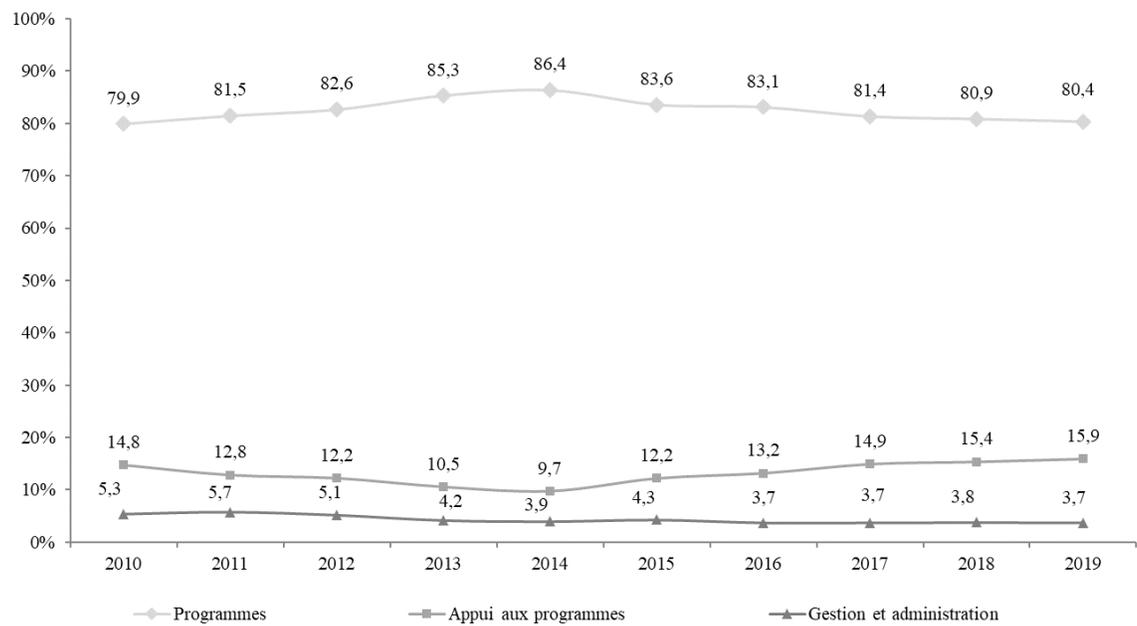


Figure IV.VIII  
**Évolution des dépenses en pourcentage (2010-2019)**



## **E. Continuité d'activité**

48. 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 qui prévaut actuellement. À la date d'élaboration du présent rapport, le 31 mars 2020, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) était considérée comme un événement majeur en cours depuis le 31 décembre 2019 et dont les éventuelles incidences financières ne pouvaient être mesurées ou évaluées de manière fiable. La direction du HCR estime que celui-ci dispose de suffisamment de ressources pour mener les activités prévues à moyen terme, compte tenu du fait que le Comité exécutif a approuvé, à sa séance d'octobre 2018, les montants révisés inscrits au budget de 2019 ainsi que de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

## **F. Dispositif de contrôle interne**

49. 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.

50. Les contrôles internes et les mécanismes d'application du principe de responsabilité qui sont mis en œuvre en permanence à tous les niveaux du HCR constituent un élément essentiel d'un système dynamique et un pilier de l'obligation de rendre des comptes. Le HCR met en œuvre des contrôles internes pour s'assurer que les politiques, règles et procédures établies sont respectées et qu'il s'acquitte de son mandat conformément au principe de bonne gestion des ressources. De nombreux contrôles sont intégrés sous diverses formes dans les opérations quotidiennes de toutes les unités administratives du HCR, soit dans le progiciel de gestion intégré utilisé par le HCR, soit dans le cadre du respect des dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, du Règlement du personnel de l'ONU ou des politiques, instructions administratives et procédures internes du HCR.

51. Le HCR applique le modèle des trois lignes de défense pour répartir les responsabilités en matière de contrôle interne au sein de l'organisation. Dans la première ligne de défense, les responsables opérationnels sont chargés de veiller au maintien de dispositifs de contrôle interne efficaces et de mettre en œuvre au quotidien des procédures de contrôle et de gestion des risques. La deuxième ligne de défense, qui correspond aux activités de surveillance et de respect des dispositions, est de la responsabilité de la direction, qui s'assure que les contrôles et procédures mis en œuvre par la première ligne de défense sont conçus adéquatement et fonctionnent comme prévu. La troisième ligne de défense est constituée par un système solide de contrôle mis en œuvre par les organes suivants : le Service d'audit interne du HCR, qui relève du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ; le Bureau de l'Inspecteur général, chargé des enquêtes et des investigations, et le Service de l'évaluation.

### **Bureau des services de contrôle interne**

52. Le 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 au 31 mars 2020, tous les postes étaient pourvus, à l'exception de deux à Genève et de deux à Budapest. La procédure de recrutement a été achevée pour deux des quatre postes vacants, mais l'entrée en fonctions des personnes recrutées a été retardée en raison de la pandémie de COVID-19. Les auditeurs internes entreprennent 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 de vérification des comptes du HCR procède également à des audits thématiques et à des examens de questions récurrentes. Les observations et recommandations des auditeurs sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Tous les rapports d'audit sont publiés sur le site Web du BSCI. Le BSCI présente aussi une synthèse annuelle de ses activités et de ses évaluations au Comité exécutif du HCR et à l'Assemblée générale. En 2019, le BSCI a publié 30 rapports, dont 19 rapports d'audit portant sur les opérations sur le terrain, 5 rapports d'audit portant sur des domaines thématiques, 5 rapports d'audit portant sur les technologies de l'information et des communications (TIC) et 1 rapport d'examen portant sur des questions récurrentes liées à la gestion des achats. Les rapports portant sur des questions thématiques concernaient les sujets suivants : les interventions en espèces ; la préparation aux situations d'urgence ; la procédure de certification des audits pour les partenaires d'exécution ; les recrutements sur le plan international ; les programmes de santé. Les rapports d'audit portant sur les TIC concernaient : la mise à niveau des modules Finances et chaîne d'approvisionnement et Paie du progiciel MSRP ; la gouvernance dans le domaine de l'informatique ; l'obsolescence des outils technologiques ; le Bureau mondial d'appui technique. Au 31 mars 2020, le BSCI était en train de revoir son plan de travail pour 2020 dans le but d'optimiser la valeur des services fournis au HCR et d'atténuer l'impact de la crise de la COVID-19 sur les équipes de gestion, déjà surchargées.

#### **Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires**

53. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2019, il a ainsi collaboré avec plus de 1 126 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'acquérir l'assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'anomalie significative 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.

54. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques concernant les projets exécutés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques liés au projet et au partenaire d'exécution. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et quatre cabinets réputés et indépendants d'envergure mondiale ont été approchés par le HCR, ce qui a permis de choisir des prestataires en fonction de la concurrence, de renforcer l'efficacité des processus de certification des audits des projets, de raccourcir les délais de remise des rapports et d'en améliorer la cohérence et la 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 de façon concertée.

### **Comité d'audit et de contrôle indépendant**

55. 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 2019, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné les initiatives de transformation de l'organisation et les changements qu'elles impliquent s'agissant du dispositif d'application du principe de responsabilité et a formulé des observations à cet égard, a pris acte de la réorganisation complète du Bureau de l'Inspecteur général et a formulé des commentaires sur l'architecture de contrôle de l'organisation telle qu'elle est décrite dans la nouvelle politique relative au contrôle indépendant. Il a également examiné les plans de travail et les rapports issus d'audit internes et externes et d'enquêtes ainsi que ceux émanant des fonctions de contrôle stratégique et d'évaluation. Il a formulé des observations sur la gestion des risques, la gestion financière, la déontologie et la prévention de la fraude, ainsi que sur les défis liés aux données que représentent les systèmes d'information. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2019.

### **Bureau de l'Inspecteur général**

56. 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 facilite la cohérence entre les fonctions de contrôle afin d'éviter les chevauchements d'activités. Le Bureau comprend deux services, chargés respectivement des enquêtes et de la supervision stratégique. Le Service des enquêtes mène des inspections et enquête sur les attaques violentes dirigées contre le personnel, les opérations ou les locaux du HCR qui ont pu causer des pertes en vies humaines, des blessures graves, des pertes financières ou des dommages matériels importants, porter atteinte à la réputation de l'organisation ou entraîner un autre préjudice avéré ou potentiel pour le HCR. Le Service du contrôle stratégique, créé en 2017, analyse les conclusions des activités de contrôle, détermine les causes profondes des dysfonctionnements et les problèmes systémiques récurrents, porte à l'attention de la direction les questions importantes liées au contrôle et mène des enquêtes sur les questions ou événements susceptibles d'avoir des répercussions directes sur la réputation, les intérêts ou les activités de l'organisation, au regard des responsabilités qui sont les siennes, ou de poser des risques graves à cet égard. Il administre également le memorandum d'accord conclu avec le BSCI pour la prestation de services d'audit interne pour le compte du HCR, fournit l'appui nécessaire pour faciliter les travaux du Service de vérification des comptes du HCR, mis à disposition par le BSCI, coordonne les questions liées aux travaux du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et assure le secrétariat du Comité d'audit et de contrôle indépendant en vue de renforcer la cohérence des actions menées par les différentes entités chargées du contrôle.

### **Autres outils et mécanismes**

57. Il convient de noter les mesures supplémentaires prises par le HCR en vue de renforcer son système de contrôle interne et d'optimiser l'utilisation de ses ressources :

a) Appeler l'attention de la direction sur les suites effectivement 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 et en débattre.

58. En 2019, pour la première fois, le HCR a publié une déclaration relative au contrôle interne, qui est reproduite ci-dessous.

## Déclaration relative au contrôle interne (2019)

### Responsabilités

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis responsable de l'administration de l'organisation et de l'exécution de son mandat. À ce titre, il m'incombe de maintenir un système de contrôle interne solide pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'organisation et la protection de ses actifs. J'ai délégué des pouvoirs et des responsabilités au Haut-Commissaire adjoint, au Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, au Haut-Commissaire assistant chargé de la protection, au contrôleur, aux directeurs des bureaux régionaux, aux représentants dans les pays, aux directeurs de divisions et à d'autres membres du personnel. Les contrôles internes et les mécanismes d'application du principe de responsabilité sont mis en œuvre en permanence à tous les niveaux opérationnels, et chaque membre du personnel du HCR a un rôle à jouer, avec des degrés de responsabilité variables.

### Objectif du contrôle interne

Au HCR, le contrôle interne est considéré comme un mécanisme conçu pour permettre d'acquiescer une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, le respect des règles et l'établissement de rapports ; c'est moi qui en assume la responsabilité, avec le concours de l'équipe dirigeante qui m'entoure et de l'ensemble du personnel. Je considère qu'un contrôle interne efficace est essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques du HCR ; protéger les actifs de l'organisation ; garantir la fiabilité des rapports financiers et non financiers ; se conformer aux règles et aux politiques applicables ; promouvoir l'efficacité et l'efficacité des opérations. C'est pourquoi je compte sur l'ensemble des dirigeants du HCR, à tous les niveaux, pour :

- a) Instaurer un climat et une culture qui encouragent un contrôle interne efficace ;
- b) Cerner et évaluer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, notamment le risque de fraude et de corruption ;
- c) Formuler et appliquer des plans, des politiques, des procédures et des normes opérationnelles ainsi que de systèmes et d'autres mesures de contrôle aux fins de la gestion des risques recensés ;
- d) Assurer une bonne circulation de l'information et une communication efficace afin que chaque membre du personnel du HCR dispose des informations nécessaires pour s'acquiescer de ses responsabilités ;
- e) Veiller au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne.

C'est la première déclaration relative au contrôle interne du HCR. Elle porte sur l'information financière concernant la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 et au-delà, jusqu'à la date de mon approbation des états financiers de l'organisation.

## **Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation**

Le HCR applique le modèle des trois lignes de défense pour répartir les responsabilités en matière de contrôle interne au sein de l'organisation, à tous les niveaux, pour favoriser la réalisation des objectifs susmentionnés.

Dans la première ligne de défense, les responsables opérationnels sont chargés de veiller au maintien de dispositifs de contrôle interne efficaces et de mettre en œuvre au quotidien des procédures de contrôle et de gestion des risques. Les responsables opérationnels appliquent les procédures de contrôle et de gestion des risques de l'organisation. Il s'agit notamment de processus de contrôle interne conçus pour détecter et évaluer les risques importants, exécuter les activités comme prévu, mettre en évidence les processus inadéquats, remédier aux défaillances des contrôles, transmettre à la deuxième ligne de défense les problèmes critiques, les nouveaux risques et les anomalies, et communiquer des informations aux principales parties prenantes.

La deuxième ligne de défense correspond aux activités de surveillance et de respect des dispositions exécutées par la direction, qui établit diverses fonctions de gestion des risques et de vérification du respect des dispositions afin de s'assurer que les contrôles et procédures mis en œuvre par la première ligne de défense sont conçus adéquatement et fonctionnent comme prévu. Les fonctions de deuxième ligne peuvent également consister à élaborer, à mettre en œuvre ou à modifier des mesures de contrôle interne, notamment des politiques, des procédures, des instructions administratives et des directives opérationnelles.

La troisième ligne de défense est constituée par un système solide de contrôle indépendant mis en œuvre par les organes suivants : le Service de vérification des comptes du HCR, qui relève du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ; le Bureau de l'Inspecteur général, chargé des enquêtes et des investigations, et le Service de l'évaluation.

## **Situation opérationnelle du HCR**

Pour s'acquitter de sa mission première, qui est de préserver les droits et le bien-être des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence, le HCR opère dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible. Pour atteindre nos objectifs, nous devons nous adapter et rester flexibles, et travailler en étroite collaboration avec les communautés touchées et avec un large éventail de partenaires, tout en faisant face à un certain nombre de risques. Travaillant dans environ 130 pays dans des contextes très difficiles, le HCR est exposé à des situations présentant un haut niveau de risque. Il s'agit par exemple de contextes où il est difficile d'assurer la sécurité de notre personnel et où l'accès à la technologie est défaillant, ce qui peut avoir une incidence sur la capacité à maintenir des normes élevées en matière de contrôle interne. Nous surveillons les risques de près et, si nécessaire, nous prenons des décisions stratégiques pour adapter nos opérations afin de gérer et d'atténuer l'exposition au risque de notre personnel et de nos actifs.

## **Dispositif de gestion des risques et de contrôle**

Le HCR applique une politique de gestion des risques institutionnels qui définit une approche structurée de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation dans son ensemble, ce qui permet de garantir que tous les risques, à tous les niveaux, sont répertoriés, évalués et atténués de façon complète et cohérente. Axée sur une approche

à la fois descendante (inventaire des risques stratégiques) et ascendante (inventaire des risques institutionnels), cette politique permet de recenser et de gérer les principaux risques auxquels nous sommes exposés :

a) L'*inventaire des risques stratégiques* recense les risques critiques à l'échelle de l'organisation qui peuvent être largement atténués directement par le HCR, ou sur lesquels l'organisation a au moins une capacité d'agir. Son but est de permettre au HCR d'anticiper les risques stratégiques de manière efficace et transparente et de faciliter une prise de décision qui tienne compte des risques. En 2019, l'inventaire des risques stratégiques a été entièrement mis à jour, et le suivi des principales mesures d'atténuation est en cours. L'inventaire recense au total 16 risques stratégiques : 4 d'entre eux sont considérés comme pouvant avoir un impact potentiellement critique sur la réalisation des objectifs de l'organisation s'ils venaient à se concrétiser ;

b) Aux termes de la politique de gestion des risques institutionnels, l'ensemble des opérations, des bureaux régionaux et des entités du siège doivent recenser, consigner et examiner les risques liés aux domaines relevant de leur compétence, élaborer des plans de traitement de ces risques et en suivre l'application. Les résultats de cet examen annuel des risques ainsi que les mises à jour ultérieures effectuées tout au long de l'année sont enregistrés dans l'outil en ligne de l'inventaire des risques du HCR. La totalité des risques enregistrés dans l'inventaire des risques en ligne constitue l'*inventaire des risques institutionnels*.

Pour renforcer la stratégie du HCR en matière de gestion des risques, j'ai lancé fin 2017 l'initiative Gestion des risques 2.0, dans le but d'améliorer encore l'intégrité et l'efficacité de nos programmes. Une des mesures importantes prises dans le cadre de cette initiative a été la création d'emplois de conseiller principal en gestion des risques et en contrôle de conformité dont les titulaires doivent se consacrer aux opérations jugées à haut risque. Dans le même temps, on a également renforcé l'Unité de gestion globale des risques au siège. La mise en œuvre de l'initiative s'est poursuivie en 2019, et une attention accrue a été accordée à l'optimisation de l'apprentissage axé sur les bonnes pratiques.

À la mi-2019, le HCR a lancé une évaluation externe de la maturité de sa gestion des risques, afin d'évaluer sa gestion des risques institutionnels au regard du modèle de maturité pour la gestion des risques approuvé en avril 2019 par le Comité de haut niveau sur la gestion. Cette évaluation externe a confirmé que le HCR a mis en place un système de gestion des risques institutionnels conforme aux normes d'une fonction « établie », telles que définies dans le modèle approuvé par le Comité. Un niveau « établi » de maturité des risques signifie que des procédures de gestion des risques institutionnels définies, documentées, normalisées et présentant une bonne couverture institutionnelle sont en place, et que la prise de décision opérationnelle s'appuie sur des activités permettant de faire remonter les risques et les informations connexes.

## **Principales conclusions de l'examen des risques**

Après avoir examiné les résultats des examens des risques pour 2019, j'ai conclu que les risques les plus importants, eu égard à l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réalisation des objectifs du HCR, et qui sont également inclus dans l'inventaire des risques stratégiques, sont liés à notre besoin de :

a) Garantir l'ancrage de comportements intègres et déontologiques à l'échelle de l'organisation ;

b) Décentraliser les activités de l'organisation de manière cohérente et en temps voulu, en s'assurant de l'adhésion du personnel à tous les niveaux ;

c) Répondre efficacement aux situations d'urgence tout en veillant à privilégier des solutions à long terme ;

d) Veiller à disposer en temps voulu de données et d'analyses cohérentes et exactes pour éclairer la prise de décision à tous les niveaux.

Pour traiter ces risques, le HCR adopte une approche multidimensionnelle comportant un large éventail de mesures, comme par exemple :

a) Le lancement de cours de formation et d'apprentissage en ligne obligatoires sur les grandes questions déontologiques à l'intention du personnel du HCR et la mise en place d'un service d'assistance téléphonique baptisé SpeakUp pour faciliter le signalement d'actes répréhensibles ;

b) La promotion du changement et de l'amélioration continue au niveau institutionnel afin d'accroître les résultats et l'impact de l'organisation grâce à la transformation interne (moyennant la décentralisation et la régionalisation par exemple) et à la réforme de l'Organisation des Nations Unies ;

c) La prise de mesures pour assurer une réponse efficace aux situations d'urgence, grâce par exemple au renforcement de la gestion des ressources humaines et de la planification des interventions d'urgence et à l'amélioration de la préparation aux situations d'urgence et de la gestion des stocks mondiaux d'articles non alimentaires dans des endroits stratégiques ;

d) L'accroissement de la capacité de l'organisation à produire, analyser et exploiter des données concernant les populations déplacées de force et les apatrides, par exemple en mettant en service à l'échelle mondiale des outils de gestion et d'enregistrement des données essentielles et en proposant des formations et des directives dans le domaine de l'enregistrement des populations et de la gestion de l'identité.

Je suis conforté par les retours positifs des responsables de la gestion des risques, qui m'assurent que les procédures et les plans d'action nécessaires sont en place et fournissent des éléments suffisant à donner l'assurance que le HCR prend des mesures raisonnables pour gérer les principaux risques auquel il est exposé et respecter les exigences en matière de contrôle interne.

## **Examen de l'efficacité des procédures de contrôle interne**

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis chargé d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Je m'appuie pour ce faire sur les travaux des directeurs et des représentants de l'organisation, qui sont responsables de l'élaboration et du maintien du dispositif de contrôle interne, ainsi que sur les recommandations formulées par les auditeurs internes et externes dans leurs rapports d'audit ou leurs lettres d'observations.

Aux fins de mon examen de l'efficacité du système de contrôle interne du HCR, je me suis appuyé sur les éléments suivants :

a) Les déclarations annuelles de certification ainsi que les questionnaires d'auto-évaluation relatifs au contrôle interne, soumis par tous les représentants du HCR et les directeurs des divisions d'appui administratif, documents dans lesquels ceux-ci ont confirmé leur responsabilité s'agissant de la mise en place et du maintien des contrôles internes adéquats dans leurs domaines de compétence respectifs. Les questionnaires ont été utilisés pour examiner et évaluer la conformité des principaux contrôles dans les domaines de la gestion, de la direction, des finances et de l'administration ;

b) Les rapports publiés par le BSCI à la suite des audits réalisés dans le cadre du plan d'audit pour 2019. J'ai trouvé dans ces rapports des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles s'agissant de la gestion des risques liés aux opérations et aux activités du HCR, ainsi que des recommandations en vue de mieux faire. Tous les rapports sont publiés sur le site Web du BSCI<sup>1</sup> ;

c) Les rapports issus d'audits indépendants des projets exécutés par les partenaires. Les partenaires du HCR sont contrôlés dans le cadre d'une stratégie d'audit axé sur le risque. Chaque rapport examine le respect de l'accord de partenariat par le partenaire, et propose une évaluation de ses pratiques dudit partenaire en matière de contrôle interne et de gestion financière ;

d) Les résultats des activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général ;

e) Les travaux du Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR, qui examine les rapports d'audit, les rapports sur les risques et les rapports financiers, ainsi que d'autres informations concernant le dispositif global de contrôle. Le Comité me communique ses observations finales après chaque session et présente son rapport annuel au Comité permanent à sa session annuelle d'automne<sup>2</sup>.

Les mécanismes susmentionnés ont permis de répertorier les problèmes les plus fréquents en matière de contrôle interne dans les domaines de la gestion, des finances et de l'administration, à savoir notamment :

a) Le suivi axé sur les risques des partenaires d'exécution ;

b) Les procédures d'achats et de planification des voyages ;

c) L'intégration des pratiques de gestion des risques dans le travail quotidien lié à nos opérations ;

d) La gestion des données de référence concernant les fournisseurs ;

e) Les plans antisinistre concernant les technologies numériques.

Je m'engage à œuvrer à l'amélioration continue des contrôles internes dans les domaines susmentionnés et à renforcer pour ce faire les mesures visant à :

a) Renforcer les procédures et dispositifs pertinents régissant la gestion des projets exécutés par l'intermédiaire de partenaires afin de mieux gérer les risques associés et d'obtenir les résultats escomptés ;

b) Planifier les achats de façon plus précoce et plus rigoureuse et examiner régulièrement et en temps utile les achats effectués au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et améliorer les mécanismes et des outils permettant de contrôler le respect des règles fixées dans la politique et les procédures concernant les voyages ;

c) Veiller à ce que les responsables de la gestion des risques procèdent, de manière régulière et continue, à des examens des risques et identifient les mesures d'atténuation correspondantes, en plus de l'examen annuel obligatoire ;

d) Procéder à un examen et à un nettoyage réguliers de la base de données relatives aux fournisseurs, ce qui permettrait de rationaliser la gestion des données de référence ;

e) Améliorer la documentation relative aux procédures minimales de reprise après sinistre dans le domaine informatique applicables au niveau local, afin que ces

<sup>1</sup> Voir <https://oios.un.org/audit-reports>.

<sup>2</sup> Voir [www.unhcr.org/5d81f9610](http://www.unhcr.org/5d81f9610).

procédures soient mieux intégrées aux plans de continuité des opérations des bureaux de pays.

Les problèmes récurrents en matière de contrôle interne ont été présentés à l'équipe dirigeante et aux responsables de la gestion des risques concernés afin de veiller à ce que les mesures appropriées pour les résoudre soient mises en œuvre à différents niveaux institutionnels.

En outre, l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits internes et externes est suivi en permanence par l'équipe dirigeante, en collaboration avec d'autres responsables de la gestion des risques concernés, afin que des mesures permettant de renforcer encore le système de contrôle interne puissent être prises en temps voulu. L'équipe de direction accordera une attention accrue aux recommandations d'audit jugées critiques ou dont la date limite d'application prévue a été dépassée. Les rapports sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations d'audits sont systématiquement examinés par l'équipe de direction du HCR et soumis périodiquement aux organes directeurs de l'organisation<sup>3</sup>.

## Déclaration

Même lorsqu'ils sont efficaces, les contrôles internes ont des limites inhérentes, qui tiennent notamment à la possibilité de les contourner, aussi bien conçus soient-ils, et ne peuvent donc fournir qu'une assurance raisonnable. De plus, la situation évoluant, l'efficacité des contrôles internes peut varier au fil du temps.

Je m'engage à traiter tout problème en matière de contrôle interne constaté au cours de l'année par la direction et le personnel du HCR ou porté à mon attention par les mécanismes de contrôle.

Compte tenu de ce qui précède, je conclus qu'à ma connaissance et selon les informations dont je dispose, le HCR est doté d'un système de contrôle interne efficace et qu'aucune défaillance significative n'a été relevée pour l'année 2019 et pour la période allant jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'organisation.

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

Le 31 mars 2020

---

<sup>3</sup> Pour les recommandations issues d'audits internes, voir <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G19/228/68/pdf/G1922868.pdf?OpenElement> ; pour les recommandations issues d'audits externes, voir <https://www.unhcr.org/5d81f95a0>.

## Chapitre V

# États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019

### Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

		<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
<b>Actif</b>				
<b>Actifs courants</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	983 466	965 055	
Placements	Note 3.1	330 000	250 000	
Contributions à recevoir	Note 3.2	1 092 699	1 226 581	
Stocks	Note 3.3	183 699	225 501	
Autres actifs courants	Note 3.4	238 013	204 445	
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 827 876</b>	<b>2 871 582</b>	
<b>Actifs non courants</b>				
Contributions à recevoir	Note 3.2	319 566	230 742	
Immobilisations corporelles	Note 3.5	193 429	171 628	
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	35 015	30 717	
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>548 010</b>	<b>433 087</b>	
<b>Total de l'actif</b>		<b>3 375 886</b>	<b>3 304 669</b>	
<b>Passif</b>				
<b>Passifs courants</b>				
Dettes et charges à payer	Note 3.7	235 572	200 403	
Avantages du personnel	Note 3.8	108 758	92 570	
Provisions	Note 3.10	5 328	4 578	
Autres passifs courants	Note 3.9	9 122	3 824	
<b>Total des passifs courants</b>		<b>358 780</b>	<b>301 376</b>	
<b>Passifs non courants</b>				
Avantages du personnel	Note 3.8	910 276	684 105	
Provisions	Note 3.10	–	64	
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>910 276</b>	<b>684 169</b>	
<b>Total du passif</b>		<b>1 269 056</b>	<b>985 545</b>	
<b>Actif net</b>		<b>2 106 830</b>	<b>2 319 125</b>	
<b>Soldes des fonds et réserves</b>				
Soldes cumulés des fonds et réserves	Note 3.11	2 564 444	2 744 365	
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12	100 000	100 000	
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Note 3.13	46 538	41 759	
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(604 152)	(566 999)	
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>2 106 830</b>	<b>2 319 125</b>	

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

### II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2019	2018
<b>Produits</b>			
Contributions volontaires	Note 5.1	4 093 811	4 260 756
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		43 298	38 642
Intérêts créditeurs		19 314	18 130
Produits divers	Note 5.2	26 714	20 766
<b>Total des produits</b>		<b>4 183 137</b>	<b>4 338 294</b>
<b>Charges</b>			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 344 969	1 375 073
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	1 124 219	996 364
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	Note 6.3	569 659	472 381
Services contractuels	Note 6.4	458 457	455 425
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	Note 6.5	284 034	289 269
Charges d'exploitation	Note 6.6	243 404	240 646
Matériel et fournitures	Note 6.7	90 805	87 635
Voyages		72 529	74 046
Amortissement et dépréciation	Note 6.8	40 133	45 030
Charges diverses	Note 6.9	30 054	28 112
<b>Total des charges</b>		<b>4 258 262</b>	<b>4 063 980</b>
(Gains)/pertes de change	Note 6.10	9	18 539
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>		<b>(75 134)</b>	<b>255 775</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	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
<b>Actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>		<b>2 515 500</b>	<b>100 000</b>	<b>(677 507)</b>	<b>37 041</b>	<b>1 975 034</b>
<b>Variation des soldes des fonds et réserves en 2018</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	305 496	(10 665)	(43 774)	4 718	255 775
Gains actuariels découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	88 316	–	88 316
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(76 631)	10 665	65 966	–	–
<b>Total des variations en 2018</b>		<b>228 865</b>	<b>–</b>	<b>110 508</b>	<b>4 718</b>	<b>344 091</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2018</b>		<b>2 744 365</b>	<b>100 000</b>	<b>(566 999)</b>	<b>41 759</b>	<b>2 319 125</b>
<b>Variation des soldes des fonds et réserves en 2019</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	6 913	7 437	(94 263)	4 779	(75 134)
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	(137 161)	–	(137 161)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(186 834)	(7 437)	194 272	–	–
<b>Total des variations en 2019</b>		<b>(179 922)</b>	<b>–</b>	<b>(37 152)</b>	<b>4 779</b>	<b>(212 295)</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2019</b>		<b>2 564 444</b>	<b>100 000</b>	<b>(604 152)</b>	<b>46 538</b>	<b>2 106 830</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2019	2018
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>			
<b>Excédent/(déficit) pour la période</b>		<b>(75 134)</b>	<b>255 775</b>
Amortissement et dépréciation	Notes 3.5 et 3.6	40 133	45 030
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	Note 3.2	45 058	(151 643)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	41 802	508
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	(33 568)	(50 869)
Augmentation/(diminution) des dettes et des charges à payer	Note 3.7	35 169	39 127
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel hors écarts actuariels		105 198	46 627
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 3.10	686	(9 066)
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 3.9	5 299	(358)
(Gains)/pertes sur sorties d'immobilisations corporelles et incorporelles		(8 302)	(4 481)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations incorporelles)		(1 116)	–
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		–	(189)
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>155 224</b>	<b>170 461</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Achat d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(63 557)	(74 527)
Achat d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	(10 215)	(7 784)
Produits de la vente d'éléments d'actif		16 957	11 270
Achat de placements à court terme		(935 000)	(910 000)
Arrivée à échéance de placements et vente de placements à court terme		855 000	830 000
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement</b>		<b>(136 814)</b>	<b>(151 041)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>18 410</b>	<b>19 420</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>965 055</b>	<b>945 635</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>983 466</b>	<b>965 055</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## 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 2019<sup>a</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	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 <sup>b</sup>	Budget définitif <sup>c</sup>		
<b>Opérations sur le terrain</b>					
Afrique		2 520 183	2 675 896	1 321 325	1 354 571
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord		2 205 502	2 750 786	1 252 734	1 498 052
Asie et Pacifique		480 380	777 099	386 454	390 645
Europe		794 306	831 151	497 275	333 876
Amériques		156 568	385 800	251 654	134 147
<b>Total des opérations sur le terrain</b>		<b>6 156 939</b>	<b>7 420 733</b>	<b>3 709 442</b>	<b>3 711 291</b>
<b>Programmes globaux</b>		<b>408 706</b>	<b>491 220</b>	<b>462 576</b>	<b>28 644</b>
<b>Siège</b>		<b>218 949</b>	<b>246 989</b>	<b>234 495</b>	<b>12 494</b>
<b>Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat</b>		<b>555 728</b>	<b>464 986</b>	–	<b>464 986</b>
<b>Fonds des administrateurs auxiliaires</b>		<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>8 778</b>	<b>3 222</b>
<b>Total</b>	Note 7	<b>7 352 323</b>	<b>8 635 927</b>	<b>4 415 291</b>	<b>4 220 636</b>

<sup>a</sup> Les principes comptables applicables au budget diffèrent de ceux qui régissent les états financiers. Bien que les Normes comptables internationales pour le secteur public soient appliquées, le présent état comparatif a été établi selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

<sup>b</sup> Le budget initial pour 2019, d'un montant de 7 352,3 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-huitième session (2-6 octobre 2017) (A/72/12/Add.1, par. 14).

<sup>c</sup> À sa soixante-neuvième session (1<sup>er</sup>-5 octobre 2018), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2019, d'un montant de 8 591,1 millions de dollars, sur la base des besoins actualisés (voir A/73/12/Add.1, par. 13). Le budget définitif, qui s'élève à 8 635,9 millions de dollars, correspond à la somme du budget révisé approuvé (8 591,1 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2019 (107,4 millions de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat, après application d'une réduction de 62,6 millions de dollars.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissaire 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 48/116, 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, notamment 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 développer la gamme de ses activités, par exemple en fournissant une aide humanitaire et un 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. Au 31 décembre 2019, le Comité exécutif se composait de 106 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 2019, il était présent dans 130 pays ou territoires, 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**

### **Méthodes 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 pour le secteur public.

7. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité d'activité, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé à sa soixante-dixième session, en octobre 2019, les montants révisés du budget de 2019 ainsi que les budgets biennaux pour 2020-2021, et de la tendance observée ces dernières années dans le versement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière. Les montants figurant dans les tableaux du rapport financier, dans les états et dans les tableaux des notes relatives aux états financiers étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

#### *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 sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU, qui se rapproche du taux de change en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et passifs monétaires détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture annuelle.

10. Les écarts de change, réalisés ou non, qui résultent du règlement d'opérations en devises et de la conversion en dollars de la valeur des actifs et passifs détenus dans d'autres monnaies sont comptabilisés en résultat.

#### *État des flux de trésorerie*

11. L'état des flux de trésorerie est établi selon 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. L'importance relative est un principe essentiel qui régit l'établissement et la présentation des états financiers.

**Produits***Produits d'opérations sans contrepartie directe*

14. 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.

15. 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.

16. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées en produits au cours d'années antérieures est comptabilisé comme un ajustement pour l'année au cours de laquelle il intervient.

*Contributions en nature*

17. 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 à des 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 en 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 en produits et en charges dès que les services ont été rendus.

*Produits d'opérations avec contrepartie directe*

18. 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*

19. Les intérêts créditeurs sont constatés dans les comptes de la période pendant laquelle ils sont acquis.

**Charges**

20. 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 comptes de la période à laquelle ils se rapportent.

**Instruments financiers**

21. 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*

22. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur et comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les titres de dépôts à court terme dont l'échéance est inférieure à trois mois.

### *Placements*

23. Les placements sont des dépôts à court terme dont l'échéance est comprise entre trois et douze mois. Le produit des placements est constaté dans les comptes de la période au cours de laquelle il est acquis et inscrit parmi les intérêts créditeurs.

### *Contributions et créances diverses*

24. Les contributions à recevoir pour la période considérée sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Une provision pour créances douteuses est constituée lorsque des informations objectives montrent qu'une somme à recevoir est dépréciée. Son montant est déterminé en fonction des recouvrements passés ou d'éléments indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'année durant laquelle elles se produisent. La valeur des contributions non courantes à recevoir est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

### *Stocks*

25. Les stocks se composent principalement d'articles distribués à des 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.

26. 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 de leur première comptabilisation.

27. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts (transport, assurance et inspection, notamment) imputables au transfert de ces actifs jusqu'au premier site de réception du HCR dans le pays de destination finale.

28. Le coût 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.

29. 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.

30. Le HCR contrôle périodiquement ses stocks afin de s'assurer qu'ils 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 comptabilisation

31. 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 du cumul des amortissements et de toute dépréciation.

32. Les biens meubles (autres que les bâtiments) sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à 10 000 dollars par unité.

33. Les bâtiments sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial ou leurs coûts de construction, y compris les coûts internes amortissables, sont égaux ou supérieurs à 250 000 dollars, et uniquement s'ils sont situés dans des villes où le HCR a son siège, un bureau régional ou une représentation.

34. Les coûts d'acquisition ou de construction de tous les autres bâtiments sont passés en charges au moment de l'acquisition ou de la construction. Les droits du HCR sur les bâtiments 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 opéré selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. Le tableau ci-après indique la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est revue tous les ans :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Immeubles permanents – siège	40
Immeubles permanents – autres lieux d'affectation	20
Locaux pris à bail – modifications et améliorations majeures	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 – modifications et améliorations majeures	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 blindés	10
Véhicules légers	6
Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, ordinateurs, mobilier et agencements de bureau)	5
Matériel d'atelier	3

36. Les actifs amortissables sont soumis chaque année à des tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.

37. La durée d'utilité estimée des principales catégories d'actifs a fait l'objet d'un examen et a été modifiée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour certaines catégories, comme suit : pour la sous-catégorie « véhicules légers », elle a été portée de cinq à six ans afin de mieux tenir compte de la valeur comptable résiduelle qui est généralement constatée au moment de la cession prévue de ces véhicules ; pour le matériel informatique, elle a été portée de trois à cinq ans afin de tenir compte d'une utilisation opérationnelle moyenne plus longue ; une nouvelle sous-catégorie, « véhicules blindés », a été créée pour tenir compte de la durée d'utilité et des différences dans la structure des dépenses engagées par rapport aux autres sous-catégories de véhicules à moteur. Les véhicules blindés relevaient auparavant de la catégorie « véhicules légers ».

#### *Immobilisations incorporelles*

38. 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 minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation. 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.

39. 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 250 000 dollars et le coût d'acquisition comprend tous les frais de personnel internes engendrés par le développement et pouvant être mesurés de façon fiable.

40. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimée 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*

41. Les passifs financiers comprennent les dettes et charges à payer, les engagements au titre des avantages du personnel, les provisions et d'autres éléments.

##### *Dettes et charges à payer*

42. 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, le cas échéant, évaluées au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées dans les douze 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.

43. 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.

#### *Autres éléments de passif*

44. 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*

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

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les douze mois qui suivent la fin de l'année financière pendant 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*

46. 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*

47. 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.

48. Le montant comptabilisé au titre de ces avantages (exception faite des prestations servies par la Caisse commune des pensions) correspond à la valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture. Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en situation nette.

#### *Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

49. Le HCR est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale 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.

50. 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. Le HCR, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations que le HCR verse à la Caisse durant l'année financière sont comptabilisées en charges.

#### *Autres avantages à long terme du personnel*

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

#### *Provisions et passifs et actifs éventuels*

52. Une provision est constatée lorsque, par suite d'un événement passé, le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il devra probablement éteindre. Elle correspond à l'estimation la plus fiable du montant jugé nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Le montant est actualisé lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

53. 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.

#### **Comparaison avec le budget**

54. 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 effectifs et des montants inscrits au budget (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

55. 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.

56. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants effectifs, comptabilisés selon la même méthode comptable que celle appliquée au

budget. Dans la mesure où la méthode 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**

57. L'information financière est également présentée par secteur, 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.

58. 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.

59. 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 durables dans les pays d'asile (y compris toutes les activités visant à faciliter le rapatriement volontaire de réfugiés), ainsi que le renforcement des capacités et les activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. 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.

60. 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.

61. 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.

62. Au 31 décembre 2019, 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**

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

64. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers), qui a été publiée en 2018, entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; son incidence potentielle sur les comptes du HCR est en cours d'évaluation.

65. La norme IPSAS 42 (avantages sociaux), qui a été publiée en 2019, entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; elle ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

66. L'exposé-sondage 68, intitulé « Improvements to IPSAS, 2019 » (améliorations des normes IPSAS – 2019), dont les dispositions prendront effet en 2021, ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les états financiers du HCR. L'incidence des améliorations des normes IPSAS qui accompagneront l'entrée en vigueur de la norme IPSAS 41 en 2022 est en cours d'évaluation.

67. En février 2020, le Conseil des normes IPSAS a publié une série de trois exposés-sondages pour commentaires : l'exposé-sondage 70, intitulé « Revenue with performance obligations » (Produits assortis d'obligations de résultats), l'exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligations » (Produits non assortis d'obligations de résultats), et l'exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (Paiements de transfert). L'exposé-sondage 70 devrait remplacer la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) et l'exposé-sondage 71 devrait se substituer à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)]. Quant à l'exposé-sondage 72, il s'agit d'un projet de nouvelle norme. L'incidence des exposés-sondages 70 et 72 est en cours d'évaluation. Toutefois, si la portée et le contenu des nouvelles normes IPSAS publiées à l'issue de ces consultations sont sensiblement équivalents à ceux des exposés-sondages correspondants, l'incidence de l'exposé-sondage 71 sur la comptabilisation par le HCR des contributions volontaires préaffectées sera probablement significative. En application de la norme IPSAS 23 actuellement en vigueur, le HCR comptabilise la quasi-totalité des produits provenant des contributions volontaires à la signature de l'accord relatif aux contributions correspondant. Si cette norme est remplacée par une nouvelle norme fondée sur l'exposé-sondage 71, le HCR sera tenu de comptabiliser ces produits lorsque (ou au fur et à mesure que) les obligations actuelles correspondant aux contributions préaffectées seront satisfaites. Le changement de méthode de comptabilisation des produits entraînerait probablement un retard dans la comptabilisation d'une part importante des produits annuels entre l'année de la signature de l'accord relatif aux contributions et l'année ou les années pendant laquelle (lesquelles) les obligations actuelles seraient satisfaites. Il n'est pas prévu que la publication des nouvelles normes IPSAS découlant de ces trois exposés-sondages intervienne avant la fin de l'année 2020, et ces nouvelles normes ne devraient pas être obligatoires avant 2022.

### 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 2019	31 décembre 2018
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Siège	114 237	55 559
Bureaux extérieurs	169 228	159 496

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dépôts à court terme	700 000	750 000
<b>Total</b>	<b>983 466</b>	<b>965 055</b>

68. 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.

69. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination des montants des rubriques « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « placements à court terme ».

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Opérations	753 463	852 697
Fonds des administrateurs auxiliaires	16 993	14 006
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie servant aux opérations</b>	<b>770 455</b>	<b>866 703</b>
Fonds de financement des prestations dues au personnel	115 452	–
Fonds de roulement et de garantie	97 558	98 352
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés à d'autres utilisations</b>	<b>213 010</b>	<b>98 352</b>
<b>Total</b>	<b>983 466</b>	<b>965 055</b>
<b>Placements à court terme</b>		
Fonds de financement des prestations dues au personnel	283 462	199 124
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	46 538	41 760
Opérations	–	9 116
<b>Total</b>	<b>330 000</b>	<b>250 000</b>
<b>Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme</b>		
Opérations	770 455	875 819
Autres utilisations	543 010	339 236
<b>Total</b>	<b>1 313 466</b>	<b>1 215 055</b>

70. Les placements concernent le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et un excédent temporaire de trésorerie au titre des opérations. Ils portent sur des titres du marché monétaire à échéance de trois à douze mois.

### 3.2 Contributions à recevoir

71. 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 2019	31 décembre 2018
<b>Contributions courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	778 634	744 652
Organismes et fonds des Nations Unies	51 978	31 190
Autres organisations intergouvernementales	202 782	394 439
Donateurs privés	66 722	64 974
<b>Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>1 100 116</b>	<b>1 235 255</b>
Dépréciation des créances douteuses	(7 417)	(8 674)
<b>Total</b>	<b>1 092 699</b>	<b>1 226 581</b>
<b>Contributions non courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	294 025	117 984
Organismes et fonds des Nations Unies	8 545	1 885
Autres organisations intergouvernementales	13 371	109 031
Donateurs privés	3 625	1 843
<b>Total</b>	<b>319 566</b>	<b>230 742</b>
<b>Contributions à recevoir (montant net)</b>	<b>1 412 265</b>	<b>1 457 323</b>

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Échéance	31 décembre 2019	Pourcentage	Échéance	31 décembre 2018	Pourcentage
2018 et années antérieures	–	–	2017 et années antérieures	39 226	2,7
2019	160 964	11,4	2018	145 377	10,0
2020	931 735	66,0	2019	1 041 977	71,5
<b>Total des contributions courantes à recevoir</b>	<b>1 092 699</b>	<b>77,4</b>		<b>1 226 581</b>	<b>84,2</b>
2021	245 802	17,4	2020	220 721	15,1
2022	70 087	5,0	2021	5 990	0,4
2023	3 677	0,2	2022	4 031	0,3
<b>Total des contributions non courantes à recevoir</b>	<b>319 566</b>	<b>22,6</b>		<b>230 742</b>	<b>15,8</b>
<b>Total des contributions à recevoir</b>	<b>1 412 265</b>	<b>100</b>		<b>1 457 323</b>	<b>100</b>

72. Les variations du compte de dépréciation des créances douteuses intervenues en 2019 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	Comptabilisation en pertes	Augmentation	(Diminution)	31 décembre 2019
Dépréciation des créances douteuses	8 674	(1 296)	1 741	(1 702)	7 417

73. 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 d'éléments indiquant que le recouvrement de certaines créances est mis en doute.

Tableau 3.2.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

Contributions à recevoir	Montant nominal brut	Dépréciation	Montant nominal net
Non échues au 31 décembre 2019	1 252 169	(868)	1 251 301
Échues au 31 décembre 2019, mais non dépréciées	156 624	–	156 624
Moins de 12 mois de retard	10 299	(5 959)	4 340
Plus de 12 mois de retard	590	(590)	–
<b>Total</b>	<b>1 419 682</b>	<b>(7 417)</b>	<b>1 412 265</b>

### 3.3 Stocks

74. Le HCR détient en stock des articles à distribuer aux bénéficiaires dans 166 entrepôts (159 entrepôts en 2018) dans le monde entier et 7 entrepôts centraux situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala (Cameroun), Doubaï (Émirats arabes unis), Kampala et Nairobi. En 2019, la valeur des articles distribués s'est établie à 238,2 millions de dollars (257,5 millions en 2018) et ce montant a été porté en charges (voir la note 6.5).

75. 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)

Catégorie de stock	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Literie	58 047	63 568
Tentes	36 888	61 581
Articles ménagers	49 986	55 077
Matériaux et matériel de construction	24 698	27 980
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	17 961	19 024
Aliments et autres fournitures	1 999	2 360
Consommables	269	1 044
<b>Total partiel</b>	<b>189 848</b>	<b>230 634</b>

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks	(6 149)	(5 133)
<b>Total</b>	<b>183 699</b>	<b>225 501</b>

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	225 501	226 009
Coût des produits acquis <sup>a</sup>	199 597	245 097
Coût des produits distribués	(238 163)	(257 535)
Ajustements divers	(2 220)	11 943
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	(1 016)	(13)
<b>Stocks (solde de clôture au 31 décembre)</b>	<b>183 699</b>	<b>225 501</b>

<sup>a</sup> Dont contributions en nature.

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 2019 :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Dépréciation des stocks	5 133	1 016	6 149

78. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2019 tient compte des ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (3,3 millions de dollars), des articles en souffrance chez les fournisseurs (2,1 millions de dollars) et des articles qui demeurent en transit entre des entrepôts pendant de longues périodes (0,8 million de dollars).

79. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 183,7 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspond à huit mois environ de distribution en 2019 (contre environ neuf mois en 2018).

### 3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>
Charges comptabilisées d'avance	159 023	128 519
Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci	54 470	53 847
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	28 014	26 513

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dépôts auprès de fournisseurs	3 649	3 286
Avances versées au personnel	4 106	3 063
Autres éléments d'actif	8 439	8 170
<b>Total partiel</b>	<b>257 701</b>	<b>223 397</b>
<i>À déduire</i> : Dépréciation des autres actifs courants	(19 688)	(18 952)
<b>Total</b>	<b>238 013</b>	<b>204 445</b>

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. Le montant de 85,4 millions de dollars (contre 47,8 millions en 2018) versé aux partenaires d'exécution se décompose comme suit : 22,8 millions de dollars correspondant à 61 projets pour lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2020 (contre 15,9 millions de dollars pour 45 projets en 2018) et 62,6 millions de dollars pour la première tranche de financement de 167 projets prévus en 2020 (contre 31,9 millions de dollars pour 89 nouveaux projets en 2018).

81. La rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci » comprend un montant de 25,4 millions de dollars (contre 27,3 millions en 2018) de remboursements à recevoir découlant de la sous-utilisation 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 167,4 millions de dollars (contre 149,7 millions en 2018) 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 d'environ 148,7 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 18,6 millions de dollars (contre 16,7 millions en 2018), a été inscrite à la rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci ».

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

84. 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 n'est pas attendu prochainement.

### 3.5 Immobilisations corporelles

85. Les principales catégories d'immobilisations corporelles sont les terrains et les bâtiments, les modifications et améliorations majeures des locaux, les véhicules, les groupes électrogènes et le matériel informatique et de communication.

Tableau 3.5.1  
**Immobilisations corporelles (2019)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes et de télécommunication</i>	<i>Matériel informatique</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	8 647	5 951	299 328	37 343	20 078	14 199	385 546
Entrées achats	–	1 653	51 892	4 703	2 374	2 935	63 557
Entrées contributions en nature	–	–	–	–	–	–	–
Sorties	–	–	(41 705)	(3 804)	(1 793)	(1 507)	(48 808)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>8 647</b>	<b>7 604</b>	<b>309 515</b>	<b>38 242</b>	<b>20 660</b>	<b>15 627</b>	<b>400 295</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	(3 504)	(5 165)	(155 132)	(24 466)	(16 273)	(9 377)	(213 918)
Sorties	–	–	36 010	2 127	1 105	910	40 152
Dotation aux amortissements de l'année	(405)	(384)	(24 737)	(4 321)	(1 604)	(1 649)	(33 101)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>(3 909)</b>	<b>(5 550)</b>	<b>(143 859)</b>	<b>(26 660)</b>	<b>(16 772)</b>	<b>(10 117)</b>	<b>(206 866)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 143	785	144 196	12 878	3 805	4 821	171 628
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>4 738</b>	<b>2 054</b>	<b>165 656</b>	<b>11 582</b>	<b>3 888</b>	<b>5 510</b>	<b>193 429</b>

Tableau 3.5.2  
**Immobilisations corporelles (2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes et de télécommunication</i>	<i>Matériel informatique de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	9 900	5 670	267 017	32 151	19 034	14 464	348 237
Entrées achats	(701)	701	64 050	6 605	1 710	2 162	74 527
Entrées contributions en nature	–	–	44	63	81	–	189
Sorties	(552)	(421)	(31 783)	(1 477)	(746)	(2 428)	(37 407)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>8 647</b>	<b>5 951</b>	<b>299 328</b>	<b>37 343</b>	<b>20 078</b>	<b>14 199</b>	<b>385 546</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	(4 061)	(4 638)	(149 383)	(21 408)	(14 903)	(8 415)	(202 808)
Sorties	552	84	26 886	1 336	720	1 041	30 618
Dotation aux amortissements de l'année	5	(612)	(32 635)	(4 393)	(2 090)	(2 003)	(41 728)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>(3 504)</b>	<b>(5 165)</b>	<b>(155 132)</b>	<b>(24 466)</b>	<b>(16 273)</b>	<b>(9 377)</b>	<b>(213 918)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	5 839	1 033	117 634	10 743	4 131	6 049	145 429
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 143</b>	<b>785</b>	<b>144 196</b>	<b>12 878</b>	<b>3 805</b>	<b>4 821</b>	<b>171 628</b>

### 3.6 Immobilisations incorporelles

86. 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 cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2019</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 145	34 581	39 725
Entrées achats	10 215	–	10 215
Entrées contributions en nature	–	1 116	1 116
Mises en service	(6 412)	6 412	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>8 947</b>	<b>42 109</b>	<b>51 056</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	–	(9 008)	(9 008)
Dotations aux amortissements de l'année	–	(7 032)	(7 032)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>–</b>	<b>(16 041)</b>	<b>(16 041)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 145	25 572	30 717
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>8 947</b>	<b>26 068</b>	<b>35 015</b>

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2018</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	16 278	15 664	31 942
Entrées	7 784	–	7 784
Mises en service	(18 917)	18 917	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 145</b>	<b>34 581</b>	<b>39 725</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	–	(5 706)	(5 706)
Dotations aux amortissements de l'année	–	(3 302)	(3 302)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>–</b>	<b>(9 008)</b>	<b>(9 008)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	16 278	9 958	26 235
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 145</b>	<b>25 572</b>	<b>30 717</b>

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

88. Les immobilisations incorporelles en cours de développement au 31 décembre 2019 sont constituées des projets individuels de logiciels en cours de développement pour lesquels les coûts totaux devraient dépasser le seuil d'immobilisation de 0,25 million de dollars chacun. Le projet le plus important concerne l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES) du HCR. Les autres projets en cours de développement portent sur la gestion axée sur les résultats, l'analyse décisionnelle ainsi que le module consacré à l'intégrité et à l'assurance sur le portail des partenaires de l'ONU.

89. La rubrique « Licences, logiciels et autres » représente principalement des licences d'utilisation de logiciels acquises à l'extérieur et des frais de développement engagés pour l'utilisation de logiciels déjà utilisés. 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. En 2019, un montant total de 6,4 millions de dollars a été mis en service et porté en immobilisations pour des projets de développement interne de logiciels. Ces projets concernent la mise à niveau des modules de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement du progiciel de gestion intégré MSRP, la mise à niveau (phase 2) des modules de gestion des ressources humaines et de la paie du progiciel MRSP, le système de gestion CashAssist et la mise à niveau du système d'information sanitaire du HCR (Twine).

### 3.7 Dettes et charges à payer

Tableau 3.7.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Dettes</b>		
Fournisseurs	73 395	78 622
Partenaires d'exécution	63 619	33 151
<b>Total</b>	<b>137 014</b>	<b>111 773</b>
Charges à payer	98 558	88 630
<b>Total (dettes et charges à payer)</b>	<b>235 572</b>	<b>200 403</b>

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

91. 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.

92. La quasi-totalité des 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.

### 3.8 Passifs liés aux avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
<b>Passifs liés aux avantages du personnel</b>		
Assurance maladie après la cessation de service	798 877	588 581
Prestations liées au rapatriement	125 739	103 311
Congés annuels	76 640	72 773
Traitements et prestations connexes	15 968	10 552
Autres prestations liées à la cessation de service	1 810	1 458
<b>Total</b>	<b>1 019 034</b>	<b>776 675</b>
<b>Répartition</b>		
Passifs courants	108 758	92 570
Passifs non courants	910 276	684 105
<b>Total</b>	<b>1 019 034</b>	<b>776 675</b>

93. 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 anciens fonctionnaires, les fonctionnaires retraités et leurs ayants droit.

94. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, à concurrence de soixante jours.

95. Outre les augmentations périodiques de traitement ou de salaire qui découlent de 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

96. 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 :

*Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service*

Taux d'actualisation	1,79 % (2,81 % en 2018) – Les flux de trésorerie projetés à ce titre sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune de ces trois principales monnaies, aux échéances correspondantes. Ce taux est une moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois principales monnaies dans lesquelles sont
----------------------	--

<i>Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service</i>	
	calculés les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse.
Taux prévu de croissance du coût des soins de santé	1,70 % (1,80 % en 2018) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de la 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 liées au rapatriement</i>	
Taux d'actualisation	2,75 % (4,05 % en 2018) – 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 % (comme en 2018).

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

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019		2018	
	<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	1 313 473	1 170 573	1 206 768	858 739
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(417 072)	(371 696)	(376 288)	(270 158)
<b>Engagements nets au 31 décembre</b>	<b>896 401</b>	<b>798 877</b>	<b>830 480</b>	<b>588 581</b>

97. 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 charges à payer représentent la part de la valeur actuelle des prestations auxquelles auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquise entre la date de début de la période de service ouvrant droit aux prestations et la date de l'évaluation actuarielle. Des périodes antérieures de service non continu pourront être prises en compte dans le calcul de la période de service ouvrant droit aux prestations. 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 charges à payer sont de même montant. Les engagements sont calculés à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, selon laquelle 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.

98. 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>	2019	2018
Engagements au 1 <sup>er</sup> janvier au titre des prestations définies	588 581	633 273
Coût des prestations au titre des services passés	47 429	–
Coût des services rendus au cours de l'année	31 929	30 298
Coût financier de l'année	16 298	14 810
Prestations versées (déduction faite des primes acquittées par les participants)	(5 108)	(5 577)
Pertes/(gains) actuariels	119 748	(84 223)
<b>Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies</b>	<b>798 877</b>	<b>588 581</b>

99. Le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges (état II). Pour 2019, la charge constatée s'élève à 95,7 millions de dollars (45,1 millions en 2018), comme indiqué à la note 6.2.

100. Le coût des prestations au titre des services passés (47,4 millions de dollars en 2019) résulte de l'effet des changements intervenus dans les hypothèses de gestion et de la correction de certaines erreurs non significatives dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service accumulées au cours des années précédentes.

101. Les changements s'expliquent par le fait que pour une certaine catégorie de personnel, le traitement et les prestations n'avaient précédemment pas été pris en compte dans le calcul des engagements en raison d'une différence d'interprétation concernant la responsabilité du règlement de ces engagements. En 2019, la responsabilité a été clarifiée et le HCR a comptabilisé comme coût des prestations au titre des services passés la valeur accumulée des prestations acquises avant 2019 par le personnel de cette catégorie. Le changement d'hypothèses a eu pour effet de faire augmenter de 36,5 millions de dollars le coût des prestations au titre des services passés.

102. Avant 2019, le calcul actuariel de l'assurance maladie après la cessation de service surestimait les engagements relatifs à un petit nombre de membres du personnel qui avaient pris leurs fonctions au HCR dans les 10 ans précédant leur 55<sup>e</sup> anniversaire. Au lieu que le coût de leur prestation d'assurance maladie après la cessation de service soit accumulé au cours des 10 premières années de cotisation pendant lesquelles la prestation est acquise à ce groupe, les engagements étaient accumulés pendant la période allant de la date à laquelle les membres du personnel avaient pris leurs fonctions jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 55 ans. L'erreur a eu pour effet de surestimer de 10,1 millions de dollars le coût des prestations au titre des services passés. De même, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont été sous-estimés pour certains membres du personnel qui ont pris leurs fonctions au HCR et qui avaient déjà travaillé dans d'autres entités des

Nations Unies, car la période d'affiliation antérieure, qui compte pour la période minimale de cotisation requise pour obtenir la prestation d'assurance maladie après la cessation de service, n'était pas prise en compte dans le calcul. La correction a eu pour effet de faire augmenter de 21,1 millions de dollars le coût des prestations au titre des services passés.

103. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 119,7 millions de dollars en 2019 s'explique principalement par des pertes actuarielles liées au fait que des taux d'actualisation moins élevés ont été retenus (165,5 millions de dollars) et que des changements sont intervenus dans les hypothèses retenues pour l'inflation et le panier de devises (15,3 millions de dollars), compensées par des gains actuariels attribuables aux ajustements liés à l'expérience et aux changements démographiques intervenus depuis 2018 (61,0 millions de dollars).

104. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le HCR réserve des fonds pour les 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. 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<sup>er</sup> janvier 2017, le financement a été étendu pour couvrir les coûts de l'année considérée (services rendus et coût financier), qui en 2019 comprennent également le coût des prestations au titre des services passés mentionnés au paragraphe 102 ci-dessus, dont la quasi-totalité devrait être financée par des contributions volontaires. Au 31 décembre 2019, le montant ainsi financé s'élevait à 302,4 millions de dollars (182,6 millions en 2018). 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 39.

Tableau 3.8.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>	<b>798 877</b>	<b>588 581</b>
Part provisionnée	(302 385)	(182 639)
<b>Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies</b>	<b>496 492</b>	<b>405 942</b>

105. Pour 2020, la contribution à verser par le HCR au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 82,5 millions de dollars.

#### Analyse de sensibilité

106. 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 et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2019 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2019.

Tableau 3.8.5

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Effet de la modification des principales hypothèses sur le niveau global des composantes coût des services rendus et coût financier		
Montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi :		
Hausse de 1 point de pourcentage	16 701	240 093
Baisse de 1 point de pourcentage	(11 461)	(174 897)
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(11 568)	(197 534)
Baisse de 1 point de pourcentage	17 616	252 891

### Prestations liées au rapatriement

107. 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 3.8.6, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établissaient à 125,7 millions de dollars au 31 décembre 2019 (103,3 millions de dollars en 2018).

Tableau 3.8.6

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2019</i>		<i>31 décembre 2018</i>	
	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>
Prime de rapatriement	104 767	69 381	83 211	56 647
Voyage et déménagement	56 358	56 358	46 664	46 664
<b>Montant net des engagements</b>	<b>161 125</b>	<b>125 739</b>	<b>129 875</b>	<b>103 311</b>

108. Les charges à payer 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, y compris la partie restant à acquérir par les fonctionnaires jusqu'à concurrence du maximum fixé.

109. Le tableau 3.8.7 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)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	2019	2018
Montant net des engagements au 1 <sup>er</sup> janvier	103 311	103 110
Coût des services rendus au cours de l'année	4 621	5 126
Coût financier de l'année	4 011	3 374
Prestations versées	(3 617)	(4 093)
Pertes/(gains) actuariels	17 413	(4 206)
<b>Montant total des engagements au 31 décembre</b>	<b>125 739</b>	<b>103 311</b>

110. Le total du coût des services rendus au cours de l'année et du coût financier de l'année sont portés en charges (état II). Pour 2019, la charge constatée s'élevait à 8,6 millions de dollars (8,5 millions en 2018), 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>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Montant total des engagements</b>	<b>125 739</b>	<b>103 311</b>
Part provisionnée	(19 890)	(16 486)
<b>Part non provisionnée des engagements</b>	<b>105 849</b>	<b>86 825</b>

111. Pour 2020, la contribution à verser par le HCR au titre des prestations liées au rapatriement est estimée à 3,4 millions de dollars.

### Analyse de sensibilité

112. Le tableau 3.8.9 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage de l'augmentation des traitements et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2019 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2019.

Tableau 3.8.9

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Total du coût des services rendus et du coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Augmentation des traitements :		
Hausse de 1 point de pourcentage	802	6 248
Baisse de 1 point de pourcentage	(677)	(5 494)
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(673)	(10 477)
Baisse de 1 point de pourcentage	815	12 886

### **Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies**

113. Les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies stipulent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de faire procéder à une évaluation tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. L'évaluation actuarielle a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

114. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation. 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. Chacune des organisations affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

115. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2017 et l'évaluation au 31 décembre 2019 est en cours. Aux fins de l'établissement des états financiers de 2018, la Caisse a considéré que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2017 s'appliquaient au 31 décembre 2018.

116. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2017 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 %. Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 %.

117. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2017, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs était elle aussi supérieure à la valeur actuarielle de la totalité du passif 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.

118. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser ses activités, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler le déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2016, 2017 et 2018) s'élevait à 7 131,56 millions de dollars, dont 4,7 % provenant du HCR.

119. Les cotisations que le HCR a versées à la Caisse en 2019 se sont élevées à 137,1 millions de dollars (contre 122,7 millions de dollars en 2018). En 2020, elles devraient atteindre environ 147,0 millions de dollars.

120. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation à la Caisse des pensions par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part

proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

121. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

### 3.9 Autres passifs courants

122. Les autres passifs courants comprennent divers prélèvements sur traitement 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 des contributions est comptabilisé en produits.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dettes diverses	7 366	2 759
Contributions en attente de la signature d'un accord	1 757	1 065
<b>Total des autres passifs courants</b>	<b>9 122</b>	<b>3 824</b>

### 3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Type de provisions</b>		
Remboursement de contributions	340	64
Actions en justice	4 988	4 578
<b>Total</b>	<b>5 328</b>	<b>4 642</b>
<b>Répartition des provisions</b>		
Provisions courantes	5 328	4 578
Provision non courantes	–	64
<b>Total</b>	<b>5 328</b>	<b>4 642</b>

123. Les provisions pour actions en justice concernent des 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 quelques fournisseurs au sujet des quantités livrées et des prix facturés. Ces différends font l'objet de négociations et pourraient finalement 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. En 2019, une augmentation de 0,4 million de dollars des provisions pour actions en justice a été comptabilisée en charges accessoires (voir note 6.9).

### 3.11 Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture</i> 31 décembre 2018	<i>Excédent/(déficit)</i>	<i>Entrées/(Sorties)</i>	<i>Solde de clôture</i> 31 décembre 2019
<b>Fonds du Programme annuel</b>				
Fonds du Programme annuel hors réserves	2 490 935	(6 180)	(192 484)	2 292 271
Réserve des opérations	10 000	–	–	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	20 000
<b>Total du Fonds du Programme annuel</b>	<b>2 520 935</b>	<b>(6 180)</b>	<b>(192 484)</b>	<b>2 322 271</b>
Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	(305)	(34)	–	(339)
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 086	2 987	–	17 073
Fonds des projets	209 650	10 140	5 649	225 439
<b>Total (montant cumulé des soldes des fonds et des réserves)</b>	<b>2 744 365</b>	<b>6 913</b>	<b>(186 834)</b>	<b>2 564 444</b>

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

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

- a) le Fonds du Programme annuel ;
- b) le Fonds du budget ordinaire ;
- c) le Fonds des administrateurs auxiliaires.

Les opérations concernant le pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration) et le pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés interne) sont regroupées dans le Fonds des projets.

126. 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.

127. 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. Elle est fixée à 50,0 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau différent, si le Comité exécutif en décide ainsi. Pour 2019, dans le cadre de l'approbation du montant total révisé du budget de l'année, le Comité exécutif a approuvé un montant de 20,0 millions de dollars.

### 3.12 Fonds de roulement et de garantie

128. 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 accessoires. 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 milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2019
Fonds de roulement et de garantie	100 000	7 437	(7 437)	100 000

### 3.13 Régime d'assurance maladie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2019
Régime d'assurance maladie	41 759	4 779	–	46 538

129. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège 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 créditeurs. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux dépenses d'administration connexes. Ce régime d'assurance médicale est réservé aux agents des services généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national et aux retraités qui avaient été recrutés initialement dans certains lieux d'affectation hors siège

### 3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

Tableau 3.14.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	Excédent/(déficit)	(Pertes)/gains actuariels	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2019
Fonds de financement des prestations dues au personnel	(566 999)	(94 263)	(137 161)	194 272	(604 152)

Tableau 3.14.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(798 877)	302 385	(496 492)	(588 581)	182 639	(405 942)
Rapatriement	(125 739)	19 890	(105 849)	(103 311)	16 486	(86 825)
Congé annuel	(76 640)	76 640	–	(72 773)	–	(72 773)
Autres prestations liées à la cessation de service	(1 810)	–	(1 810)	(1 458)	–	(1 458)
<b>Total</b>	<b>(1 003 065)</b>	<b>398 914</b>	<b>(604 152)</b>	<b>(766 124)</b>	<b>199 124</b>	<b>(566 999)</b>

130. Le Fonds de financement des prestations dues au personnel a été établi pour comptabiliser les opérations afférentes aux prestations dues à la cessation de service et aux prestations dues après le départ à la retraite.

131. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, à financer 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. 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. Le HCR impute le coût de l'assurance maladie après la cessation de service pour l'année considérée (coût des services rendus et coût financier) sur le montant prévu au budget annuel pour les dépenses de personnel. Au 31 décembre 2019, le montant ainsi financé s'élevait à 302,4 millions de dollars (182,6 millions en 2018) (voir également par. 104 ci-dessus).

132. De plus, également en application de la décision prise par le Comité permanent, un montant de 19,9 millions de dollars a été provisionné depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement. Le financement des engagements au titre des congés annuels, précédemment imputé au Fonds du programme annuel, a été transféré au Fonds de financement des prestations dues au personnel en 2019 (voir état III) afin de mieux refléter la situation globale de financement des prestations dues au personnel.

133. Tous les fonds et réserves 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**

134. 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. L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des instruments financiers.

##### *Trésorerie et placements*

135. 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 en 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*

136. 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 de non-recouvrement a été évalué et provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3.

### **Risque de liquidité**

137. Au 31 décembre 2019, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 983,5 millions de dollars, contre 965,1 millions de dollars au 31 décembre 2018.

138. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés servant aux opérations (770,5 millions de dollars) et de montants affectés à d'autres utilisations (213,0 millions de dollars) (voir note 3.1).

139. Le niveau moyen de la trésorerie non affectée servant aux opérations en 2019 représentait l'équivalent de 2,2 mois de charges, contre 2,6 mois en 2018.

140. 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 2019, le solde de trésorerie s'élevait à 422,1 millions de dollars et les créances comprenaient un montant de 466,5 millions de dollars relatif à des contributions préaffectées pour 2020 et au-delà. De même, les frais à court terme sur les actifs nets comprennent 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 trois premiers mois de l'année suivante.

### **Risque de taux d'intérêt**

141. 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 opérations et à d'autres fins. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

### **Risque de change**

142. Le HCR subit tout au long de l'année les effets du risque de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 11 grandes monnaies et effectue des paiements en 102 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.

143. Le HCR est exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées à l'avance, principalement lié 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.

144. Le HCR limite le risque 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 qui permet de suivre et d'optimiser les flux à l'échelle mondiale à partir des données des modules de transaction.

145. 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*

146. 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 2019 et la date du règlement des actifs et passifs monétaires entraîne une augmentation ou une diminution de la valeur nette des actifs d'environ 11,4 millions de dollars.

### **Note 5 Produits**

#### **5.1 Contributions volontaires**

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
<b>Contributions financières</b>		
Gouvernements	3 393 247	3 045 506
Autres organisations intergouvernementales	164 772	706 206
Donateurs privés	412 729	371 839
Organismes et fonds des Nations Unies	91 791	106 830
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 062 539</b>	<b>4 230 382</b>
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(470)	(5 810)
<b>Total des contributions financières</b>	<b>4 062 069</b>	<b>4 224 571</b>
<b>Contributions en nature</b>		
Gouvernements	18 806	19 930
Donateurs privés	12 673	15 971
Organismes et fonds des Nations Unies	263	284
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>31 742</b>	<b>36 184</b>
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>4 093 811</b>	<b>4 260 756</b>

147. 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.

148. 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 à des bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux ou de personnel. En 2019, la valeur des contributions en nature était de 7,5 millions de dollars pour les marchandises (12,2 millions de dollars en 2018) et de 24,2 millions de dollars pour les services (24,0 millions de dollars en 2018).

149. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2019, à savoir 4 062,5 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>	<i>2019</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>2018</i>
<b>2019 et années antérieures</b>	<b>2 960 137</b>	<b>2018</b>	<b>3 099 924</b>
<b>Années à venir</b>		<b>Années à venir</b>	
2020	791 460	2019	1 025 367
2021	235 494	2020	94 697
2022	63 455	2021	10 331
2023	11 993	2022	63
<b>Total partiel</b>	<b>1 102 402</b>		<b>1 130 458</b>
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 062 539</b>		<b>4 230 382</b>

Tableau 5.1.3

**Contributions financières, par type de préaffectation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Non préaffectées	713 132	646 948
Préaffectées selon des critères souples	502 223	601 494
Préaffectées	2 111 095	2 140 837
Préaffectées selon des critères stricts	736 089	841 103
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 062 539</b>	<b>4 230 382</b>

150. L'utilisation des contributions non préaffectées est entièrement modulable. Les contributions préaffectées selon des critères souples ne peuvent servir qu'à financer des activités menées dans une région géographique donnée ou en vue d'atteindre un objectif stratégique précis. Les contributions préaffectées visent une opération ou un objectif secondaire dans un pays donné. Les contributions préaffectées selon des critères stricts, quant à elles, ne peuvent être utilisées que pour un projet précis ou font l'objet de restrictions à la fois géographiques et thématiques. La plupart des contributions dont la préaffectation n'a pas encore été décidée par le donateur finissent par être limitées à un pays spécifique, aussi ces contributions sont-elles considérées comme étant préaffectées.

## 5.2 Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Produits de la vente d'actifs	15 063	9 404
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	4 552	4 091
Primes versées par les participants au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	3 156	3 137
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	732	811
Produits accessoires	3 212	3 323
<b>Total des produits divers</b>	<b>26 714</b>	<b>20 766</b>

151. Les produits de la vente d'actifs proviennent principalement de la cession de véhicules.

## Note 6 Charges

### 6.1 Charges des partenaires d'exécution

152. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 345,0 millions de dollars en 2019 (1 375,1 millions en 2018). 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	Organisations non gouvernementales internationales	Organisations non gouvernementales locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2019	2018
Réfugiés	160 410	478 973	452 310	12 093	1 103 786	1 145 104
Apatrides	858	3 089	5 500	399	9 846	10 033
Réintégration	4 439	22 126	18 293	156	45 013	37 056
Déplacés internes	10 434	82 044	93 836	10	186 324	182 880
<b>Total</b>	<b>176 140</b>	<b>586 232</b>	<b>569 939</b>	<b>12 658</b>	<b>1 344 969</b>	<b>1 375 073</b>

153. La catégorie « organisations non gouvernementales locales » inclut un montant de 55,0 millions de dollars (54,0 millions en 2018) au titre des partenariats en matière de collecte de fonds et de sensibilisation.

154. 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 pour les déplacés internes	Total des charges	
					2019	2018
Besoins de base et services essentiels	412 581	357	13 251	52 556	478 746	509 592
Appui logistique et opérationnel	148 406	1 542	194	6 638	156 780	127 520
Processus de protection équitables et délivrance de documents	99 738	1 770	11 768	27 969	141 244	169 090
Solutions durables	98 273	1 245	4 473	14 029	118 020	46 351
Direction, coordination et partenariats	68 364	–	2 359	24 157	94 880	43 883
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	66 927	–	–	12	66 939	75 387
Protection contre la violence et l'exploitation	41 818	2 418	890	13 155	58 282	85 420
Autonomisation des populations locales	36 003	2 647	5 228	3 918	47 796	122 237
Environnement de protection favorable	22 695	23	1 859	14 517	39 094	62 760
<b>Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport</b>	<b>994 805</b>	<b>10 002</b>	<b>40 023</b>	<b>156 952</b>	<b>1 201 782</b>	<b>1 242 240</b>
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité	123 587	399	6 188	37 186	167 359	149 652
Ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures <sup>a</sup>	(14 607)	(555)	(1 197)	(7 814)	(24 173)	(16 819)
<b>Total des charges</b>	<b>1 103 786</b>	<b>9 846</b>	<b>45 013</b>	<b>186 324</b>	<b>1 344 969</b>	<b>1 375 073</b>

<sup>a</sup> Le montant de 24,2 millions de dollars (16,8 millions en 2018) au titre des ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures comprend des soldes non utilisés remboursables de 40,1 millions de dollars (42,7 millions en 2018) et le recouvrement de 1,2 million de dollars (2,6 millions en 2018) découlant des audits des projets engagés par les partenaires, qui sont partiellement contrebalancés par les charges engagées par les partenaires pendant l'année en cours, qui ont été supérieures de 17,1 millions de dollars (28,5 millions en 2018) au montant des charges comptabilisées d'avance à la clôture de l'exercice précédent.

155. Le montant de 1 345,0 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 375,1 millions en 2018) comprend 167,4 millions de dollars (149,7 millions en 2018) 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).

156. En 2019, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 1,2 million de dollars (2,7 millions en 2018) 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.

157. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 2,3 millions de dollars (3,8 millions en 2018) ont été reçus des partenaires d'exécution en 2019.

## 6.2 Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Traitements	583 939	544 960
Pensions	137 083	122 688
Indemnités	100 313	97 167
Assurance maladie après la cessation de service	95 656	45 108
Personnel temporaire	58 871	58 454
Assurance maladie – personnel en activité	33 701	31 217
Réaffectation	30 909	28 859
Indemnités pour frais d'études	28 556	21 602
Indemnités de fin de contrat de travail	16 127	4 808
Primes de rapatriement	8 632	8 500
Prestations dues à la prise de fonctions	7 418	7 322
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 257	4 765
Paiement de jours de congé accumulés	3 866	2 810
Primes d'évacuation	3 519	3 724
Congé dans les foyers	1 344	2 111
Autres frais de personnel	9 026	12 269
<b>Total des traitements et avantages du personnel</b>	<b>1 124 219</b>	<b>996 364</b>

158. Le montant de 95,7 millions de dollars comptabilisé au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2019 comprend le coût des prestations au titre des services passés, résultant d'un changement d'interprétation concernant l'entité responsable du règlement de certains passifs et de la rectification d'erreurs non significatives constatées en 2019, comme expliqué plus en détail aux paragraphes 100 à 102.

159. Le montant des indemnités de fin de contrat de travail, qui s'élevait à 16,1 millions de dollars en 2019, comprend un montant de 13,4 millions de dollars correspondant à 107 départs volontaires par accord mutuel, dont 1,1 million de dollars pour les paiements devant être effectués en 2020.

160. Les autres frais de personnel se décomposent comme suit : 5,8 millions de dollars pour les allocations-logement (6,0 millions en 2018), 3,5 millions de dollars

pour les congés de détente (3,9 millions en 2018) et 2,0 millions de dollars pour le paiement des heures supplémentaires (2,1 millions en 2018), compensés par un montant de 5,6 millions de dollars (2,4 millions en 2018) 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)

	2019	2018
Espèces distribuées afin de répondre à divers besoins essentiels	542 182	434 440
Besoins liés au rapatriement	4 952	8 740
Autre assistance en espèces	22 525	29 201
<b>Total de l'assistance en espèces à des bénéficiaires</b>	<b>569 659</b>	<b>472 381</b>

161. Les montants ci-dessus ne comprennent pas l'assistance en espèces fournie par l'intermédiaire des partenaires d'exécution, laquelle s'élevait à 76,2 millions de dollars (95,7 millions en 2018) et est prise en compte dans les charges des partenaires d'exécution, présentées dans la note 6.1.

### 6.4 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Effectifs apparentés et vacataires	140 824	145 357
Publicité, promotion et information	51 599	45 868
Transport, manutention et gestion des entrepôts	44 189	38 791
Contrats de construction	41 969	50 685
Services directs à des bénéficiaires	40 973	60 957
Traitement des données	25 824	20 720
Services spécialisés	22 858	23 195
Consultants	10 970	12 765
Traduction, impression et publication	9 194	9 998
Services divers	70 056	47 088
<b>Total des services contractuels</b>	<b>458 457</b>	<b>455 425</b>

162. Les « Services directs à des 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 à des 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 à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
<b>Articles de stock distribués</b>		
Literie	66 913	68 984
Articles ménagers	56 535	71 444
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	42 916	43 533
Matériaux et matériel de construction	38 069	35 146
Tentes	28 497	24 986
Aliments de base	2 385	5 817
Fournitures et matériels divers	2 848	7 624
<b>Total des articles de stock distribués</b>	<b>238 163</b>	<b>257 535</b>
<b>Autres coûts liés aux fournitures et articles distribués</b>		
Autres fournitures et consommables distribués	46 748	35 796
Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués)	(877)	(4 061)
<b>Total des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires</b>	<b>284 034</b>	<b>289 269</b>

163. 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 19,7 millions de dollars (22,3 millions en 2018) et d'articles ménagers d'une valeur de 14,2 millions de dollars (4,3 millions en 2018).

## 6.6 Frais de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Location et entretien des locaux	68 254	72 269
Sécurité	45 988	44 184
Communications	34 547	34 626
Carburants et lubrifiants	27 641	27 075
Frais bancaires	15 062	11 025
Location et entretien des véhicules et du matériel	10 009	8 119
Hébergement	9 322	13 126
Services collectifs de distribution	8 846	7 703
Primes d'assurance	2 592	3 418
Autres frais de fonctionnement	21 142	19 100
<b>Total des frais de fonctionnement</b>	<b>243 404</b>	<b>240 646</b>

164. La rubrique « Autres frais de fonctionnement » comprend les transports locaux et les fournitures et le matériel nécessaires pour couvrir divers besoins opérationnels.

**6.7 Matériel et fournitures**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Matériel et fournitures liées au matériel	59 829	51 879
Fournitures de bureau	13 399	12 838
Mobilier et agencements	8 928	7 969
Véhicules et fournitures d'atelier	4 101	6 398
Immobilisations corporelles transférées	2 003	4 722
Bâtiments (non immobilisables)	1 311	2 517
Logiciels et licences d'utilisation	684	1 047
Modifications et améliorations des locaux	549	264
<b>Total du matériel et des fournitures</b>	<b>90 805</b>	<b>87 635</b>

165. Les charges comptabilisées à la rubrique « Matériel et fournitures liées au matériel » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation.

**6.8 Amortissement et dépréciation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Amortissement d'immobilisations corporelles	33 101	41 728
Amortissement d'immobilisations incorporelles	7 032	3 302
<b>Total de l'amortissement et de la dépréciation</b>	<b>40 133</b>	<b>45 030</b>

166. Le montant comptabilisé au titre de l'amortissement des immobilisations corporelles tient compte de la prolongation de la durée d'utilité estimée de certaines sous-catégories d'actifs à partir de 2019 (voir par. 35 à 37 ci-dessus).

**6.9 Charges diverses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Séminaires et ateliers	20 007	15 871
Formation	6 965	7 045
Charges de créances douteuses	2 215	7 749
Charges accessoires	866	(2 553)
<b>Total des charges diverses</b>	<b>30 054</b>	<b>28 112</b>

167. La rubrique « Charges accessoires » comprend des ajustements apportés aux charges des exercices antérieurs, des (gains)/pertes découlant de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles et des provisions pour actions en justice.

## 6.10 Écarts de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
(Gains)/pertes réalisé(e)s	9 422	(34 231)
(Gains)/pertes non réalisé(e)s	(9 414)	52 771
<b>Total des (gains) et pertes de change</b>	<b>9</b>	<b>18 539</b>

168. En 2019, le montant des gains de change non réalisés (9,4 millions de dollars) tient principalement à l'affaiblissement du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR détenait des comptes débiteurs et des soldes bancaires au 31 décembre 2019. Les actifs libellés en livres sterling représentent plus de la moitié des gains réalisés.

### 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 2019.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019
<b>Montant effectif des charges présenté sur une base comparable (état V)</b>	<b>4 415 291</b>
<b>Différences liées à la méthode de calcul</b>	
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences liées aux entités ou à la méthode de calcul)	(138 187)
Immobilisations corporelles et incorporelles	(65 183)
Financement des avantages du personnel	(61 761)
Élimination des charges intersectorielles	(54 173)
Dépenses des partenaires d'exécution	(25 461)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(25 212)
Obsolescence des stocks	(877)
Stocks	56 559
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	40 133
Charges de créances douteuses	3 422
Divers	(622)
<b>Total des différences liées à la méthode de calcul</b>	<b>(271 363)</b>
<b>Différences relatives aux entités</b>	
Fonds de financement des prestations dues au personnel	99 853
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	10 298
Fonds de roulement et de garantie	4 183
<b>Total des différences relatives aux entités</b>	<b>114 334</b>
<b>Total des charges</b>	<b>4 258 262</b>

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 2019, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>				
<b>Actifs courants</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	649 149	121 306	213 010	983 466
Placements	–	–	330 000	330 000
Contributions à recevoir	1 092 699	–	–	1 092 699
Stocks	122 739	60 960	–	183 699
Autres actifs courants	192 995	42 576	2 442	238 013
<b>Total des actifs courants</b>	<b>2 057 582</b>	<b>224 842</b>	<b>545 452</b>	<b>2 827 876</b>

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
<b>Actifs non courants</b>				
Contributions à recevoir	319 566	–	–	319 566
Immobilisations corporelles	164 113	29 316	–	193 429
Immobilisations incorporelles	28 900	6 115	–	35 015
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>512 579</b>	<b>35 431</b>	<b>–</b>	<b>548 010</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 570 161</b>	<b>260 272</b>	<b>545 452</b>	<b>3 375 886</b>
<b>Passif</b>				
<b>Passifs courants</b>				
Dettes et charges à payer	204 267	31 304	–	235 572
Avantages du personnel	11 285	2 181	95 292	108 758
Provisions	4 650	678	–	5 328
Autres passifs courants	8 831	291	–	9 122
<b>Total des passifs courants</b>	<b>229 034</b>	<b>34 454</b>	<b>95 292</b>	<b>358 780</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Avantages du personnel	2 123	379	907 773	910 276
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>2 123</b>	<b>379</b>	<b>907 773</b>	<b>910 276</b>
<b>Total du passif</b>	<b>231 157</b>	<b>34 833</b>	<b>1 003 066</b>	<b>1 269 056</b>
<b>Actif net</b>	<b>2 339 004</b>	<b>225 439</b>	<b>(457 614)</b>	<b>2 106 830</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>				
Soldes cumulés des fonds et réserves	2 339 004	225 439	–	2 564 444
Fonds de roulement et de garantie	–	–	100 000	100 000
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	–	–	46 538	46 538
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(604 152)	(604 152)
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>	<b>2 339 004</b>	<b>225 439</b>	<b>(457 614)</b>	<b>2 106 830</b>

## 8.2 État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019, 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>
<b>Produits</b>					
Contributions volontaires	3 762 789	331 021	–	–	4 093 811
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	43 298	–	–	–	43 298
Transferts	(404 548)	404 548	–	–	–
Intérêts créditeurs	1 015	1	18 298	–	19 314
Produits divers	23 557	(1)	13 998	(10 840)	26 714
<b>Total des produits</b>	<b>3 426 111</b>	<b>735 570</b>	<b>32 296</b>	<b>(10 840)</b>	<b>4 183 137</b>

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Éléments intersectoriels	Total
<b>Charges</b>					
Charges des partenaires d'exécution	1 113 497	231 472	–	–	1 344 969
Traitements et avantages du personnel	886 204	138 891	109 963	(10 840)	1 124 219
Assistance en espèces à des bénéficiaires	473 954	95 705	–	–	569 659
Services contractuels	403 820	54 635	1	–	458 457
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	159 128	124 870	36	–	284 034
Charges d'exploitation	193 324	45 876	4 204	–	243 404
Matériel et fournitures	76 111	14 684	10	–	90 805
Voyages	62 049	10 373	107	–	72 529
Amortissement et dépréciation	34 057	6 076	–	–	40 133
Charges diverses	27 194	2 847	12	–	30 054
<b>Total des charges</b>	<b>3 429 339</b>	<b>725 429</b>	<b>114 333</b>	<b>(10 840)</b>	<b>4 258 262</b>
Gains/(pertes) de change	–	–	9	–	9
<b>Excédent/(déficit) sur l'année</b>	<b>(3 228)</b>	<b>10 140</b>	<b>(82 047)</b>	<b>–</b>	<b>(75 134)</b>

### 8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Total
<b>Entrées d'actifs en 2018</b>			
Immobilisations corporelles	68 394	6 321	74 716
Immobilisations incorporelles	7 718	66	7 784
<b>Total</b>	<b>76 112</b>	<b>6 387</b>	<b>82 499</b>
<b>Entrées d'actifs en 2019</b>			
Immobilisations corporelles	56 619	6 938	63 557
Immobilisations incorporelles	9 356	1 975	11 330
<b>Total</b>	<b>65 975</b>	<b>8 912</b>	<b>74 887</b>

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 2019 des éléments intersectoriels d'un montant total de 10,8 millions de dollars.

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 et actifs éventuels**

**9.1 Contrats de location**

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019
Engagements au titre des contrats de location simple	
Moins de 1 an	27 586
1 à 5 ans	33 930
Plus de 5 ans	10 724
<b>Total des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>72 240</b>

175. Au 31 décembre 2019, 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 2019 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019
Éléments d'actif et fournitures	249 808
Services	120 141
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	94 681
Charges d'exploitation	47 828
Consultants	1 810
Autres engagements	4 496
<b>Total</b>	<b>518 764</b>

**9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques**

177. 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'est pas utilisée dans le délai prescrit et qu'il y a lieu à remboursement, le solde non utilisé est comptabilisé comme une réduction des produits et présenté au tableau 5.1.1.

178. Au 31 décembre 2019, 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 2020. S'il est confirmé que ces contributions n'ont pas été entièrement utilisées, le HCR pourra 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 2019. Le montant maximal que le HCR pourrait avoir l'obligation de rembourser est estimé à environ 4,9 millions de dollars.

179. Au 31 décembre 2019, 60 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'élevait à environ 1,9 million de dollars. Quarante-cinq de ces affaires avaient pour objet la contestation de l'indemnité de poste applicable à compter du 1<sup>er</sup> mai 2017, qui s'est traduite par une réduction de 3,5 % des traitements de l'ensemble du personnel à Genève. Si le HCR n'obtient pas gain de cause dans ces affaires, le risque financier s'étendrait probablement à l'ensemble du personnel employé à Genève, auquel cas l'incidence de l'indemnisation pour les périodes allant jusqu'au 31 décembre 2019 serait d'environ 15 millions de dollars.

180. En outre, 42 litiges engagés par des tiers restent en suspens, dont la plupart concernent des différends commerciaux en cours avec un petit nombre de fournisseurs au sujet des quantités et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains d'entre eux pourraient 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 provisions et présentée dans la note 3.10, il existe d'autres passifs éventuels qui pourraient donner lieu à des réclamations par des tiers pour un montant d'environ 28,7 millions de dollars.

#### **Note 10**

##### **Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes**

181. 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. Aucun versement à titre gracieux n'a été approuvé en 2019.

182. 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 la comptabilisation en pertes de tout actif monétaire dépassant ce seuil. Un état de tous les actifs monétaires et non monétaires comptabilisés en pertes en 2019 (2,5 millions de dollars, principalement liés à une réduction des montants versés par six donateurs) a été présenté au Comité des commissaires aux comptes. En 2018, il avait fallu comptabiliser en pertes 0,1 million de dollars principalement lié à des montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée.

183. En 2019, 61 cas de fraude (43 en 2018) portant sur un montant total estimé à 0,52 million de dollars (1,22 million en 2018) ont été signalés. Il s'agit notamment de détournements de fonds du Haut-Commissariat, d'utilisation abusive de biens, d'abus de pouvoir et de fraude dans la passation des marchés imputables à des membres du personnel, à des employés apparentés ou à des partenaires, de la falsification de documents, de la sollicitation ou de l'acceptation de pots-de-vin, et de tentatives de fraude à l'assurance maladie ou concernant diverses prestations. Au

31 décembre 2019, on recensait également 45 cas de soupçon de fraude (59 cas en 2018) 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

184. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, la Haute-Commissaire adjointe, 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)

	<i>Nombre de postes</i>	<i>Traitements et indemnités de poste</i>	<i>Prestations diverses</i>	<i>Pension et assurance maladie</i>	<i>Rémunération totale</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>	<i>Encours des prêts</i>
Principaux dirigeants (2019)	5	1 132	132	266	1 530	50	–

185. 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.

186. 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.

187. 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

188. 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 états financiers, le 31 mars 2020, la pandémie de COVID-19 était considérée comme un événement majeur en cours depuis le 31 décembre 2019 et dont les éventuelles incidences financières ne pouvaient être mesurées ou évaluées de manière fiable. Il ne s'est produit aucun autre événement, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence sur ces états.

189. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2020 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

