



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 2021

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**

**Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-dix-septième 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 2021

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



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	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes . . .	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	11
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	16
B. Constatations et recommandations	17
1. Recommandations antérieures	17
2. Aperçu de la situation financière	18
3. Initiatives de réforme	20
4. Budget et finances	49
5. Gestion des partenariats d'exécution	69
6. Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	77
7. Achats	84
8. Gestion des ressources humaines	87
C. Informations communiquées par l'Administration	93
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	93
2. Versements à titre gracieux	93
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	93
D. Remerciements	94
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020	95
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers	157
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2021	158
A. Introduction	158
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités	158
C. Analyse financière	160
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	166
E. Conséquences de la COVID-19 sur les activités et la situation financière du HCR en 2021	170
F. Continuité d'activité	171

G.	Dispositif de contrôle interne.....	171
	Déclaration relative au contrôle interne (2021)	175
V.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021.....	182
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2021	182
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021	183
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2021.....	184
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2021	185
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2021	186
	Notes relatives aux états financiers	187

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mars 2022, 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 2021, 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 (normes IPSAS) ;

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 2021 soient honorées.

-
6. Toutes les dettes et autres charges à payer dont nous avons connaissance ont été comptabilisées.
 7. Il est rendu compte des engagements du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs à l'achat de biens et de services et des engagements en capital non exécutés au 31 décembre 2021 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 2021 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 2021, date de clôture.

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

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

**Lettre datée du 21 juillet 2022, 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, ainsi que le rapport financier et les états financiers audités relatifs aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2021.

Le Contrôleur général de la République du Chili,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

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, qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2021, 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 effectifs et des montants inscrits au budget (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 2021, ainsi que des 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.

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 2021 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

Il incombe au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés 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 :

a) 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 ;

b) 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 ;

c) Nous évaluons les méthodes comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état ;

d) 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 ;

e) 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 Contrôleur général de la République du Chili,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

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

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine
(*Signé*) Hou Kai

Le 21 juillet 2022

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 audité les états financiers et contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'année terminée le 31 décembre 2021. Il considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2021, ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie de l'organisation pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Conclusion générale

La situation financière du HCR demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé d'actifs liquides. En 2021, le total des produits a augmenté par rapport à 2020. 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.

En 2021, le HCR a dû faire face à des situations prolongées de déplacement et à de nouvelles crises. Il a répondu à 40 nouvelles situations d'urgence apparues dans 29 pays. Au total, plus de 92 millions de personnes relevaient de sa compétence. Le HCR a continué de prendre des mesures pour faire face à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Dans ce contexte, plus de 19,7 millions de personnes ont eu accès à des services de protection et 9,3 millions ont reçu une assistance pécuniaire.

Le HCR a poursuivi plusieurs réformes menées en parallèle, malgré les difficultés auxquelles lui et son personnel ont dû faire face. Il a indiqué que le processus de décentralisation et de régionalisation avait été achevé en 2021 et qu'il était entré dans sa phase finale. Le programme de transformation institutionnelle, dans lequel s'inscrit désormais la réforme des procédures de budgétisation et de gestion axée sur les résultats, doit continuer à faire l'objet d'une attention particulière et d'une gestion prudente.

Aperçu de la situation financière

Les contributions volontaires ont augmenté de 359,4 millions de dollars (7,4 %), pour atteindre 5 187,2 millions de dollars, soit 98,7 % du montant total des produits de l'organisation, qui s'élève à 5 254,2 millions de dollars. Les charges ont augmenté de 259,9 millions de dollars pour atteindre 4 692,4 millions de dollars. Cette augmentation tient essentiellement à la hausse des charges relatives aux fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (93,2 millions de dollars), aux traitements et avantages du personnel (92,8 millions de dollars), aux services contractuels (43,1 millions de dollars) et au matériel et aux fournitures (39,9 millions de dollars). Les charges liées à l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires ont diminué de 34,5 millions de dollars et les charges des partenaires d'exécution de 11,5 millions de dollars. Le HCR a enregistré un excédent de 464,5 millions de dollars en 2021, contre un excédent de 554,4 millions de dollars en 2020.

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 1 766,2 millions de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs pour les années à venir. Des contraintes ont subsisté en ce qui concerne les ressources préaffectées, en dépit du fait que la part des fonds non préaffectés a considérablement augmenté (10 points de pourcentage), représentant 21 % des contributions versées en 2021, contre 11 % en 2020.

De plus, le HCR reste fortement dépendant d'un nombre limité de donateurs, puisque près de 70 % des contributions versées en 2021 provenaient de 10 donateurs et qu'un seul d'entre eux était à l'origine de 36 % des contributions.

Principales constatations

Initiatives de réforme

Le Comité a formulé des observations sur trois initiatives de réforme : la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation, la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats (COMPASS) et le programme de transformation institutionnelle.

Le Comité a noté que le HCR n'avait pas encore adopté une approche systématique pour évaluer de manière détaillée l'incidence de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation sur l'ensemble de l'organisation. Il estime que la fiche de suivi des coûts qui lui a été fournie et certains indicateurs clés de performance qui ont été mis en place constituent une première étape et devraient être utilisés et intégrés dans une évaluation globale qui permettrait de déterminer quels sont les avantages réels et concrets de la réforme.

Le Comité a constaté que le HCR était sur le point d'achever la consolidation des différents documents, lesquels devaient former un dispositif global d'application du principe de responsabilité. Il avait reçu des projets de documents distincts sur les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, y compris des versions révisées de ces documents. Il a constaté que ces documents n'avaient pas encore été officiellement publiés et ne constituaient pas un dispositif global.

Le Comité a conclu que la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et la réorientation stratégique prévue n'avaient pas encore été pleinement adoptées par les opérations de pays. Il estime qu'il est nécessaire de communiquer davantage sur la réorientation prévue et de mettre l'accent sur les différences que présente la nouvelle méthode pour que le changement d'état d'esprit souhaité puisse avoir lieu au cours de la période prévue qui doit s'achever en 2024.

Le Comité a constaté que les fonctionnalités d'établissement de rapports du nouvel outil COMPASS pouvaient être améliorées. Il a conclu que les rapports disponibles jusqu'à présent ne répondaient pas aux attentes des utilisateurs, qui étaient contraints de trouver des solutions sur mesure.

Le Comité a constaté que le grand nombre de projets de développement de logiciels mis en œuvre dans le cadre du programme de transformation institutionnelle ainsi que les liens d'interdépendance qui existaient entre eux constituaient un défi de taille pour le HCR. Ces liens d'interdépendance et les connexions établies au moyen d'interfaces pourraient retarder l'achèvement du programme de transformation institutionnelle. Le Comité a estimé que l'ordre de mise en service des projets aurait une grande incidence sur les coûts d'intégration.

Le Comité a noté que le montant maximal sur lequel portait un accord-cadre conclu en 2014, dans le cadre duquel le HCR avait commandé de nouveaux services informatiques en nuage en 2021, était passé de 3,7 millions de dollars à 46,6 millions

de dollars. Il aurait été utile de définir plus précisément dans l'accord-cadre et lors des négociations contractuelles les services couverts et les conditions et modalités de commande de services en nuage.

Budget et finances

Le Comité a pris note de neuf cas dans lesquels les accords de contribution n'avaient pas été comptabilisés au cours de la bonne année financière. Les accords avaient été négociés sur le terrain. Le Comité est d'avis qu'après la réforme axée sur la régionalisation et la décentralisation, les bureaux de pays participeront plus à l'obtention de contributions volontaires. En conséquence, le HCR doit s'efforcer de mieux faire connaître aux bureaux de pays leurs rôles et attributions dans la procédure de négociation et d'acceptation des contributions volontaires.

Le Comité a constaté que les directives relatives à la gestion de la trésorerie et à la gestion des risques ne prévoyaient pas l'évaluation des risques financiers auxquels était exposé le HCR ni le recensement structuré des principaux domaines dans lesquels des mesures d'atténuation des risques devaient être adoptées. Ces directives n'abordaient pas la question de l'exposition au risque de change et ne contenaient pas d'explications sur les mesures appropriées d'atténuation des risques. Le Comité a estimé que les directives devaient être mises à jour et complétées.

Le Comité a constaté que le HCR utilisait un questionnaire d'auto-évaluation basé sur Excel pour rassembler les informations servant à l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne. Il a noté que le HCR n'utilisait pas des indicateurs clés de performance calculés automatiquement par un système pour compléter le questionnaire.

Gestion des partenariats d'exécution

Le Comité a constaté que le HCR avait décidé, sur la base des rapports de financement des projets des partenaires, de verser des montants additionnels, même si le solde non utilisé du versement précédent était supérieur à 50 % du montant versé. Il a noté que le HCR n'avait pas tenu compte du solde non utilisé des versements précédents et n'avait ni tiré de conclusions ni procédé à des comparaisons pour décider d'effectuer un nouveau versement. Il a indiqué que, dans les cas où le solde non utilisé dépassait 50 % du montant total du versement précédent, l'approbation et l'exécution de nouveaux versements, à la demande des partenaires concernés, ne devraient se faire qu'à l'issue d'un examen plus diligent et plus approfondi.

Le Comité a recensé plusieurs cas dans lesquels des partenaires d'exécution avaient été chargés de collecter des fonds et de sensibiliser le public à la mission du HCR. Pour ce faire, les partenaires avaient notamment mené des campagnes dans les médias sociaux et organisé des manifestations publiques. Le Comité a noté qu'il n'avait pas été demandé à ces partenaires, dans les accords de partenariat les concernant, de fournir un quelconque soutien à des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat. Les partenaires en question avaient reçu un financement de 69 millions de dollars en 2021. Le Comité estime que les charges correspondantes ne devraient plus être classées dans la catégorie des charges des partenaires d'exécution mais dans une catégorie plus appropriée.

Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

Le Comité a constaté que, s'agissant des programmes d'intervention en espèces, les effectifs et les charges n'étaient pas les mêmes dans les différents bureaux de pays qu'il avait examinés. Il a noté qu'il n'y avait pas de lien évident entre la dotation en personnel et le montant des charges liées à ces programmes. Il estime que le HCR

doit prévoir des repères et des paramètres concernant la dotation en personnel sur le terrain.

Gestion des ressources humaines

Le Comité a examiné les efforts déployés par le HCR pour améliorer sa gestion prévisionnelle des besoins en personnel et noté que le Haut-Commissariat n'avait pas encore établi de stratégie globale en la matière, contrairement à ce qu'il lui avait recommandé dans son rapport pour 2020. Il estime que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel n'a qu'une valeur limitée si elle ne s'inscrit pas dans un cadre stratégique de gestion des effectifs de portée institutionnelle. Un tel cadre devrait comprendre une approche stratégique globale, permettre de concilier à l'avenir les restrictions budgétaires et les besoins en personnel et faciliter l'établissement de priorités parmi les objectifs stratégiques du HCR afin que celui-ci puisse utiliser au mieux les ressources pour exécuter son mandat.

Le Comité a constaté que les indicateurs de référence qui devaient être utilisés par les responsables à des fins de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de suivi et de mesure étaient encore en cours d'élaboration. Il estime que ces indicateurs pourraient aider les opérations de pays du HCR à quantifier leurs besoins en personnel et permettraient de rendre ces besoins comparables et plus transparents.

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. Il recommande principalement que le HCR :

Initiatives de réforme

a) assure le suivi des effets et des coûts de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation en procédant à une évaluation globale qui permettrait de déterminer si les résultats prévus de la réforme ont été obtenus ;

b) regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe de responsabilité qui définit les attributions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation, qui ait force contraignante et qui fasse le lien entre les directives existantes ;

c) remanie ses orientations relatives à la gestion axée sur les résultats afin de réorienter comme prévu la planification stratégique et s'attache à faire adopter l'état d'esprit nécessaire pour que la nouvelle méthode, la planification pluriannuelle et la mise en œuvre de COMPASS sur le plan pratique apportent la valeur ajoutée voulue ;

d) complète l'outil COMPASS en le dotant de fonctionnalités d'établissement de rapports améliorées compte tenu des besoins des utilisateurs qu'il aura recensés ;

e) examine attentivement les liens d'interdépendance qui existent entre les projets à venir ainsi que les dates de mise en service prévues dans le cadre du programme de transformation institutionnelle afin d'éviter des coûts d'intégration et d'ajustement supplémentaires et inutiles, et communique à ses organes directeurs des informations sur le rapport coût-efficacité en cas de nouveaux retards ou changements ;

f) veille à ce que des pièces justificatives complètes soient communiquées dès le départ au Comité des marchés lorsqu'un accord-cadre dont le contenu est

devenu caduc ou dont la date d'expiration est dépassée est prorogé afin d'obtenir des services supplémentaires sans passer par un nouvel appel d'offres ;

Budget et finances

g) prévoit d'inclure une demande de confirmation explicite dans la procédure de clôture de fin d'année, par laquelle les bureaux chargés des partenariats avec le secteur privé qui procèdent à des collectes de fonds locales seraient invités à confirmer à la Division des relations extérieures l'existence ou l'absence d'accords de contributions ou de promesses de dons signés localement ;

h) mette à jour ses directives en matière de gestion du risque financier et y fasse figurer des informations sur la façon dont il évalue, surveille et atténue les risques de crédit et de liquidité et les risques du marché ;

i) mette au point des indicateurs clés de performance qui peuvent être calculés automatiquement et objectivement sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qui complètent les informations utilisées pour établir la déclaration relative au contrôle interne ;

Gestion des partenariats d'exécution

j) renforce l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et prévoit de garder une trace de cet examen dans la future solution logicielle ;

k) s'intéresse à la nature des accords conclus avec les partenaires d'exécution de façon à déterminer si les dépenses y afférentes relèvent ou non de la catégorie des charges des partenaires d'exécution ;

Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

l) améliore ses directives sur la conception des présences sur le terrain en y incluant des repères et des paramètres appropriés aux fins du calcul de la taille minimale des effectifs requis pour les programmes d'intervention en espèces ;

Gestion des ressources humaines

m) établit une stratégie globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, dans laquelle seraient définies les modalités de l'évaluation des tendances ;

n) détermine s'il convient d'établir un échantillon d'indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés à des fins de suivi et adaptés aux besoins en personnel de chaque opération.

Recommandations antérieures

Au 30 mai 2022, sur les 80 recommandations formulées pour 2020 et les années antérieures, 43 (soit 54 %) avaient été appliquées, 23 (29 %) étaient toujours en cours d'application et 13 (16 %) étaient devenues caduques (voir annexe). Le Comité se félicite des progrès accomplis dans l'application des recommandations formulées les années précédentes.

Chiffres clés	
9,25 milliards de dollars	Budget définitif fondé sur une évaluation de l'ensemble des besoins
5,25 milliards de dollars	Produits comptabilisés (dont 1,77 milliard de dollars pour les années à venir)
4,69 milliards de dollars	Charges pour 2021
94,7 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
18 881	Effectifs du HCR (dont 4 785 membres du personnel affilié)
135	Nombre de pays et de territoires où le HCR est présent, par l'intermédiaire de 523 bureaux

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. En 2021, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a apporté protection et assistance à environ 94 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 135 pays et territoires et qui compte plus de 18 800 fonctionnaires répartis dans 523 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. L'année 2021 a été caractérisée par des situations prolongées de déplacement et de nouvelles crises et le HCR a répondu à 40 nouvelles situations d'urgence apparues dans 29 pays. Au total, 24 millions de personnes en Afghanistan ainsi que 5,7 millions d'Afghans et les communautés d'accueil dans cinq pays voisins avaient besoin de soutien. Le conflit qui sévissait dans le nord de l'Éthiopie a poussé des millions de personnes à fuir à l'intérieur de leur pays et près de 60 000 autres à fuir au Soudan. Le HCR a facilité le déploiement de personnel de sécurité aux fins de nombreuses missions d'urgence, notamment en Éthiopie, en République démocratique du Congo, au Soudan et dans la région du Sahel.

2. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient 5,19 milliards de dollars en 2021 – dont 1,77 milliard de dollars relatifs à des années ultérieures –, pour un montant total des produits de 5,25 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 4,69 milliards de dollars.

3. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'année terminée le 31 décembre 2021, 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. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

4. 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 2021 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 [ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)) 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 jugé nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel il peut faire des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion. Le Comité a fait des observations notamment sur les finances, les initiatives de réforme, en particulier la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation, la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et le programme de transformation institutionnelle, l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires, la gestion des partenariats d'exécution et la gestion des ressources humaines.

6. Lors de son audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux de Budapest. Il a procédé à un examen virtuel des bureaux multipays situés en Italie et en Suède. Le bureau multipays de Suède est chargé des pays nordiques et baltiques (Danemark, Estonie, Finlande, Islande, Lettonie, Lituanie, Norvège et Suède). 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

7. Le Comité a constaté que, sur les 80 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2020, 43 (54 %) avaient été appliquées, 23 (29 %) étaient en cours d'application et 14 (17 %) étaient devenues caduques ou n'avaient pas été appliquées. On trouvera dans le tableau II.1 et dans l'annexe au présent chapitre des précisions sur l'état d'application de ces 80 recommandations.

Tableau II.1

État d'application des recommandations antérieures

Année	Total	Recommandations intégralement appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
2017	2	2	–	–	–
2018	7	2	2	1	2
2019	27	10	11	–	6

<i>Année</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
2020	44	29	10	–	5
Total	80	43	23	1	13
Pourcentage	100	54	29	1	16

8. Sur les 23 recommandations en cours d'application, 10 remontent à 2020, 11 à 2019 et 2 à 2018. 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 le système révisé de gestion axée sur les résultats et le nouveau progiciel de gestion intégré.

2. Aperçu de la situation financière

9. En 2021, l'actif net a augmenté de 13,8 % pour atteindre 2,82 milliards de dollars. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 3,36 milliards de dollars (contre 3,08 milliards de dollars en 2020), dont 1,84 milliard de dollars au titre de la trésorerie et des placements (contre 1,66 milliard de dollars en 2020).

10. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers se sont maintenus à un niveau relativement satisfaisant. Dans son rapport financier (voir chap. IV, par. 26), la direction du HCR a indiqué que la prise en compte d'un montant de 1,77 milliard 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

<i>Ratio</i>	<i>Au 31 décembre 2021</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Ratio de liquidité générale ^a (actif courant/passif courant)	8,0	9,0	7,9	9,5	9,9
Total de l'actif/total du passif ^b	2,6	2,6	2,7	3,4	3,0
Ratio de liquidité immédiate ^c (disponibilités + placements/passifs courants)	4,2	4,3	3,7	4,0	4,3
Ratio de liquidité relative ^d (disponibilités + placements + créances à court terme/passifs courants)	6,7	7,6	6,7	8,1	8,4

Source : États financiers du HCR.

^a Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.

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

^c Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).

^d Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

11. En 2021, le montant total des produits du HCR a augmenté de 362,6 millions de dollars. Les contributions volontaires en représentent 98,7 % (comme en 2020). Leur montant a augmenté de 7,4 %, passant de 4 827,8 millions de dollars en 2020 à 5 187,2 millions de dollars en 2021.

12. Les charges (hors écarts de change) ont légèrement augmenté [de 259,9 millions de dollars (5,9 %)] pour atteindre 4 692,4 millions de dollars (contre 4 432,5 millions de dollars en 2020). Les pertes de change se sont établies à 97,4 millions de dollars (contre des gains de change de 95,2 millions de dollars en 2020), ce qui a donné lieu à un excédent de 464,5 millions de dollars (contre un excédent de 554,4 millions de dollars en 2020).

13. Les principales charges ayant augmenté sont les suivantes : fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (93,2 millions de dollars), traitements et avantages du personnel (92,8 millions de dollars), services contractuels (43,1 millions de dollars) et matériel et fournitures (39,9 millions de dollars). Dans le même temps, les charges liées à l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires ont diminué de 34,5 millions de dollars. L'augmentation au titre des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires tient toujours à la pandémie de COVID-19, le nombre d'équipements médicaux, d'hygiène et de protection individuelle distribués ayant augmenté. L'augmentation au titre des traitements et avantages du personnel tient essentiellement à une hausse du nombre de membres du personnel, des traitements et des charges liées aux prestations de retraite et à l'assurance maladie après la cessation de service. Cette augmentation a été compensée par une diminution des charges à payer au titre des congés annuels accumulés. L'augmentation au titre des services contractuels tient principalement aux services professionnels (11,7 millions de dollars), aux services de développement de logiciels (10,9 millions de dollars), aux contrats de construction (9,2 millions de dollars) et aux frais de transport (6,2 millions de dollars). Le montant des charges liées au matériel et aux fournitures a augmenté principalement en raison de l'achat de matériel informatique (24,1 millions de dollars) et d'une hausse des redevances au titre des logiciels (8,3 millions de dollars).

14. Comme les années précédentes, environ 70 % des contributions volontaires sont provenues d'un petit nombre de grands donateurs. Au 31 décembre 2021, l'un d'eux était, à lui seul, à l'origine de 36 % du total des produits provenant des contributions.

15. Près de 80 % des contributions faites au HCR sont préaffectées (voir tableau II.3). En 2021, la part des contributions préaffectées selon des critères stricts a diminué de manière significative (12 points de pourcentage), tandis que la part des contributions non préaffectées a considérablement augmenté (10 points de pourcentage). La préaffectation des contributions contraint la direction à employer ses ressources avec souplesse pour pouvoir répondre aux besoins dans tous ses domaines d'activité. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales demeurent les principaux contributeurs.

Tableau II.3

Contributions financières en 2021 et 2020, par type de préaffectation

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2021	2020	2021 (pourcentage)	2020 (pourcentage)
Préaffectées	2 250	2 237	45	47
Préaffectées selon des critères stricts ^a	777	1 257	15	27
Préaffectées selon des critères souples ^b	953	719	19	15

Type de préaffectation	2021	2020	2021 (pourcentage)	2020 (pourcentage)
Non préaffectées	1 068	532	21	11
Total	5 049	4 745	100	100

Source : États financiers du HCR.

^a 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.

^b 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. Initiatives de réforme

Décentralisation et régionalisation

16. En 2016, le Haut-Commissaire a lancé un examen du siège et chargé une société de conseil externe de réaliser un diagnostic et une évaluation de haut niveau. En substance, les consultants externes ont constaté que le siège était devenu trop lent et trop lourd et comptait trop de procédures, d'initiatives et de structures. Sur la base de cette évaluation, le HCR s'est engagé dans un processus de transformation et de changement.

17. Le processus s'est intensifié en 2018 et, à l'époque, il était principalement axé sur les domaines d'activité suivants : décentralisation et régionalisation, révision de la gestion axée sur les résultats, gestion des personnes et des ressources humaines, numérisation des données et gestion du risque institutionnel. En 2020, le HCR a lancé le programme de transformation institutionnelle, qui visait à transformer les processus opérationnels et à mettre en place de nouveaux outils. Les principaux domaines concernés étaient les suivants : la gestion axée sur les résultats, la gestion des ressources humaines, les données et la numérisation ainsi que les processus et systèmes opérationnels globaux.

18. En ce qui concerne la décentralisation et la régionalisation, le Comité s'est concentré sur les principaux objectifs de la réforme, à savoir :

- a) améliorer l'efficacité sur le terrain des opérations de pays ;
- b) 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 ;
- c) permettre aux représentants dans les pays et à leurs équipes de prendre des décisions plus rapidement sur le terrain ;
- d) simplifier et rendre plus efficaces les procédures de décision.

i) Évaluation de la réforme

19. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité a formulé des observations sur la décentralisation et la régionalisation et recommandé, entre autres, que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et le coût de la décentralisation et de la régionalisation (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 168).

20. En ce qui concerne cette recommandation, le HCR a déclaré qu'il prévoyait d'évaluer les résultats de la réforme en 2023, lorsque celle-ci aurait été mise en œuvre depuis plus longtemps, ce qui donnerait plus de sens à l'évaluation. Il a également indiqué que, pour faire un bilan provisoire en attendant une véritable évaluation, il

avait demandé au Bureau des services de contrôle interne de mener une étude consultative de gestion. Le service d'audit interne a achevé son rapport en octobre 2021 et l'a communiqué au Comité.

21. Le HCR a déclaré que la principale partie de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation avait été achevée en 2021. Il a indiqué au Comité que la consolidation des nouvelles structures et l'ajustement progressif des relations de travail entre les opérations de pays et le siège se poursuivaient, notamment grâce à la tenue systématique de consultations entre les divisions du siège et les bureaux régionaux, à l'organisation de consultations et à la fourniture de conseils par un groupe de référence sur le terrain, ainsi qu'à l'examen et à la révision des attributions, des responsabilités et des pouvoirs. Il a indiqué qu'une nouvelle initiative, intitulée « Notre transformation », était à l'étude en vue de sa validation définitive. Le Haut-Commissaire avait chargé le Directeur du changement de mettre au point une initiative qui permettrait de gérer le processus de transformation et de communiquer des informations à ce sujet. Le HCR a déclaré que, dans ce cadre, toutes les mesures porteuses de changement avaient été rassemblées dans un plan détaillé et que l'initiative aiderait la direction à suivre les progrès réalisés et à guider l'action menée. Le nouveau Directeur du changement a présenté l'initiative au Comité supérieur de gestion le 30 mai 2022 afin que celui-ci la valide et l'approuve et qu'elle puisse être lancée en juillet 2022 au plus tard.

22. Le Comité a pris note de l'initiative qui venait d'être lancée. Cependant, la recommandation susmentionnée tendait à ce que le HCR mette en place un cadre de mesure des résultats ou des bénéfices assorti d'indicateurs qui permettrait de suivre les résultats et les coûts de la réforme. Le Comité estime que, pour ce faire, le HCR aurait dû définir la manière d'évaluer les changements de pratiques, de culture et de comportements de l'organisation et d'en rendre compte. Il aurait souhaité que le HCR procède à une évaluation intégrée en temps réel, qui aurait pu éclairer le processus de changement, au lieu de se limiter à une évaluation a posteriori. Le HCR a déclaré qu'une évaluation en temps réel n'était pas le moyen qu'il avait choisi pour suivre la mise en œuvre. Il a également déclaré que des indicateurs avaient été mis au point pour mesurer différents aspects de la réforme, par exemple, le transfert des pouvoirs. Le Comité estime que ces indicateurs constituent une première étape dans le suivi du processus. Cependant, le HCR n'a pas défini la manière dont les indicateurs devaient être interprétés et pondérés et n'a établi aucun lien clair entre ceux-ci et les objectifs visés. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas adopté une approche systématique pour suivre et évaluer le processus de transformation et l'incidence de la réforme sur l'ensemble de l'organisation.

23. L'examen effectué par le service d'audit interne a confirmé que le HCR était toujours en train d'élaborer des indicateurs pour mesurer les résultats obtenus dans le cadre du processus de changement. Comme le Comité, les auditeurs internes ont constaté que le HCR mettait l'accent essentiellement sur le processus et pas assez sur les effets escomptés de la réforme. Le service d'audit interne a confirmé les conclusions du Comité, à savoir qu'aucune cible n'avait été associée aux indicateurs et aucun lien n'avait été établi avec les étapes énumérées dans le plan d'action.

24. En ce qui concerne l'analyse des coûts de la réforme, le Comité avait fait remarquer qu'une évaluation devait inclure une analyse coûts-avantages, qui devait montrer que les avantages réels et tangibles étaient clairement mesurables et valaient la dépense. Le HCR a déclaré que les coûts avaient été suivis dans des tableaux de bord spécialement conçus à cet effet, lesquels montraient une comparaison des chiffres budgétaires, des effectifs prévus et des postes inscrits au budget avant et après la réforme. Cette comparaison portait sur les bureaux régionaux avant et après la transition ainsi que sur toutes les plateformes régionales concernées par la réforme,

mais pas sur le siège. Le Comité estime que le HCR doit tenir compte des coûts du siège, s'il veut mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif consistant à mettre en place une structure moins lourde au siège. En 2021, le HCR a demandé que la recommandation soit classée au vu des résultats présentés dans le rapport du service d'audit interne. Le Comité a constaté que, dans le rapport, le service d'audit interne avait formulé des observations de fond sur le rapport coût-efficacité de la réforme, avait remis en question l'efficacité des postes nouvellement créés et transférés et avait conseillé au HCR de revoir et d'ajuster les postes. Le HCR a indiqué qu'il s'attachait à transférer des postes du siège aux bureaux régionaux dans le cadre de l'examen en cours des stratégies et des plans pour la période 2023-2024, qui comprenait un examen critique de la valeur ajoutée des postes et, dans certains cas, des rapports hiérarchiques afin de garantir la cohérence de la gestion.

25. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité a également recommandé 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 (ibid., par. 150). En ce qui concerne cette recommandation, le HCR a déclaré que, dans le cadre de sa structure régionalisée, il revenait aux bureaux régionaux de surveiller la capacité des bureaux de pays et que des capacités supplémentaires avaient été fournies en 2021 aux bureaux régionaux pour les aider à s'acquitter de cette tâche. Le HCR a également déclaré que le renforcement des capacités des opérations de pays était un processus mené avec diligence au sein de l'organisation grâce à divers moyens (planification et budgétisation axées sur les besoins, évaluation systématique par les bureaux), mais a noté que, pour pouvoir apporter les changements voulus, il devait disposer des ressources nécessaires.

26. Le Comité estime que le renforcement des capacités des opérations de pays et l'établissement d'une présence renforcée sur le terrain constituent les principaux éléments de la réforme. Le rapport du service interne d'audit a confirmé que le HCR n'avait toujours pas procédé à une évaluation des besoins en vue de recenser les lacunes les plus graves qui existaient au niveau des pays. Le HCR a indiqué que la méthode de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel mise en place par la Division des ressources humaines en 2021 avait aidé les opérations pilotes non seulement à recenser les manques de personnel, mais aussi à trouver des solutions partielles grâce à un examen attentif et à une redéfinition des priorités liées aux besoins en personnel. Il a déclaré que la Division prévoyait d'étendre l'utilisation de cette méthode à toutes les opérations sous la direction des bureaux régionaux et qu'elle fournirait l'appui nécessaire à cette fin. Il a souligné qu'il revenait aux bureaux régionaux de réaffecter des ressources au sein de la région afin de répondre aux besoins en personnel les plus urgents des opérations de pays. Selon le Comité, il importe que le HCR procède à un examen complet de la capacité des bureaux de pays et utilise les informations tirées de cette analyse pour examiner le succès de la réforme et effectuer des ajustements en cours de route.

27. Le Comité recommande que le HCR assure le suivi des effets et des coûts de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation en procédant à une évaluation globale qui permettrait de déterminer si les résultats prévus dans les décisions-cadres de 2019 sur la décentralisation et la régionalisation ont été obtenus.

28. Le Comité recommande que le HCR suive de près la mise en œuvre de la méthode de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel et l'incidence de celle-ci sur le renforcement de sa présence dans les pays, compte tenu des objectifs visés par la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation.

29. Le HCR a accepté les recommandations.

ii) *Attributions, pouvoirs et responsabilités*

30. 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. En octobre 2019, il a publié trois documents décrivant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions. Le Comité a constaté que ces documents n'étaient pas suffisants pour définir de manière exhaustive les attributions, les pouvoirs et les responsabilités à l'échelle de l'organisation. Il a notamment recommandé que le HCR :

a) s'emploie en priorité à redéfinir les rôles et les responsabilités dans les bureaux régionaux et les entités du siège et à les harmoniser (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 74) ;

b) veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales et du siège soient bien définis (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 64).

31. En réponse à ces recommandations, le HCR a déclaré que des précisions seraient apportées dans le cadre de la révision des attributions, des responsabilités et des pouvoirs qui était sur le point d'être achevée. Les attributions, les responsabilités et les pouvoirs propres aux opérations de pays, aux bureaux régionaux et à chaque division et entité du siège étaient en train d'être définis. Le HCR a également déclaré que des informations précises sur les attributions seraient données dans les futures directives officielles.

32. Dans l'édition de juillet 2018 du manuel sur la structure organisationnelle du HCR (dernière mise à jour en mars 2019), il était indiqué que le HCR était en pleine période de changements importants et potentiellement transformateurs et qu'il réexaminait et redéfinissait les concepts fondamentaux de décentralisation, de régionalisation, d'allocation des ressources et de responsabilité. Il y était également indiqué qu'il serait tenu compte des changements discutés et envisagés dans la prochaine version du manuel ou dans le document qui lui succéderait sous un autre format. Au mois de mai 2022, aucune mise à jour n'avait été publiée.

33. En avril 2022, le Comité a reçu 16 projets de documents distincts sur les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des divisions et des entités du siège, ainsi que des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ces documents n'ont pas encore été officiellement publiés. Le Comité a également reçu un document qui comportait une description du nouveau modèle des trois lignes et une comparaison avec l'ancien modèle (modèle des trois lignes de maîtrise des risques). Il est indiqué dans le document que celui-ci pourrait être utilisé comme un guide complémentaire pour concevoir et clarifier les dispositifs de gestion et de suivi des risques au sein d'un pays, d'une région, d'une division ou d'une entité. Le Comité estime que ces documents aident à comprendre le contexte et l'approche adoptée dans le cadre du nouveau modèle par rapport à l'ancien, mais ne comportent aucune instruction pratique ayant force contraignante ni aucune disposition institutionnalisant les responsabilités.

34. Les bonnes pratiques d'autres organisations internationales consistent à mettre en place un dispositif global d'application du principe de responsabilité définissant des principes, des concepts et des rapports hiérarchiques et visant à institutionnaliser les responsabilités, à informer le personnel, à donner les moyens voulus à celui-ci et à permettre le bon fonctionnement des systèmes techniques sous-jacents. Pour qu'un

dispositif d'application du principe de responsabilité puisse effectivement être mis en œuvre, il est absolument nécessaire de définir clairement les responsabilités et les pouvoirs délégués, d'assurer la transparence et d'instaurer une culture de la responsabilité. La mise à disposition d'un document d'orientation sur un site Web consacré à cette question permettrait de renforcer la transparence de l'organisation vis-à-vis de son personnel et des acteurs publics et de mettre en place une culture de la responsabilité.

35. Compte tenu du projet de révision de la gestion axée sur les résultats qui est actuellement mis en œuvre, le Comité souligne les liens qui existent entre les dispositifs d'application du principe de responsabilité et la gestion axée sur les résultats. Dans son rapport de 2006 sur la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la réforme (JIU/REP/2006/6 et JIU/REP/2006/6/Corr.1), le Corps commun d'inspection a constaté qu'il existait un grave défaut méthodologique, à savoir qu'il n'y avait pas de liens entre les objectifs fixés au sommet de l'organisation et ceux qui étaient établis aux niveaux inférieurs. Il a déclaré qu'il fallait assurer la cohérence entre l'objectif le plus élevé et ceux fixés dans les plans de travail individuels des membres du personnel, sans quoi il ne pourrait y avoir de responsabilité personnelle. Le HCR a indiqué que la cohérence entre les résultats de l'institution et les résultats à l'échelle locale était assurée en établissant des liens entre les résultats à l'échelle des pays et le cadre global de résultats. Il a déclaré que, conformément aux directives mondiales, il revenait aux représentants dans les pays d'obtenir des résultats au niveau national et que des gestionnaires des résultats étaient désignés pour certains produits. Il a également déclaré que, de cette manière, la cohérence était assurée entre le cadre global et l'échelon local, et le principe de responsabilité était respecté.

36. Le Comité a constaté que le HCR était sur le point d'achever le regroupement des différents documents, lesquels devaient former un dispositif global d'application du principe de responsabilité. Au cours des 18 derniers mois, le HCR avait révisé les projets de documents sur les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays et des bureaux régionaux qui avaient été établis en 2019 et avait élaboré des documents qui concernaient spécifiquement les divisions et les entités du siège, mais ne les avait pas encore regroupés dans un document global. Un dispositif global devrait comprendre des principes généraux, établir des liens entre les différents pouvoirs, attributions et responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, et viser à institutionnaliser les responsabilités dans toute l'organisation. Il devrait comporter des orientations et permettre au personnel d'appliquer effectivement les pouvoirs délégués grâce aux systèmes techniques sous-jacents. Lors de la dernière étape, le HCR devrait s'assurer que le nouveau système de gestion axée sur les résultats est cohérent et donne lieu à des plans de travail individuels conformes au dispositif d'application du principe de responsabilité.

37. Le Comité recommande que le HCR regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe responsabilité qui définisse les attributions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation ainsi que les rapports hiérarchiques et qui ait force contraignante.

38. Le HCR a accepté la recommandation.

iii) Rapports consultatifs portant sur la décentralisation et la régionalisation

39. Le Comité a noté, de manière générale, que le HCR avait demandé au service d'audit interne d'établir un nombre accru de rapports consultatifs au cours des six dernières années. Les rapports consultatifs ne sont pas publiés et l'application des recommandations formulées dans ces rapports fait l'objet d'un suivi interne, assuré par la direction, auquel les services de contrôle n'ont pas accès. Comme suite aux recommandations du Comité, le HCR a plus fréquemment fait référence à ces rapports

consultatifs et le Comité a constaté un retard dans l'application des recommandations figurant dans ces rapports.

40. Par exemple, dans son rapport consultatif daté de mai 2018, le service d'audit interne avait recensé six domaines dans lesquels des améliorations pouvaient être apportées, parmi lesquels la communication dans le cadre du modèle des trois lignes de maîtrise des risques, la mise à jour du manuel sur la structure organisationnelle et l'explicitation des rapports hiérarchiques fonctionnels. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité avait recommandé 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 (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 118). En juin 2020, dans le cadre de ses activités d'audit, il avait noté qu'un projet de plan d'action avait été approuvé en principe, mais que les échéances et étapes prévues n'avaient pas été respectées comme indiqué et que la tâche principale, à savoir la restructuration des divisions du siège, n'y figurait pas (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 70). Le service d'audit interne avait souscrit à la recommandation dans son dernier rapport consultatif en date. En mai 2022, le HCR avait demandé que la recommandation soit classée car de nombreux éléments du plan d'action avaient été rendus caduques par les événements, notamment la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle, qui avait eu une grande incidence sur l'organisation et, en particulier, sur le siège.

41. En ce qui concerne la décentralisation et la régionalisation, le Comité a constaté qu'il avait fallu entre deux et quatre ans au HCR pour donner suite à ses recommandations et à celles du service d'audit interne. Les recommandations portaient sur des éléments essentiels de la réforme et leur application aurait grandement contribué à faire avancer la réforme.

42. Le Corps commun d'inspection a constaté que le suivi des recommandations formulées par les organes de contrôle ainsi que des audits et évaluations internes était un élément essentiel des dispositifs d'application du principe de responsabilité. Une justification claire devait être fournie lorsque les recommandations n'étaient pas appliquées. En 2022, le HCR a mis en place un outil automatisé pour assurer le suivi de l'ensemble des recommandations formulées par les auditeurs internes et externes, les services d'évaluation et le Corps commun d'inspection. Cet outil sophistiqué permettra notamment d'avoir une vue d'ensemble de l'état et du taux d'application des recommandations et de ventiler les informations par opération de pays et par région.

43. Le Comité a constaté que du retard avait été pris dans l'application des recommandations d'audit d'importance critique portant sur la décentralisation et la régionalisation. Les recommandations formulées dans le cadre des audits internes et externes auraient pu être considérées comme une occasion de faire avancer la réforme.

44. Le Comité recommande que le HCR renforce le suivi et la transparence des recommandations, notamment de celles formulées dans les rapports consultatifs, en les intégrant dans les outils de suivi internes existants.

45. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'à l'avenir il consignerait les recommandations formulées dans les rapports consultatifs d'audit interne dans son outil de suivi interne.

Gestion axée sur les résultats

46. Cela faisait plusieurs années que les parties prenantes, les donateurs et les comités de surveillance demandaient au HCR de communiquer davantage d'informations sur ses réalisations et son impact. En 2016, dans le contexte des

réformes du système des Nations Unies pour le développement et du pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a commencé à examiner plus en détail la manière dont il rendait compte de son impact au niveau mondial.

47. Le précédent système de gestion axée sur les résultats, FOCUS, en vigueur entre 2010 et 2021, comptait plus de 600 produits fixes et plus de 700 indicateurs prédéterminés y étant associés et était considéré comme trop complexe et dépassé. En conséquence et conformément aux recommandations issues des rapports du Corps commun d'inspection sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies et d'une étude sur la manière dont les organismes apparentés mesurent les résultats, le HCR a entamé, en consultation avec les donateurs, la révision du système de gestion axée sur les résultats. En 2017, les États membres du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés lui ayant assuré qu'il s'agissait d'une transformation indispensable, il a franchi une étape importante en adoptant une nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats.

48. La nouvelle structure de résultats et les domaines de résultats globaux ont été élaborés en 2018 et 2019. La nouvelle méthode met désormais l'accent sur les résultats (impact et réalisations) plutôt que sur les produits et les activités, offre une certaine souplesse pour l'établissement des comptes rendus des résultats obtenus au niveau des pays et introduit une planification pluriannuelle conforme au pacte mondial sur les réfugiés. La nouvelle structure a été approuvée par l'équipe des hauts dirigeants en juillet 2019.

49. COMPASS a été mis en service en janvier 2021. Il s'agit d'une solution logicielle en nuage qui a été développée pour la planification, la budgétisation, le suivi et la communication de l'information selon la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats. Les principaux éléments et fonctions introduits dans ce cadre sont les suivants :

a) Un cycle de planification stratégique pluriannuel, déterminé par les opérations, qui permet d'adopter une vision stratégique à moyen et à long terme et qui est fondé sur une analyse complète de la situation des personnes déplacées, des apatrides et des communautés d'accueil ;

b) Un cadre de résultats défini par les opérations et prévoyant l'agrégation aux niveaux mondial et régional des résultats mesurés à l'aide de domaines de résultats globaux et d'un ensemble d'indicateurs de base ;

c) Une structure et un processus budgétaires fondés sur le cycle de planification pluriannuel et le cadre global de résultats, dans lesquels les projets de budget-programme soumis à l'organe directeur sont organisés par domaines de résultats (impact et réalisations) sur une base annuelle ;

d) Un logiciel de gestion axée sur les résultats qui facilite la planification, la budgétisation, le suivi des résultats et la communication de l'information et qui est mis à la disposition des opérations, des bureaux, des divisions du siège et des entités aux fins de la présentation de leurs stratégies pluriannuelles ou intermédiaires.

50. En janvier 2021, le HCR a publié le nouveau cadre global de résultats. Les anciennes catégories de buts et objectifs ont été remplacées. Le nouveau cadre comprend désormais 4 domaines d'impact, 16 domaines de réalisation et 5 domaines porteurs. L'élaboration de domaines d'impact et de réalisation globaux vise à refléter le mandat du HCR dans les programmes de celui-ci, y compris les objectifs de développement durable et le pacte mondial sur les réfugiés. Les quatre domaines d'impact sont les suivants :

a) mise en place de conditions favorables à la protection ;

- b) réalisation des droits fondamentaux dans des environnements sûrs ;
- c) autonomisation des communautés et réalisation de l'égalité des genres ;
- d) recherche de solutions.

51. Le nouveau mode de communication de l'information au niveau mondial est désormais fondé sur les domaines d'impact et de réalisation et sur les résultats mesurés à l'aide des indicateurs de base, qui sont obligatoires au niveau institutionnel et qui sont destinés à être agrégés. En outre, les opérations de pays sont libres d'établir et d'utiliser des indicateurs de résultats adaptés au contexte, qui ne sont pas agrégés au niveau mondial. La nouvelle méthode consiste à planifier, gérer et montrer les résultats concrets et les changements positifs observés dans la vie des personnes déplacées de force et des apatrides. En conséquence, le cycle de programmation est désormais divisé en trois phases : la phase de planification (plan), la phase d'obtention de résultats (get) et la phase de démonstration (show).

52. Le HCR compte parvenir, grâce à la nouvelle méthode, à une chaîne de résultats simplifiée et adaptée au contexte et à un cadre global de résultats permettant de mesurer les résultats de manière transparente. Il entend ainsi simplifier ses modalités de fonctionnement, réduire la bureaucratie, économiser du temps et des ressources et changer la façon dont il gère ses opérations. L'objectif est de mettre en place un système qui lui permette de prendre des décisions fondées sur des données factuelles, d'assurer une protection et d'obtenir des résultats, d'en rendre compte et d'en être tenu responsable.

i) Stratégie d'audit du Comité

53. En janvier et février 2022, lorsque le Comité a mené son audit, les opérations, les bureaux, les divisions du siège et les entités du HCR faisaient leurs premiers pas avec le nouveau cadre de résultats et l'outil COMPASS. Pour ce qui était de l'exercice 2022, les opérations sur le terrain avaient soumis leurs premières stratégies intérimaires et pluriannuelles dans COMPASS et le Comité exécutif avait approuvé le budget-programme en octobre 2021. Autrement dit, le budget détaillé avait été saisi dans COMPASS et la phase de planification était terminée. Les opérations étaient entrées dans la phase d'obtention de résultats, au cours de laquelle elles se serviraient de l'outil pour ajouter au cadre de résultats des précisions sur l'exécution et compléter les indicateurs et le plan de suivi et d'évaluation. Le Comité était bien conscient que le HCR n'était pas encore entré dans la phase de démonstration et que les observations portaient sur la première année d'exécution, où l'on pouvait s'attendre à des difficultés initiales.

54. Le Comité s'est fondé sur les réponses à des questionnaires, des entretiens et des discussions avec le HCR et les partenaires d'exécution pour analyser les conséquences pratiques de la nouvelle méthode pour deux bureaux multipays et le bureau régional concerné. Il s'est entretenu avec la Division de la planification stratégique et des résultats au siège. Le siège a également organisé une présentation de l'outil COMPASS afin de montrer à quoi ressemblait le système et d'expliquer les éléments clés de l'outil.

55. L'un des deux bureaux multipays dans lesquels s'est rendu le Comité avait élaboré une stratégie intérimaire (portant sur une année) en raison d'une restructuration en cours. L'autre bureau avait élaboré une stratégie pluriannuelle (sur cinq ans). Le Comité a donc comparé une stratégie intérimaire et une stratégie pluriannuelle. Il est conscient que le travail des bureaux multipays ne représente qu'une partie des activités du HCR. Comme cela vaut pour tout échantillon, la taille et la nature des plans et des stratégies ne sont pas représentatives de la majorité des travaux du HCR, et les observations ne peuvent pas toujours être généralisées à toutes

les activités. Le Comité s'est essentiellement borné à répondre aux questions d'audit suivantes : a) dans quelle mesure la nouvelle méthode avait-elle déjà fait une différence (pratique) par rapport à la précédente ; b) le système donnait-il aux utilisateurs des informations d'aussi bonne qualité que le précédent ; c) les processus avaient-ils été simplifiés ; d) le système était-il facile à utiliser ; e) y avait-il eu une incidence stratégique sur la planification des opérations.

ii) *Nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats : avantages comparatifs de COMPASS*

56. Dans le cadre de la nouvelle méthode, la planification stratégique comporte plusieurs étapes et vise à adopter une vision stratégique de la mesure des résultats et des progrès accomplis. Les étapes sont les suivantes : analyse de la situation, définition de l'orientation stratégique et établissement du cadre de résultats, du plan de suivi et d'évaluation et du plan de gestion des ressources. Le cadre de résultats est l'un des éléments centraux, qui comprend les comptes rendus de l'impact, qui s'appuient sur les comptes rendus des réalisations, qui s'appuient sur les comptes rendus des produits. Les comptes rendus des produits sont associés aux crédits budgétaires demandés pour différents piliers et situations. Le plan de gestion des ressources doit présenter une image réaliste, réalisable et justifiable de l'évolution attendue des besoins en ressources pendant toute la durée de la stratégie d'une opération. Y figurent les montants inscrits au budget, des informations sur la présence de l'opération sur le terrain et sur la structure du bureau, des explications de l'administration justifiant les besoins en ressources et la structure du bureau, ainsi que des renseignements sur les ajustements nécessaires.

57. Les comptes rendus des résultats susmentionnés sont liés aux domaines d'impact et de réalisation globaux définis dans le cadre global de résultats. Plusieurs indicateurs sont mis en correspondance avec les domaines d'impact et de réalisation. L'ensemble de ces éléments forme la stratégie des opérations de pays, des divisions du siège et des entités du HCR.

58. Dans l'outil précédent, FOCUS, les opérations de pays expliquaient leurs buts et objectifs dans des « plans d'opérations par pays » et y récapitulaient leurs buts et orientations stratégiques, les réalisations escomptées, le budget alloué à chaque but et objectif, et la structure du bureau dans un contexte opérationnel donné.

59. Le Comité a comparé les stratégies établies dans COMPASS par les deux bureaux multipays avec leurs plans d'opérations par pays établis précédemment dans FOCUS. Il a aussi examiné deux autres documents établis par les deux bureaux. Avant les nouvelles stratégies établies à l'aide de COMPASS, le premier bureau avait mis en place une stratégie pluriannuelle et pluripartenaires en matière de protection et de recherche de solutions pour la période 2018-2022. L'autre bureau avait quant à lui adopté des priorités stratégiques pour la période 2021-2024. Le Comité a constaté que les formules utilisées dans les plans d'opérations par pays et les stratégies établies à l'aide de COMPASS étaient semblables. La structure des chapitres des stratégies établies à l'aide de COMPASS sur l'analyse de la situation, les tendances démographiques, la protection et la recherche de solutions était très similaire à celle des plans établis avec FOCUS.

60. Le Comité a comparé les plans de gestion des ressources dans COMPASS avec les informations correspondantes saisies dans FOCUS. Il a noté que les chiffres budgétaires indiqués dans les plans de gestion des ressources n'étaient fondés que sur les besoins pour la durée de la stratégie. Ces plans ne contenaient par ailleurs aucune explication. Les informations communiquées étaient même moins nombreuses que dans FOCUS.

61. En comparant les documents stratégiques précédents et les nouvelles stratégies établies à l'aide de COMPASS, le Comité a également remarqué que la formulation était identique dans certaines sections. Le premier bureau l'a informé que la nouvelle stratégie était fortement inspirée des buts et objectifs stratégiques précédents. Le Comité a demandé si les stratégies par pays avaient changé à la suite de la nouvelle analyse de la situation et si les opérations avaient réaligné leurs objectifs par rapport aux plans établis à l'aide de FOCUS. Dans les deux opérations de pays visitées, seuls quelques changements avaient été constatés et, dans le fond, l'ancienne stratégie restait valable et continuait d'être appliquée. Par conséquent, le Comité a noté qu'il ne fallait dans tous les cas pas s'attendre à des différences majeures dans l'analyse de la situation et les objectifs stratégiques par rapport aux plans précédemment établis dans FOCUS. Le HCR a indiqué qu'il menait actuellement une analyse similaire portant sur un échantillon plus représentatif de 10 études de cas, dont les résultats pourraient être plus concluants.

62. Le Comité a noté que de nouveaux chapitres avaient été ajoutés aux stratégies : les nouvelles stratégies comprenaient par exemple des chapitres sur la gestion des risques, la théorie du changement, la contribution et les priorités du HCR, et les contributions des partenaires à certaines réalisations. Le Comité a estimé qu'il s'agissait là d'une amélioration qui permettait de donner une description plus détaillée des éléments stratégiques dans les stratégies par pays. En particulier, l'évaluation des risques et la théorie du changement pourraient aider les opérations à trouver des solutions stratégiques aux problèmes recensés. Toutefois, dans les deux cas examinés, le Comité a constaté que les nouveaux éléments étaient à peine utilisés. En effet, les chapitres en question étaient fréquemment vides. Lorsqu'on lui a demandé comment elle comprenait le nouvel élément consacré à la théorie du changement, l'opération de pays à qui on avait demandé d'établir sa théorie du changement n'était même pas au courant que ce chapitre était vide dans sa stratégie. Les opérations ne comprenaient pas clairement l'utilité globale de la théorie du changement dans le nouveau cadre de résultats.

63. Un nouvel élément central de la méthode basée sur les résultats est le cycle de programmation stratégique pluriannuel. L'idée est de donner plus de souplesse aux opérations de pays dans l'élaboration des plans stratégiques adaptés aux contextes en leur permettant d'établir ces plans sur plusieurs années.

64. Le Comité a comparé la stratégie pluriannuelle du premier bureau de pays avec la stratégie intérimaire de l'autre. Il a constaté que le contenu des deux stratégies était similaire et que les descriptions de la stratégie pluriannuelle n'étaient pas plus détaillées que celles de la stratégie intérimaire. Hormis la présentation du budget, aucune autre information n'était donnée. En particulier, la stratégie pluriannuelle ne contenait pas d'explications sur la manière dont l'opération de pays entendait atteindre ses résultats sur les cinq prochaines années. Si les chiffres du budget étaient répartis sur plusieurs années, ce n'était pas le cas pour les objectifs stratégiques. La stratégie ne prévoyait en outre pas d'étapes assorties de sous-objectifs à atteindre et ne précisait pas les modalités d'exécution. De plus, les liens entre les résultats escomptés et le budget n'étaient pas expliqués.

65. Tout en notant qu'il s'agissait du premier cycle de planification dans le cadre de la nouvelle méthode, le Comité a conclu que les informations contenues dans les stratégies pluriannuelles pourraient être encore développées et enrichies lors des prochains cycles de planification, en particulier pour ce qui était de l'analyse stratégique et de l'élaboration des orientations stratégiques et du cadre de résultats. Le Comité a constaté que, bien que le cycle pluriannuel soit un élément central de la nouvelle méthode, l'adoption d'une perspective et de stratégies pluriannuelles n'était pas encore au cœur des priorités des opérations. Il estime que le passage d'un plan

pluriannuel à une stratégie pluriannuelle ne s'est pas encore fait, peut-être parce que le budget est encore établi pour un cycle annuel, parce que les donateurs ne s'engagent généralement que pour un an et que les plans d'exécution sont annuels.

66. Un dialogue facilité avec les parties prenantes, telles que les personnes relevant de la compétence du HCR, les donateurs, les partenaires, les gouvernements et les autres acteurs humanitaires, est également essentiel pour définir et mettre en œuvre la vision stratégique et mener à bien une réorientation stratégique. Les ressources sont ainsi affectées en priorité aux domaines les plus pertinents et aux personnes et entités les plus compétentes, ce qui permet d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

67. Le Comité a analysé les stratégies des deux bureaux de pays du point de vue de la participation et de la contribution des parties prenantes. La stratégie du premier bureau de pays contenait des informations sur des parties prenantes comme les partenaires d'exécution. La stratégie de l'autre opération ne contenait quant à elle que peu d'informations sur les parties prenantes et les partenaires d'exécution. Le Comité a demandé aux bureaux de pays comment ils associaient les parties prenantes à la phase de planification. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, une des opérations a déclaré qu'elle n'avait pas été en mesure d'organiser de grandes manifestations. Elle considérait que de telles consultations étaient complexes et prenaient du temps, mais prévoyait d'en mener à l'avenir. L'autre opération a indiqué que des réunions en ligne avec des personnes relevant de la compétence du HCR et les principaux partenaires avaient été organisées. Dans les stratégies des deux bureaux de pays, le Comité a trouvé des informations plutôt restreintes sur la façon dont les contributions qu'avaient apportées les parties prenantes et les partenaires avaient entraîné les changements voulus dans la vie des personnes relevant de la compétence du HCR.

68. Du point de vue du Comité, l'outil COMPASS pourrait mieux faciliter la participation des parties prenantes et des personnes relevant de la compétence du HCR. Il pourrait par exemple exiger des utilisateurs qu'ils donnent des renseignements sur les parties prenantes. Des informations détaillées sur la collaboration, les compétences particulières et l'expérience des parties prenantes et leur contribution aux résultats sont essentielles pour atteindre les objectifs de la nouvelle méthode.

69. La nouvelle méthode a entraîné des changements techniques notables dans les applications du progiciel MSRP. Par exemple, la structure ChartField du progiciel MSRP a dû être réalignée sur COMPASS, un nouveau système de codage du cadre de résultats a été introduit et les accords conclus avec les partenaires d'exécution ont dû être reconfigurés. Les anciens concepts qu'étaient les buts, objectifs et indicateurs de performance ont dû être remplacés par les nouveaux domaines et indicateurs afférents à l'impact, aux réalisations et aux produits. Ces changements ont dû être communiqués aux partenaires d'exécution.

70. Du point de vue de la procédure, le Comité a noté que le moment choisi pour la mise en service et l'utilisation en temps réel du logiciel presque immédiate avaient donné du fil à retordre aux membres du personnel concernés. Ces derniers avaient en effet dû simultanément se familiariser avec le logiciel et s'en servir. Le nouvel outil a été préalablement mis en service auprès d'un groupe restreint (soft launch) au début de 2021 et des formations sur la nouvelle méthode et l'outil ont été dispensées en parallèle. La courbe d'apprentissage a été abrupte pour les opérations, qui ont dû mieux comprendre les fonctionnalités du logiciel avant de pouvoir saisir des données réelles.

71. Le personnel a estimé que les formations prenaient beaucoup de temps et que le matériel de formation n'était pas très bien structuré et trop vaste. La première

opération de pays a fait observer que la formation rentrait souvent trop dans les détails, que le contenu était trop dense pour être assimilé en si peu de temps et qu'un manuel de plusieurs centaines de pages était trop volumineux. Le Comité a noté que 54 liens vers des supports de formation figuraient dans la section consacrée à COMPASS sur l'intranet du HCR. Par exemple, la Division de la planification stratégique et des résultats a entre autres publié des orientations COMPASS de 164 et 40 pages respectivement sur les métadonnées associées aux indicateurs de base et sur la gestion des indicateurs. Le bureau régional a déclaré que, pendant cette première année, il avait été difficile d'apporter un appui au terrain tout en donnant des avis et suggestions sur la procédure budgétaire. Il a déclaré qu'il avait eu très peu de temps pour adopter le nouvel outil.

72. La nouvelle méthode prévoit essentiellement une planification pluriannuelle, un cadre de résultats modifié et une plus grande attention accordée aux parties prenantes et aux personnes relevant de la compétence du HCR. D'après les documents examinés et les entretiens menés, le Comité conclut que la nouvelle méthode et la réorientation stratégique n'ont pas encore été communiquées d'une manière qui permette aux opérations de pays de les adopter et les mettre en œuvre. Le Comité estime qu'il est nécessaire de communiquer davantage sur la réorientation prévue et de mettre l'accent sur les différences que présente la nouvelle méthode. Il estime que le changement d'orientation et de méthode en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, en particulier le passage à une perspective pluriannuelle, ne sont pas encore ancrés dans les esprits. Le HCR a déclaré que le lancement complet de la nouvelle méthode s'étalait sur quatre ans (2021-2024) et qu'un changement progressif d'état d'esprit était attendu.

73. Le Comité estime que les utilisateurs et utilisatrices auraient dû être davantage associés et accompagnés dès le début de la mise en œuvre. Compte tenu des enseignements tirés en 2021, le Comité conseille au HCR de prêter davantage attention aux préoccupations et aux observations des utilisateurs et utilisatrices afin de perfectionner l'outil. Il estime que le matériel de formation doit être restructuré, réduit et axé sur les éléments les plus importants.

74. Le Comité recommande que le HCR remanie ses orientations relatives à la gestion axée sur les résultats afin de réorienter comme prévu la planification stratégique et s'attache à faire adopter l'état d'esprit nécessaire pour que la nouvelle méthode, la planification pluriannuelle et la mise en œuvre de COMPASS sur le plan pratique apportent la valeur ajoutée voulue.

75. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré que la transformation complète envisagée avec COMPASS, y compris le passage à une planification stratégique pluriannuelle, devait s'étaler sur plusieurs années et avait déjà commencé. Des plans de déploiement échelonné étaient en place et le HCR avait déjà procédé à plusieurs améliorations pour simplifier les orientations pour 2022, parfaire les procédures et la méthode et mieux aider les opérations de pays à améliorer la qualité de leurs plans, notamment en perfectionnant la formation.

iii) Fonctionnalités d'établissement de rapports et problèmes techniques

76. L'application logicielle sur laquelle s'appuie le nouveau cadre de résultats est utilisée en ligne et consiste en plusieurs pages et champs de saisie (zone de texte libre ou menus déroulants).

77. Le Comité a demandé si des rapports récapitulant les informations consignées pouvaient être générés à partir du système. Les opérations de pays et le bureau régional ont répondu que les fonctionnalités d'établissement de rapports étaient

limitées. Les utilisateurs et utilisatrices devaient extraire les informations une par une et établir eux-mêmes les rapports.

78. Le HCR a commencé à mettre au point de telles fonctionnalités d'établissement de rapports dans l'outil d'informatique décisionnelle. Les rapports qui y seront disponibles sont en cours de développement. Les utilisateurs et utilisatrices ont estimé que les fonctionnalités d'établissement de rapports de COMPASS étaient plutôt insuffisantes. Tous les rapports contenant des données brutes, qui ne peuvent être établis dans COMPASS en raison de limitations techniques, passent par l'outil d'informatique décisionnelle, qui requiert des formations supplémentaires. En comparaison avec les fonctions d'établissement de rapports de FOCUS, la deuxième opération de pays a estimé que celles de COMPACT étaient toujours en cours de développement. Le bureau régional a convenu que les fonctionnalités d'établissement de rapports étaient perçues comme presque inexistantes dans COMPASS et qu'il était contraint de copier les informations dans des fichiers hors ligne pour accomplir ses tâches. Le Comité a conclu que, en substance, les rapports disponibles jusqu'à présent ne répondaient pas aux besoins des utilisateurs, qui étaient contraints de trouver des solutions sur mesure.

79. Le Comité a examiné les rapports stratégiques générés par COMPASS. Ceux-ci étaient lacunaires, en particulier dans la section consacrée à la chaîne de résultats. La mention « Aucune explication trouvée » était fréquente. Le Comité estime que le système peut aider les utilisateurs à indiquer les informations nécessaires à la compréhension de la stratégie. Si les informations requises ne sont pas saisies, le système doit empêcher de poursuivre. Le HCR a indiqué qu'il s'était efforcé d'améliorer le rapport stratégique complet après que le Comité avait achevé son audit.

80. En ce qui concerne les pages de saisie, les deux opérations de pays ont déclaré qu'elles rédigeaient les explications hors ligne en dehors du logiciel, puis les copiaient dans le système. Le système ne guidait pas les utilisateurs et utilisatrices d'une étape à l'autre. Ceux-ci ont noté avec satisfaction que la limitation du nombre de caractères imposée dans FOCUS avait été levée. Le système leur semblait toutefois parfois plutôt lent. Plusieurs utilisateurs pouvaient travailler en ligne sur une stratégie en même temps, mais les données saisies n'étaient pas immédiatement visibles pour les autres utilisateurs.

81. Pour ce qui est des fonctionnalités techniques du logiciel, les opérations de pays ont déclaré que celui-ci ne donnait pas suffisamment d'indications et ne facilitait pas la saisie des données. Elles pensaient que c'était pour leur donner un maximum de flexibilité que si peu d'indications leur étaient données. Cependant, les membres du personnel concernés ont déclaré qu'une marche à suivre logique les guidant à travers le logiciel et des contrôles de vraisemblance mieux intégrés seraient appréciés. Il leur semblait souvent que les mêmes données devaient être saisies à plusieurs reprises dans les différentes pages et que les capacités de l'outil n'étaient pas exploitées pour faciliter la saisie des données. À titre d'exemple, les utilisatrices et utilisateurs interrogés déploraient que le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR n'était pas automatiquement propagé dans les chaînes de résultats. Ils trouvaient que les fonctionnalités de traitement étaient plutôt limitées.

82. Le Comité a demandé des renseignements sur la traçabilité des enregistrements effectués dans le système. Le budget de l'une des opérations avait été mis à jour après que celle-ci avait reçu des fonds supplémentaires. Une fois l'augmentation des crédits approuvée, l'opération a dû ajuster les chiffres hors ligne et les saisir ensuite dans COMPASS. Le Comité a noté qu'après qu'un ajustement budgétaire a été saisi, l'ancien budget est écrasé et n'est plus visible, COMPASS ne conservant pas l'historique du budget.

83. Le Comité estime que COMPASS n'est pas encore aussi facile d'utilisation qu'il pourrait l'être. En particulier, les fonctionnalités d'établissement de rapports, les indications logiques et les fonctions en cascade du système, qui contraignent de passer constamment par des fichiers hors ligne, pourraient être améliorées.

84. Pour des raisons de responsabilité et de contrôle, tout système doit au minimum permettre d'établir des rapports transparents et complets. Un journal d'audit des informations saisies est crucial. En outre, il est impossible de faire des comparaisons entre opérations si celles-ci se fondent sur des rapports qu'elles ont établis chacune à leur façon. Le Comité estime que le HCR devrait s'efforcer d'exploiter le potentiel et les capacités du logiciel pour en assurer une utilisation optimale.

85. Le Comité recommande que le HCR complète l'outil COMPASS en le dotant de fonctionnalités d'établissement de rapports améliorées compte tenu des besoins des utilisateurs qu'il aura recensés.

86. Le HCR souscrit à cette recommandation. Il a déclaré que l'outil d'informatique décisionnelle qui accompagnait COMPASS (Power BI) possédait des capacités plus avancées d'établissement de rapports et permettait d'analyser de façon globale et détaillée des données saisies dans COMPASS et d'établir des rapports à la fois liés entre eux et adaptés aux besoins particuliers. Il note en outre que, pour ce qui est de la phase de démonstration du cycle d'établissement des rapports de 2022, les fonctionnalités d'établissement de rapports sont en cours de développement. Plusieurs mesures ont été prises et les fonctionnalités devraient être disponibles au début de 2023.

87. Le Comité recommande que le HCR améliore encore la convivialité, les fonctionnalités et les capacités opérationnelles de COMPASS.

88. Le HCR souscrit à la recommandation et note que de nombreuses observations et constatations concernant les fonctionnalités ont déjà été prises en compte pendant la phase de planification de 2023, qui s'est déroulée en 2022. Pour ce qui est de l'outil COMPASS, l'enquête mondiale et les ateliers menés en 2021 sur les enseignements tirés ont permis de recueillir les commentaires des utilisateurs finaux et de déterminer les points à améliorer, qui concernaient essentiellement les performances et la stabilité du système, l'expérience des utilisateurs et utilisatrices et les capacités d'établissement de rapports. Le HCR a confirmé que de nombreuses améliorations avaient par conséquent déjà été introduites en 2022, tant dans le cadre de la phase d'obtention de résultats de 2022 que de la phase de planification de 2023.

iv) Plans de suivi et d'évaluation

89. Les plans de suivi et d'évaluation constituent une étape clé du cycle de gestion axée sur les résultats. Dans le plan, les opérations définissent comment et quand elles vont suivre et évaluer les résultats décrits dans leur stratégie. Les indicateurs du cadre de résultats sont au centre du plan. Dès la phase de planification, les opérations doivent affiner la manière dont elles entendent mesurer l'impact et les réalisations à plus long terme, et doivent suivre les résultats obtenus tout au long de l'année suivante. Elles doivent s'assurer que les activités prioritaires prévues dans le plan de suivi et d'évaluation sont clairement décrites, et que les coûts estimés pour les activités de suivi doivent être inclus dans leurs budgets détaillés. Comme indiqué au paragraphe 5.6 de l'instruction administrative du HCR intitulée « COMPASS get results: implementation planning for 2022 » (COMPASS – obtention de résultats : planification de l'exécution pour 2022) (UNHCR/AI/2021/8), l'affinement des plans de suivi et d'évaluation doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie approuvée et être mené à bien avant le 31 décembre. Une partie cruciale et décisive des plans de suivi et d'évaluation sont les moyens de vérification, qui couvrent les sources de données

supplémentaires, les activités prévues dans le plan et la fréquence de la collecte des données et les personnes qui en sont responsables, et déterminent les modalités de suivi des indicateurs.

90. Le Comité a constaté que les opérations de pays dans lesquelles il s'était rendu achevaient d'établir leurs indicateurs et leurs plans de suivi et d'évaluation. Elles n'étaient pas encore entrées dans la phase de démonstration. Néanmoins, le Comité s'attendait à ce que les plans soient achevés et qu'une partie des stratégies soient soumises pour approbation.

91. Le Comité estime que toutes les mesures relatives aux modalités de suivi et d'évaluation des progrès accomplis doivent être clairement définies et bien communiquées dès le début de l'exercice budgétaire afin que l'on puisse procéder aux ajustements nécessaires. Il a constaté que les stratégies des deux opérations de pays avaient été approuvées alors qu'elles n'avaient pas établi de plans de suivi et d'évaluation. Dans les deux cas, l'élaboration des plans avait pris du retard et seules des feuilles de calcul indiquant les priorités en matière de suivi et d'évaluation et les moyens de vérification avaient été communiquées. L'un des bureaux avait également fourni un plan chiffré.

92. Au cours des entretiens, le Comité a constaté une certaine incompréhension entourant les plans de suivi et d'évaluation. Il a par exemple demandé aux opérations de pays comment les priorités en matière de suivi et d'évaluation avaient été définies. Le premier bureau a répondu qu'il était en quelque sorte guidé par les indicateurs, mais que le contexte n'était pas complètement clair. Interrogée sur l'origine des chiffres de référence indiqués dans le plan de suivi et d'évaluation, l'autre opération a déclaré qu'elle ne savait pas d'où ils provenaient. Le Comité estime que la communication globale du plan de suivi et d'évaluation est encore en chantier.

93. Au cours des entretiens, le Comité a constaté que les opérations de pays ne disposaient pas d'une fonctionnalité permettant de suivre en continu les progrès accomplis. Les données relatives aux indicateurs sont saisies dans COMPASS au maximum chaque trimestre. Les opérations de pays avaient établi des feuilles de calcul hors ligne distinctes pour avoir une vue d'ensemble plus à jour de l'état d'exécution.

94. Le Comité a demandé aux opérations de pays comment elles suivaient l'utilisation des fonds préaffectés dans COMPASS. Celles-ci ont répondu qu'il n'y avait pas d'option permettant de suivre ces fonds dans COMPASS et que le suivi était assuré en dehors du logiciel, à l'aide du progiciel de gestion intégré et des rapports des donateurs. Le HCR a déclaré que cela reflétait la décision prise d'investir dans les fonctions de suivi plus complètes offertes par le progiciel de gestion intégré en nuage et Synergy plutôt que dans une solution à mettre en place dans COMPASS.

95. En outre, le Comité a noté que le plan de suivi et d'évaluation ne couvrait que les activités menées par des partenaires. Les opérations ont déclaré qu'elles avaient l'intention de suivre l'exécution des activités menées directement en dehors du système. Le HCR a affirmé que les opérations avaient mal compris et que le plan de suivi et d'évaluation ne devait pas porter sur une modalité d'exécution en particulier.

96. Le Comité estime que le suivi et l'évaluation sont des fonctions opérationnelles essentielles qui sont déterminantes pour prouver que des résultats ont été obtenus. Il a noté des incertitudes dans la phase de démarrage des plans de suivi et d'évaluation, malgré les explications données dans l'instruction administrative. En particulier, il constate avec préoccupation que les modalités du suivi n'aient pas été communiquées de manière exhaustive et claire aux utilisateurs. Il a en outre noté qu'il n'était pas suffisamment souligné combien l'établissement des coûts était important. Le suivi et l'évaluation requièrent des ressources et doivent être rentables. En résumé, le Comité

estime que l'on ne pourra instaurer la culture voulue que si les principes sous-jacents et les résultats escomptés sont bien communiqués et compris dans l'ensemble de l'organisation.

97. Le Comité recommande que le HCR communique mieux et renforce les capacités de suivi et d'évaluation dans le cadre de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et assure la cohérence dans l'ensemble de l'organisation.

98. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré que les capacités de suivi et d'évaluation avaient déjà commencé à être renforcées : des travaux avaient été menés pour simplifier les parties du futur manuel relatif aux programmes consacrées au suivi et à l'évaluation, des webinaires de formation sur le suivi avaient été organisés en mai 2022 et le réseau de praticiens du suivi, qui comprend des collègues des opérations sur le terrain, des bureaux régionaux et des divisions et entités du siège, avait été élargi et permettait désormais d'échanger facilement de bonnes pratiques et des ressources utiles.

99. Le Comité a examiné plus en détail l'indicateur intitulé « nombre de personnes relevant de la compétence du HCR bénéficiaires de transferts en espèces » dans le cadre de son examen par sondage de ces transactions. Ces informations sont collectées dans le cadre de l'exécution des programmes dans l'application dédiée aux programmes « CashAssist », dans le système Profile Global Registration System (proGres) et dans d'autres outils. Pour ce qui est de l'aide en nature, des données détaillées, par exemple sur le nombre de refuges ou sur l'aide médicale fournie, sont disponibles dans les applications respectives, comme l'outil de distribution globale. Le HCR est en train de mettre en place un outil de suivi des partenaires dénommé Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS), qui facilitera le suivi financier et le suivi des activités menées par les partenaires d'exécution. Il contiendra aussi des indicateurs de résultats.

100. Le Comité estime que les applications sectorielles, telles que CashAssist et PROMS, devraient fonctionner en interface avec COMPASS de façon à permettre une collecte cohérente des données ainsi qu'un suivi d'indicateurs identiques. La procédure d'établissement des rapports pourrait être simplifiée grâce aux informations sectorielles disponibles. Les données relatives aux transferts en espèces et les autres données disponibles doivent être alimentées directement et de manière cohérente au moyen d'interfaces entre COMPASS et d'autres systèmes, tels que CashAssist et PROMS.

101. Le Comité recommande que le HCR rationalise la mesure des résultats obtenus dans le cadre des programmes en reliant les informations sectorielles disponibles dans d'autres systèmes, tels que CashAssist et PROMS, et en les intégrant dans COMPASS, le nouvel outil de gestion axée sur les résultats.

102. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il avait commencé à l'appliquer.

v) *Agrégation des indicateurs et communication des résultats obtenus*

103. Le HCR a décidé de permettre aux opérations de définir leurs propres produits, réalisations et impact. Il s'agit d'un pouvoir clé délégué aux opérations de pays qui contribue à rendre celles-ci plus responsables et plus autonomes. Les opérations ont ainsi la liberté de choisir les indicateurs qui leur semblent les plus appropriés pour mesurer les progrès accomplis.

104. Dans le cadre de la nouvelle méthode, le HCR entendait mieux agréger les indicateurs globaux et mieux rendre compte des résultats des programmes, en particulier de l'impact et des réalisations, en les mettant en rapport avec les fonds

alloués et utilisés. Les opérations du HCR sont tenues d'appliquer les domaines d'impact global et les indicateurs qui y sont associés si elles mènent des activités dans ces domaines. Si un domaine d'impact ou un indicateur qui y est associé ne s'applique pas à une opération, celle-ci doit l'indiquer.

105. L'un des objectifs de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats était de mieux rendre compte des résultats des programmes, ainsi que des fonds alloués et utilisés. Le Comité a noté que, selon la méthode actuelle, les résultats des programmes étaient associés aux domaines d'impact et de réalisation et non aux activités. Le HCR a déclaré que les activités étaient à distinguer des budgets et qu'elles étaient consignées au niveau des pays sous la forme de produits. Les activités et les budgets variant d'un contexte à l'autre, les données y relatives n'étaient pas agrégées. Le HCR a déclaré qu'il serait trompeur d'associer des crédits budgétaires à un indicateur, dans la mesure où celui-ci ne représenterait pas les activités.

106. Le HCR a une grande expérience du suivi et de l'évaluation. Dans l'ancien outil, FOCUS, il utilisait des rapports sur les indicateurs pour mesurer et suivre la réalisation des cibles associées à certains indicateurs. Le Comité a comparé la valeur informative de ces rapports et celle des nouveaux plans de suivi et d'évaluation. Il a constaté que le nombre d'indicateurs avait été considérablement réduit. La première opération de pays avait principalement utilisé les indicateurs d'impact et de réalisation de base. L'autre opération n'avait utilisé aucun des indicateurs d'impact de base. Elle a déclaré que ces indicateurs n'étaient pas applicables, car ils ne reflétaient pas son travail et sa stratégie, et elle avait donc choisi de définir ses propres indicateurs. Elle a également indiqué que les indicateurs d'impact de base avaient été établis dans l'optique de grandes opérations d'urgence, alors qu'elle était plutôt petite et menait principalement des activités de défense des droits. Le Comité estime que les exigences pourraient être réduites pour ce type d'opérations.

107. Le Comité a noté que, dans les cas où les opérations n'avaient pas sélectionné d'indicateur d'impact de base, les données budgétaires étaient tout de même regroupées par domaine d'impact. Si une opération n'utilisait pas les indicateurs d'impact de base, mais des indicateurs fondés sur de bonnes pratiques ou des indicateurs qu'elle avait elle-même définis, il était plus difficile de mesurer sa contribution à tel ou tel domaine d'impact dans le cadre de la méthode en vigueur de communication de l'information sur les résultats globaux.

108. Seize domaines de réalisation assortis de 38 indicateurs de base peuvent être sélectionnés par les opérations en fonction de leurs priorités opérationnelles. Ces indicateurs sont obligatoires pour les opérations qui mènent des activités dans le domaine concerné. Si les indicateurs de base ne sont pas suffisants pour mesurer leurs activités, les opérations peuvent choisir parmi un ensemble d'indicateurs fondés sur de bonnes pratiques ou établir leurs propres indicateurs. Les indicateurs fondés sur de bonnes pratiques sont des indicateurs standard recensés par les divisions techniques qui sont bien acceptés et fréquemment utilisés, qui se sont avérés réalistes, mesurables et utiles et qui permettent aux opérations de saisir des données exploitables. Les indicateurs personnalisés sont utiles pour mesurer des résultats propres à une opération dans le cadre des comptes rendus de l'impact, des réalisations et des produits et sont adaptés au contexte du pays ou de la région. Ces deux types d'indicateurs ne sont pour l'instant pas agrégés, car ils ne sont pas comparables.

109. L'agrégation des indicateurs perd de son sens si les opérations ont tendance à sélectionner un certain nombre d'indicateurs fondés sur de bonnes pratiques ou d'indicateurs personnalisés en plus des indicateurs de base. Ces deux types d'indicateurs n'étant pas agrégés, les informations connexes ne peuvent être utilisées au niveau institutionnel. Le HCR devrait veiller de près à ce que ces indicateurs ne soient pas utilisés de façon excessive. Il devrait en outre déterminer quels indicateurs

fondés sur de bonnes pratiques sont plus fréquemment sélectionnés par les opérations et décider d'une éventuelle agrégation.

110. Pour ce qui est des produits, des indicateurs de base n'ont pas été mis au point. Les opérations peuvent utiliser des indicateurs fondés sur de bonnes pratiques ou établir leurs propres indicateurs. Le Comité se demande s'il ne serait pas utile d'agréger ces indicateurs, au moins au niveau régional ou opérationnel.

111. Le Comité recommande que le HCR privilégie les indicateurs d'impact et de réalisation de base et encourage une utilisation raisonnable des indicateurs fondés sur de bonnes pratiques et des indicateurs personnalisés pour que des informations cohérentes et pouvant être agrégées puissent être communiquées.

112. Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner et de suivre les indicateurs relatifs aux produits qui sont sélectionnés et utilisés en vue d'envisager d'élaborer un sous-ensemble d'indicateurs pouvant être agrégés et communiqués au niveau mondial.

113. Le HCR a souscrit aux recommandations et déclaré qu'il était en train d'examiner les indicateurs fondés sur de bonnes pratiques et les indicateurs personnalisés utilisés pour comprendre comment la flexibilité qu'ils offrent, qui était une demande clé des opérations sur le terrain, avait été exploitée, ainsi que d'étudier les possibilités d'agréger une petite série d'indicateurs relatifs aux produits, ce qui contribuerait à encourager une plus grande rationalisation à l'avenir.

vi) *Comparabilité des indicateurs*

114. Le Comité a examiné un échantillon d'indicateurs de base associés au domaine de réalisation « bien-être et besoins fondamentaux ». Il s'est attaché à déterminer si les opérations de pays étaient en mesure d'aligner leurs résultats sur les domaines de réalisation globaux pertinents sur la base des orientations actualisées relatives à la gestion des indicateurs dans COMPASS, et si les indicateurs de réalisation décrits permettaient de communiquer des informations véritablement agrégées.

115. Le Comité a analysé, pour déterminer si elles pouvaient être comparées et agrégées, des données afférentes aux indicateurs de réalisation de base intitulés « Proportion de personnes relevant de la compétence du HCR qui reçoivent des transferts en espèces ou une aide en nature » et « Proportion de personnes relevant de la compétence du HCR qui utilisent principalement des combustibles et des appareils propres (pour cuisiner) ». Conformément aux orientations COMPASS, le HCR a rendu compte en 2022 de la proportion de personnes relevant de sa compétence recevant des transferts en espèces ou une aide en nature plutôt que du nombre effectif de personnes aidées. Pour déterminer le nombre total de personnes ayant besoin d'aide au niveau de l'opération et pour calculer l'indicateur de réalisation, la notion de besoin était définie séparément pour chaque contexte. Selon les orientations, aucune donnée n'étant disponible au HCR concernant le deuxième indicateur de réalisation de base, à savoir la proportion de personnes relevant de la compétence du HCR qui utilisent principalement des combustibles et des appareils propres (pour cuisiner), le HCR élaborait actuellement un module standard d'enquête auprès des ménages pour cet indicateur.

116. Le Comité estime que le nombre de personnes recevant des transferts en espèces ou une aide en nature pourrait être agrégé, mais que l'indicateur retenu par le HCR, qui porte sur la proportion de personnes aidées dans le besoin, n'est pas comparable et ne permet pas de communiquer des informations véritablement agrégées. Un élément clé de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats est la communication d'informations harmonisées et agrégées. Le Comité estime que cet élément est compromis si l'indicateur de réalisation de base est spécifique au

contexte. En outre, le Comité estime que le deuxième indicateur, à savoir la proportion de personnes relevant de la compétence du HCR qui utilisent principalement des combustibles et des appareils propres (pour cuisiner), ne peut pas être mesuré en 2022, car il n'existe pas de données de référence que les opérations de pays auraient dû collecter au début de l'année à l'aide d'un module standard d'enquête auprès des ménages.

117. Le Comité recommande que le HCR examine attentivement la comparabilité des indicateurs devant être présentés à l'échelle mondiale et s'assure que des données de référence sont disponibles.

118. Le HCR a souscrit à la recommandation, mais a noté que la disponibilité des données variait selon les opérations, en fonction de divers facteurs. Il a déclaré que certaines opérations avaient mené elles-mêmes des enquêtes auprès des ménages et que d'autres avaient participé à des enquêtes interinstitutions ou gouvernementales. Dans le cadre de la phase de démonstration, il a examiné la disponibilité des données de référence pour les indicateurs de base, étant entendu que si une méthode définie était associée à ces indicateurs, chaque opération précisait les moyens de vérification dans le plan de suivi et d'évaluation.

Programme de transformation institutionnelle

119. Au début de l'année 2020, le HCR a lancé le programme de transformation institutionnelle, une initiative visant à résoudre des problèmes majeurs liés aux activités et à introduire de nouvelles méthodes de travail. Il compte utiliser des outils modernes et l'informatique en nuage pour gérer toute une série de processus. Le programme de transformation institutionnelle s'inscrit dans sa stratégie de transformation générale.

120. Le programme de transformation institutionnelle, qui devrait durer plusieurs années et transformer les processus opérationnels, introduira de nouveaux outils, tant sur le terrain qu'au siège. Les domaines concernés sont les suivants : la gestion axée sur les résultats, la gestion des personnes et des ressources humaines, les données et la numérisation, et les processus et systèmes opérationnels.

121. Le HCR a défini les principaux objectifs suivants pour le programme de transformation institutionnelle :

- a) moderniser les systèmes et transformer les méthodes de travail en simplifiant et en normalisant les processus institutionnels ;
- b) mettre en place une gestion du changement permettant aux services d'adopter facilement les nouvelles solutions ;
- c) offrir des fonctionnalités multicanales accessibles en libre-service et conviviales ;
- d) améliorer la prise de décision et l'établissement de rapports grâce à l'accès à des informations fiables.

122. Dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, le HCR a l'intention de remplacer la plupart de ses logiciels par de nouvelles solutions logicielles. Les six nouveaux projets les plus importants, dont l'état d'avancement est décrit dans les paragraphes ci-dessous, sont les suivants :

- a) COMPASS ;
- b) Digital HR ;
- c) Progiciel de gestion intégré en nuage ;

- d) PROMS ;
- e) Link ;
- f) Synergy.

123. En janvier 2019, le HCR a lancé le projet de révision de la gestion axée sur les résultats, qui visait à doter l'organisation d'un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats. COMPASS est le logiciel en nuage qui a été mis au point dans le cadre de ce projet et qui permet de planifier, d'établir le budget, d'assurer un suivi et d'élaborer des rapports selon la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats. Il a été mis en service en janvier 2021.

124. En novembre 2020, dans le cadre du projet « Digital HR », le HCR a commencé à définir les besoins en matière de gestion des ressources humaines et des états de paie auxquels devrait répondre le nouveau logiciel de gestion des ressources humaines. Il avait l'intention d'utiliser ce logiciel en nuage à partir de mars 2022. Toutefois, en avril 2022, il a reporté le lancement du logiciel à octobre 2022.

125. En juin 2020, le HCR a lancé le projet de progiciel de gestion intégré en nuage qui devait favoriser la gestion du budget, des contributions, des finances et de la chaîne d'approvisionnement. Il a déclaré que l'objectif du projet était d'introduire de nouvelles méthodes de travail et ainsi de renforcer les capacités. Il prévoit de remplacer le système actuel de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement par le nouveau progiciel de gestion intégré en nuage en 2023.

126. En octobre 2020, le HCR a lancé le projet intitulé « Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS) ». Cette solution doit venir compléter d'autres outils utilisés pour gérer les processus liés aux projets des partenaires, tels que COMPASS, le progiciel de gestion intégré en nuage, le portail des partenaires de l'ONU et d'autres outils spécialisés (tels que ceux concernant la santé et la protection). Elle est censée améliorer la gestion et la supervision de toutes les phases de l'exécution des projets, notamment :

- a) la sélection des partenaires ;
- b) la préparation des projets ;
- c) l'exécution et le suivi des projets et l'établissement de rapports à ce sujet ;
- d) la clôture et l'archivage des projets.

127. En avril 2021, le projet « Link » a été lancé pour garantir l'intégration des systèmes et outils mis en place dans le cadre du programme de transformation institutionnelle. Il vise à faire en sorte que ces systèmes et outils fonctionnent ensemble de manière harmonieuse. Le HCR a alloué 8,5 millions de dollars à ce projet. L'une des principales tâches du nouveau projet consiste à connecter COMPASS au progiciel de gestion intégré en nuage et à l'application de gestion des personnes et des ressources humaines aux fins de l'échange de données, ainsi qu'à PROMS et à Synergy aux fins de la gestion des données.

128. En septembre 2021, le HCR a lancé le projet « Synergy » dans le cadre du programme de transformation institutionnelle. Ce projet vise à examiner et à améliorer les processus et les méthodes de travail existants dans les différents secteurs de l'organisation responsables de la gestion de la collaboration et des relations avec les acteurs extérieurs. L'objectif est de gérer dans un répertoire central hébergé dans le cloud toutes les informations et données relatives à la collaboration et aux relations avec, par exemple, les donateurs publics, non gouvernementaux, intergouvernementaux et privés.

i) *Activités d'intégration et d'ajustement menées dans le cadre du programme de transformation institutionnelle*

129. En avril 2022, le HCR a lancé le projet d'ajustement de COMPASS car il s'est rendu compte que, en raison des décisions prises dans le cadre des autres projets du programme de transformation institutionnelle, il faudrait apporter des ajustements à COMPASS. L'ampleur des changements à apporter et le niveau d'intégration à assurer seraient connus au cours des phases de conception et de mise en place des autres projets, qui auraient lieu dans le courant des années 2022 et 2023. Le HCR a déclaré que, pendant la phase de conception des autres projets, il était impossible de déterminer de manière définitive quels changements devraient être apportés à COMPASS. Dès mars 2022, le comité directeur du projet avait décidé que certains composants logiciels qui relevaient du projet de révision de la gestion axée sur les résultats devaient être transférés vers un nouveau projet, à savoir le projet d'ajustement de COMPASS. Le compte rendu de la réunion du comité directeur du projet, daté du 23 mars 2022, a également révélé que les plans de transition et les incidences sur la migration n'étaient pas clairs et que cela constituait un risque pour le projet d'ajustement de COMPASS.

130. Le HCR a déclaré que COMPASS était la première application du programme de transformation institutionnelle à être connectée à d'autres logiciels grâce à la plateforme de services en nuage Azure. En 2021, dans le cadre de la stratégie relative aux nuages multiples, il a créé des interfaces de programmation d'applications afin de connecter COMPASS à la plateforme Azure. Les coûts initiaux d'intégration se sont élevés à 2,5 millions de dollars. Entre-temps, le HCR a choisi un autre fournisseur de services en nuage, qui sera chargé de mettre à sa disposition la plateforme d'intégration des applications développées dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, ce qui signifie qu'à l'avenir l'application COMPASS sera connectée à d'autres logiciels grâce à la nouvelle plateforme en nuage.

131. En avril 2022, le HCR a indiqué, en interne, que, sur les 96,8 millions de dollars prévus au budget au titre du programme de transformation institutionnelle, un montant de 63,3 millions de dollars avait été dépensé ou engagé. Il a également indiqué que, sur ces 96,8 millions de dollars, un montant de 80,6 millions de dollars avait déjà été alloué. Il restait donc à allouer un montant de 16,3 millions de dollars. À l'origine, le HCR avait prévu un budget de 17,5 millions de dollars pour le projet de révision de la gestion axée sur les résultats. Toutefois, en avril 2022, il a indiqué que le montant total des ressources nécessaires pour financer le projet s'élevait à 13,3 millions de dollars. Ce montant avait été réduit, compte tenu des montants effectivement engagés en 2021 et de la réduction de la durée du projet de 6 mois à 3 mois en 2022. Le HCR a indiqué qu'il disposait d'un solde inutilisé des années précédentes d'un montant de 2,7 millions de dollars.

132. On trouve au tableau II.4 une ventilation, en avril 2022, des charges liées aux projets du programme de transformation institutionnelle et des montants inscrits au budget à ce titre.

Tableau II.4
**Charges liées au programme de transformation institutionnelle et montants
 inscrits au budget à ce titre**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Projet</i>	<i>2019 (charges)</i>	<i>2020 (charges)</i>	<i>2021 (charges)</i>	<i>2022 (montant inscrit au budget)</i>	<i>2023 (montant inscrit au budget)</i>	<i>Total</i>
Projet de révision de la gestion axée sur les résultats (COMPASS)	950	6 680	5 000	693	–	13 323
Projet d’ajustement du progiciel MSRP pour la gestion axée sur les résultats	–	163	1 120	270	–	1 553
Gouvernance du programme et gestion du changement	–	675	1 980	2 556	771	5 982
Link	–	–	2 812	3 994	1 657	8 463
Ajustement de COMPASS	–	–	–	3 073	2 049	5 122
Digital HR	–	2 891	8 608	2 103	–	13 602
Progiciel de gestion intégré en nuage	–	63	12 267	17 957	7 025	37 312
PROMS	–	–	2 165	3 000	606	5 771
Synergy	–	–	1 303	3 073	1 316	5 692
Total partiel	950	10 472	35 255	36 719	13 424	96 820
Solde inutilisé des années précédentes						2 661
Total	950	10 472	35 255	36 719	13 424	99 481

Source : HCR.

Abréviation : PROMS = Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution.

133. En avril 2022, le HCR a déclaré qu’il avait dépensé 10,7 millions de dollars à ce jour pour le développement, l’intégration et l’interconnexion de logiciels dans le cadre des projets de révision de la gestion axée sur les résultats et d’ajustement du progiciel MSRP et du projet « Link », et qu’il avait inscrit au budget de 2022 un montant de 5,0 millions de dollars à ce titre. De plus, pour 2022 et 2023, il avait prévu un budget de 5,1 millions de dollars au titre du projet d’ajustement de COMPASS.

134. Dans un document sur l’examen de la gestion du programme de transformation institutionnelle, daté du 28 avril 2022, le HCR a recensé les risques associés au budget, au calendrier et aux liens d’interdépendance, notamment ceux liés aux potentielles modifications du calendrier des projets « Digital HR » et « PROMS » et du projet de progiciel de gestion intégré en nuage. Il a constaté que les besoins en ressources devaient être analysés sous la direction du Bureau de gestion du programme afin de regrouper les besoins pour l’ensemble du programme, de recenser les éventuels chevauchements et de permettre une meilleure planification. En conséquence, il a fait passer le statut général du programme de transformation institutionnelle du vert au jaune, ce qui constitue une évolution négative. Il a également fait passer le statut du calendrier des projets « Digital HR » et « PROMS » et du projet de progiciel de gestion intégré en nuage du jaune au rouge, ce qui indique qu’il a de fortes préoccupations. Compte tenu des retards prévus, le Comité a demandé au HCR de lui fournir des documents sur l’examen effectué montrant que, selon le nouveau calendrier, le projet était encore rentable. Les documents fournis par le HCR comportent des informations sur certains projets du programme de transformation institutionnelle. Aucune analyse globale des liens d’interdépendance qui existaient

entre les différents projets de développement de logiciels mis en œuvre dans le cadre du programme de transformation institutionnelle et de leur incidence potentielle sur le budget n'avait été réalisée au moment de l'audit.

135. L'examen de la gestion du programme a confirmé l'opinion du Comité selon laquelle le grand nombre de projets de développement de logiciels, ainsi que les liens d'interdépendance qui existaient entre eux, constituaient un défi de taille pour le HCR. Les liens d'interdépendance qui existaient entre les différents projets du programme de transformation institutionnelle, en particulier l'alignement des processus et les liens entre plateformes, pourraient retarder de manière significative l'achèvement du programme dans son ensemble en cas de retard dans la prise de décision ou de décisions incompatibles avec les autres projets. De plus, il existait un risque que le budget initialement prévu par le HCR soit dépassé en raison de coûts d'intégration ou d'ajustement supplémentaires. En conséquence, l'ordre prévu de mise en service des différents projets devait être revu pour éviter des dépenses superflues.

136. Le Comité recommande que le HCR examine attentivement les liens d'interdépendance qui existent entre les projets à venir ainsi que les dates de mise en service prévues afin d'éviter des coûts d'intégration et d'ajustement supplémentaires et inutiles, et communique à ses organes directeurs des informations sur le rapport coût-efficacité en cas de nouveaux retards ou changements.

137. Le HCR a accepté cette recommandation et déclaré qu'il examinait régulièrement l'exécution du budget consacré au programme et à ses différentes composantes. Il a également déclaré que les dates de mise en service avaient été examinées de manière sérieuse, tout comme les liens d'interdépendance qui existaient entre les systèmes.

ii) *Méthode comptable applicable aux immobilisations incorporelles liées au programme de transformation institutionnelle*

138. Les méthodes comptables sont les principes, bases, conventions, règles et pratiques spécifiques appliqués par une entité lors de l'établissement et de la présentation de ses états financiers. En vertu des normes IPSAS, la direction doit élaborer des méthodes comptables afin de s'assurer que les états financiers comportent des informations fiables, présentent une image fidèle de la situation financière, des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'entité et sont prudents et complets dans tous leurs aspects significatifs.

139. Une entité doit sélectionner et appliquer ses méthodes comptables avec cohérence pour des transactions, autres événements et conditions similaires. Les mêmes méthodes comptables sont appliquées durant une même période et d'une période à l'autre, à moins qu'un changement de méthode comptable ne soit imposé par les normes IPSAS ou ne permette de fournir des informations fiables et plus pertinentes dans les états financiers.

140. Les nouvelles technologies en usage du HCR s'inscrivent dans le programme de transformation institutionnelle et supposent de transformer certains processus opérationnels dans leur intégralité. Elles ont une incidence sur le paysage informatique et les logiciels du HCR. Les conditions et transactions couvertes par les nouveaux logiciels sont fondamentalement différentes de celles qui existaient auparavant. Le HCR présente ses immobilisations incorporelles et les charges liées aux logiciels dans ses états financiers. À ce jour, un budget d'environ 100 millions de dollars a été alloué au programme de transformation institutionnelle, pour une période de cinq ans. Les informations relatives au programme sont utiles pour les lecteurs et

lectrices des états financiers. Les dernières directives du HCR concernant les immobilisations incorporelles datent de décembre 2011 et ne mentionnent pas les technologies en nuage. Les technologies en nuage du HCR sont complexes par nature en raison de l'approche consistant à choisir la solution optimale et des différents flux de travail et fournisseurs concernés.

141. En octobre 2021, le Comité a demandé au HCR si de nouvelles directives étaient en cours d'élaboration. En mars 2022, le HCR a déclaré, en réponse à une observation d'audit, qu'il avait entrepris d'élaborer des directives et qu'il avait établi un arbre de décision pour faciliter le recensement des cas dans lesquels il pourrait être nécessaire de procéder à une inscription à l'actif. Le Comité estime qu'un arbre de décision est un bon outil qui permet de visualiser les résultats des discussions thématiques tenues sur les questions qui nécessitent une décision comptable ainsi que les décisions qui sont prises dans des directives. Cependant, un arbre de décision ne saurait se substituer à des directives.

142. Compte tenu de l'ampleur, de la complexité et du calendrier du programme, le Comité estime que le HCR aurait dû revoir, dès le début du programme, sa méthode comptable et ses orientations sur la manière de comptabiliser les coûts liés aux technologies en nuage. Pour assurer la comptabilité et la maîtrise des coûts de manière fiable, il faut établir des principes comptables clairs, donner des conseils sur la façon de les appliquer et utiliser des identifiants d'article et des centres de coûts cohérents pour que les chiffres puissent être rapprochés.

143. Le HCR devrait clarifier les règles applicables aux articles qui permettent une certaine marge de manœuvre et impliquent des décisions comptables. Selon le Comité, pour que sa méthode comptable soit complète, le HCR devrait au moins définir les cas dans lesquels :

a) L'adaptation d'un logiciel en nuage sous-jacent donnerait lieu à une immobilisation incorporelle ;

b) Les contrats conclus avec des fournisseurs tiers (autres que les fournisseurs de services logiciels) seraient passés en charges, comptabilisés comme des actifs préparés ou inscrits à l'actif, en fonction des services fournis ;

c) Les services de configuration et d'adaptation seraient traités séparément ou non (selon qu'ils peuvent être séparés ou non du droit du client à accéder au logiciel du fournisseur) et passés en charges lorsque le fournisseur donnerait accès au logiciel pendant le contrat ;

d) L'intégration des applications en nuage et des logiciels existants ou les améliorations ou modifications apportées aux logiciels anciens qu'il est décidé de conserver (par exemple, les modules de transition ou les interfaces de programmation d'applications) donneraient lieu à une immobilisation incorporelle ;

e) Les coûts associés aux tests des applications en nuage seraient passés en charges ou portés à l'actif s'il existe des composants logiciels contrôlés ;

f) L'achat de matériel de formation, de cours en ligne et de manuels d'utilisation donnerait lieu à une immobilisation incorporelle.

144. Le HCR a répondu que la comptabilisation des transactions financières effectuées dans le cadre du programme de transformation institutionnelle était fondée sur des dispositions et des clauses figurant dans plusieurs de ses directives et documents d'orientation et que l'examen des coûts du programme faisait partie des opérations de clôture en fin d'exercice. En résumé, il était indiqué dans les documents d'orientation que les coûts afférents au développement des logiciels en tant que service hébergé dans le cloud étaient passés en charges lorsque les solutions mises en

œuvre ne pouvaient pas être comptabilisées comme des actifs contrôlés parce qu'elles ne répondaient pas aux critères.

145. Sur la base des discussions qui ont été tenues au cours de l'audit, le HCR a présenté des informations sur cette question dans les notes relatives aux états financiers de 2021, dans une partie distincte intitulée « logiciels en tant que service ». Il a également déclaré qu'il déterminerait si les améliorations apportées aux anciens systèmes et les solutions d'intégration de systèmes contrôlées mises au point dans le cadre du programme de transformation institutionnelle devraient être comptabilisées à l'actif.

146. Le Comité recommande que le HCR établisse une méthode et des directives complètes sur le traitement comptable de ses technologies en nuage et des transactions effectuées dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, en tenant compte des critères susmentionnés.

147. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il s'employait à élaborer une méthode comptable.

iii) Comptabilité dans le cadre du programme de transformation institutionnelle

148. Comme le HCR ne dispose ni de principes directeurs sur les décisions et traitements comptables relatifs au programme de transformation institutionnelle, ni d'une méthode comptable applicable aux technologies en nuage, le Comité a procédé à une analyse exhaustive des transactions potentiellement liées au programme. Il a également réalisé cette analyse en vue d'acquiescer l'assurance que les coûts avaient été dûment comptabilisés à l'actif ou passés en charges à la bonne période.

149. Le Comité a sélectionné des échantillons de divers comptes de charges qui pouvaient avoir un lien avec le programme de transformation institutionnelle. Il s'est interrogé sur la nécessité de comptabiliser à l'actif les frais liés à l'intégrateur de systèmes, d'un montant de 2,2 millions de dollars. Dans une première série de réponses, le HCR a déclaré qu'il s'agissait de définir les processus opérationnels, de configurer le système et de permettre l'intégration entre les systèmes au moyen du système d'intégration en nuage du fournisseur de logiciels. Il a également déclaré que les coûts correspondants étaient liés à des logiciels en tant que service hébergés sur des plateformes en nuage non contrôlées et qu'il n'était donc pas indiqué de les comptabiliser à l'actif. Dans une deuxième série de réponses, il a ajouté qu'il était propriétaire du code. Sur la base de ces informations et en l'absence d'une méthode comptable, le Comité se demande si, dans un tel cas, le HCR aurait dû envisager une comptabilisation à l'actif.

150. De plus, le Comité a posé des questions sur les services d'intégration du système de gestion axée sur les résultats. Dans le cadre du contrat de mise en service de COMPASS, un fournisseur tiers avait été chargé de mettre au point et d'effectuer des tests unitaires et des tests d'intégration, d'établir de courts documents explicatifs et d'améliorer ceux qui existaient déjà, et de travailler dans des environnements de test puis de coordonner la migration vers d'autres environnements, notamment d'exploitation et de formation. Un plafond de 7,7 millions de dollars avait été fixé dans l'accord-cadre. Selon cet accord, le HCR possédait les droits, titres et intérêts (y compris les droits de propriété intellectuelle) sur les logiciels adaptés ou autres produits personnalisés. Dans la première série de réponses, le HCR a déclaré que les services étaient liés à des logiciels en tant que service hébergés sur une plateforme en nuage non contrôlée et qu'il n'était donc pas indiqué de les comptabiliser à l'actif. Sur la base des documents fournis, le Comité n'a pas été en mesure de vérifier la teneur exacte et le calendrier des services fournis et facturés en 2021. Le HCR a par la suite déclaré qu'il contrôlait la couche d'intégration provisoire mais que celle-ci

ne pouvait être réutilisée dans aucun autre système en nuage. Il a également déclaré qu'il envisagerait de comptabiliser à l'actif la couche d'intégration suivante lors de l'établissement des états financiers de 2022.

151. Dans un autre cas, le Comité s'est interrogé sur la nécessité de comptabiliser à l'actif les services assurés par un fournisseur de logiciels et liés au cadre d'intégration et d'interopérabilité de la gestion axée sur les résultats. En vertu de l'accord conclu, le fournisseur était chargé de mettre au point l'architecture des technologies en nuage, de poursuivre le développement de la couche d'intégration des données relatives à la gestion axée sur les résultats sur la plateforme d'intégration reliant plusieurs systèmes informatiques du HCR, notamment les applications d'information financière, le progiciel MSRP et d'autres systèmes, et de poursuivre la mise au point des logiciels et de continuer à apporter un appui dans ce cadre. Il avait également pour tâche de créer l'application Web qui serait utilisée pour la synchronisation unidirectionnelle des codes.

152. Dans la première série de réponses, le HCR a déclaré que, pour une partie des commandes concernées, les coûts étaient liés à des logiciels en tant que service hébergés sur une plateforme en nuage non contrôlée et qu'il n'était donc pas indiqué de les comptabiliser à l'actif. Il a par la suite déclaré qu'il contrôlait la couche d'intégration et qu'il envisagerait de la comptabiliser à l'actif lors de l'établissement des états financiers de 2022.

153. Le HCR a ajouté que, pour d'autres services, les coûts étaient liés à l'intégration de COMPASS et PeopleSoft. Il a déclaré que PeopleSoft serait mis hors service et que les coûts correspondants n'ajouteraient pas de valeur au système actuellement utilisé au-delà d'un an, ce qui expliquait qu'ils ne soient pas portés en immobilisations. Il a confirmé dans la deuxième série de réponses qu'il était propriétaire du code conçu aux fins de cette intégration, et déclaré qu'il ne pourrait pas réutiliser ce code s'il changeait de plateforme en nuage. S'il passait à un autre fournisseur de services en nuage, il devrait de nouveau procéder à l'intégration, en utilisant cette fois les fonctionnalités et les outils mis à disposition par le nouveau fournisseur.

154. Selon le Comité, il existe encore de nombreuses incertitudes en ce qui concerne la conception de l'architecture finale du nuage et la structure finale des couches d'intégration. Tant qu'aucune date précise n'aura été fixée pour la mise hors service du progiciel MSRP et de son module de gestion des ressources humaines, le Comité estimera que les systèmes sont opérationnels, utilisés par le HCR et sous le contrôle de celui-ci, et qu'ils doivent donc être comptabilisés comme des immobilisations incorporelles, conformément aux normes IPSAS. En l'absence d'une méthode structurée et d'un document de position, il n'a pas été en mesure d'examiner les faits et circonstances sur lesquels le HCR s'était fondé pour décider de ne pas comptabiliser à l'actif certains services de développement de logiciels.

155. Le Comité a examiné le tableau de bord de suivi du système d'information du HCR. Composé de neuf pages, ce tableau de bord présente les charges et le budget pour :

- a) le programme de transformation institutionnelle dans son ensemble ;
- b) le Bureau de gestion du programme de transformation institutionnelle ;
- c) COMPASS (révision de la gestion axée sur les résultats) ;
- d) l'ajustement du progiciel MSRP ;
- e) Digital HR ;
- f) le progiciel de gestion intégré en nuage ;

- g) PROMS ;
- h) Link ;
- i) Synergy.

156. Le HCR avait lancé le nouveau projet d'ajustement de COMPASS en avril 2022, mais, en mai 2022, la page du tableau de bord correspondante ne comportait toujours pas d'informations sur les charges et le budget du projet.

157. Le Comité a noté des divergences dans les chiffres figurant dans le tableau de bord. Au 5 mai 2022, les pages du tableau de bord énumérées aux alinéas b) à i) du paragraphe 155 ci-dessus faisaient état d'un montant de 65,8 millions de dollars pour 17 centres de coûts au total. La page de synthèse (alinéa a) du paragraphe 155) faisait apparaître un montant total de 68,6 millions de dollars pour 16 centres de coûts. Le centre de coûts intitulé « 96603 – DSPR RBM Project Global », qui figurait sur la page COMPASS (révision de la gestion axée sur les résultats) du tableau de bord n'était pas mentionné dans la page de synthèse à cette date. Le HCR a fait état d'un montant de 1,1 million de dollars pour ce centre de coûts et déclaré qu'il était maintenant utilisé pour enregistrer les coûts liés au nouveau projet d'ajustement de COMPASS. Il restait donc un écart inexplicé de 1,7 million de dollars.

158. Pour 2021, le HCR a fait état de charges d'un montant de 26,3 millions de dollars sur la page de synthèse de son tableau de bord. Toutefois, il a fourni au Comité un fichier qui faisait apparaître des charges d'un montant de 35,4 millions de dollars pour 2021. Il a déclaré que ce chiffre combinait les charges et les engagements (montants réels figurant dans les rapports sur les programmes). Le Comité estime que, pour des observateurs externes indépendants, les chiffres sont difficiles à rapprocher dans un délai raisonnable.

159. L'examen des échantillons et du tableau de bord a révélé que la vue d'ensemble des charges liées au programme n'était pas intuitive pour des observateurs externes et qu'il était difficile pour ceux-ci d'en tirer des informations claires dans un délai satisfaisant.

160. Le HCR est convenu qu'il importait de suivre et de maîtriser les coûts et a déclaré qu'il avait pris un certain nombre de mesures au cours de l'année écoulée pour s'assurer que des ressources et des processus suffisants étaient en place. Il avait par exemple affecté un(e) spécialiste des finances au programme de transformation institutionnelle dès la mi-septembre 2021. Le Comité se félicite de ces mesures mais estime qu'elles ont été prises à un stade avancé du programme. Il a noté que le HCR n'avait pas utilisé dès le début du programme des identifiants uniques pour recenser et vérifier les coûts liés au programme de transformation institutionnelle. En examinant les échantillons, il a constaté que, pour les commandes liées au programme, le HCR avait utilisé non seulement plusieurs centres de coûts, mais aussi trois identifiants d'article différents. Si des identifiants uniques avaient été utilisés et appliqués de façon cohérente dès le début du programme, le HCR aurait pu mieux maîtriser les coûts correspondants.

161. Le Comité recommande que le HCR améliore et renforce la maîtrise des coûts liés au programme de transformation institutionnelle en établissant des instructions et des critères clairs en ce qui concerne l'utilisation d'identifiants uniques dans le progiciel de gestion intégré.

162. Le Comité recommande que le HCR examine les charges liées au programme de transformation institutionnelle en tenant compte de la méthode et des directives nouvellement établies et veille à ce que les articles qui correspondent à la définition des immobilisations incorporelles soient comptabilisés comme tels lors des prochains cycles comptables.

163. Le HCR a accepté les recommandations et déclaré qu'il avait mis en place des mécanismes permettant de suivre comme il convenait tous les coûts liés au programme pour chaque centre de coûts et chaque projet et que les identifiants d'article n'étaient pas le moyen à utiliser pour recenser les coûts de manière unique. Il était d'avis que ces identifiants avaient été utilisés correctement. Néanmoins, il est convenu qu'il importait d'utiliser ces identifiants de manière cohérente et correcte et a indiqué qu'il continuerait de veiller à ce que cela soit fait.

iv) *Passation des marchés dans le cadre du programme de transformation institutionnelle*

164. En ce qui concerne les technologies en nuage, le HCR a passé un contrat avec un fournisseur de services informatiques bien connu. Cette relation contractuelle était fondée sur un accord-cadre d'une durée de cinq ans entré en vigueur en 2014. Les conditions générales et les modalités de la relation contractuelle étaient définies dans cet accord et celui-ci régissait l'utilisation des produits et services que le HCR pouvait commander au fournisseur. L'accord-cadre comportait une liste des biens et services proposés par le fournisseur, mais aucune information sur les produits qui devaient être livrés. Dans cet accord, il était indiqué que les produits à livrer étaient décrits dans des documents de commande. Un jour avant l'entrée en vigueur de l'accord-cadre, le HCR avait déjà commandé des services de conseil et des services avancés d'appui aux clients en signant le premier document de commande.

165. En 2017, le HCR a commandé des services en nuage et porté la durée de l'accord-cadre à 10 ans, pour une période allant jusqu'en novembre 2024. De plus, le montant maximal sur lequel portait l'accord est passé de 3 721 000 dollars à 36 948 000 dollars, soit une augmentation de 33 227 000 dollars, à la suite d'une demande de la Division de la gestion financière et administrative et de la Division des systèmes d'information et des télécommunications du HCR.

166. Le Comité des marchés du siège du HCR a discuté avec les deux divisions susmentionnées du passage du HCR aux nouveaux services en nuage et de l'augmentation du montant maximal de l'accord-cadre. Il a noté que la nouvelle composante en nuage supposait un engagement pluriannuel du HCR qui pourrait potentiellement dépasser la date d'expiration de l'accord-cadre initial. Le Service de la gestion de l'approvisionnement du HCR a déclaré que les dispositions de l'accord-cadre n'étaient pas incompatibles avec la commande de nouveaux services en nuage qui avait été passée pour un montant de 17,8 millions de dollars.

167. Le Service de la gestion de l'approvisionnement a expliqué que le principal cadre juridique de l'accord-cadre resterait le même, qu'il n'y aurait aucune incidence sur les droits de résiliation et qu'une prorogation serait envisagée après l'expiration de l'accord en novembre 2024, sauf décision contraire des parties. Les documents de commande ou les bons de commande découlant d'un accord-cadre restaient valables jusqu'à la livraison finale des produits, même si l'accord en question avait expiré entre-temps. Si l'accord-cadre était prolongé, il devrait être réexaminé par le Comité des marchés. Le Service a souligné que l'accord-cadre permettait au HCR de passer d'un progiciel de gestion intégré sur site à une solution en nuage. Il était possible d'acheter d'autres produits, étant donné que le programme de transformation institutionnelle avait été initialement approuvé par la haute direction du HCR. En conséquence, le Comité des marchés avait approuvé la demande le 9 février 2021 et autorisé l'augmentation du montant maximal de l'accord-cadre aux fins de la fourniture de services en nuage.

168. Le 24 février 2021, le HCR a commandé des services en nuage pour un montant de 17,8 millions de dollars. En juillet 2021, ce montant est passé à 18,5 millions de dollars lorsqu'un nouveau service appelé « intégrations » a été ajouté.

169. Six mois plus tard, en août 2021, la Division des systèmes d'information et des télécommunications a demandé au Comité des marchés d'augmenter de 9,6 millions de dollars le montant maximal de l'accord-cadre, portant ce montant à 46 554 813 dollars (contre 36 948 000 dollars précédemment). La Division a déclaré qu'après le début de la mise en œuvre du projet de progiciel de gestion intégré en nuage et du projet « Digital HR », on s'était rendu compte que deux modules supplémentaires étaient nécessaires, l'un pour le contrôle et le suivi des projets et l'établissement de rapports à ce sujet et l'autre pour le traitement des demandes de remboursement des frais médicaux. Le coût des modules couvrait la mise en service et une licence de cinq ans. En raison du champ d'application spécifique de ces deux modules, le Comité des marchés a demandé à la Division de confirmer que les nouveaux modules s'inscrivaient bien dans la logique de la solution en nuage standardisée. Le montant des services en nuage a augmenté de 2,4 millions de dollars supplémentaires pour atteindre un montant total de 20,9 millions de dollars.

170. Conformément aux directives du HCR relatives aux achats (UNHCR/HCP/2021/01), un accord-cadre doit être conclu aux fins de la livraison de biens ou de services spécifiques selon des conditions clairement définies. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que les conditions générales de l'accord-cadre initial de 2014 prévoyaient de nombreuses possibilités pour la commande de services en général, mais qu'il n'y avait pas de conditions portant spécifiquement sur la commande de services en nuage. Le HCR a déclaré que le processus réel et les services exacts étaient négociés dans le contexte de l'accord-cadre initial lorsque les besoins réels étaient identifiés.

171. À la suite des nombreuses modifications qui ont dû être apportées en raison de l'ajout de services, le montant maximal de l'accord-cadre est passé de 3,7 millions de dollars à 46,6 millions de dollars. Le fait que le montant de l'accord soit 12 fois supérieur au montant initial peut être perçu comme une indication que l'accord a fortement changé. Il a été difficile pour le Comité des commissaires aux comptes de rassembler des informations complètes sur la documentation qui a été utilisée aux fins de la prise de décision. Le Comité des marchés a dû, quant à lui, demander des pièces justificatives supplémentaires aux divisions concernées au cours de plusieurs réunions.

172. Le HCR devrait étudier les moyens de clarifier davantage le processus de prise de décisions du Comité des marchés lorsque la portée ou la durée d'un accord-cadre est considérablement accrue, lorsqu'un accord-cadre a une forte incidence sur l'organisation dans son ensemble et lorsqu'il ne s'agit pas d'affaires courantes.

173. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que des pièces justificatives complètes soient communiquées dès le départ au Comité des marchés lorsqu'un accord-cadre dont le contenu est devenu caduc ou dont la date d'expiration est dépassée est prorogé afin d'obtenir des services supplémentaires sans passer par un nouvel appel d'offres.

174. Le HCR a accepté la recommandation et confirmé qu'il existait déjà une obligation de fournir les pièces justificatives nécessaires dans de tels cas. Il a ajouté qu'il avait pour pratique de ne pas proroger les accords-cadres au-delà de cinq ans, mais que dans les situations où une prorogation était justifiée, comme les situations de monopole, les accords-cadres avaient tendance à être systématiquement renouvelés.

4. Budget et finances

Gestion des stocks

175. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2020, ayant fait diverses constatations, le Comité a réitéré sa recommandation tendant à ce que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure de gestion des stocks et recommandé qu'il prenne ces mesures au moment de la conception du nouveau progiciel de gestion intégré (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 132). Le HCR a souscrit à cette recommandation.

176. En 2021, le HCR a distribué des articles d'une valeur totale de 354,1 millions de dollars, contre 269,8 millions de dollars en 2020. L'augmentation de 84,3 millions de dollars concerne principalement des produits d'hygiène et de soins et des vêtements. Pour son examen, le Comité a procédé par échantillonnage ; il a sélectionné plusieurs éléments dans la catégorie des stocks disponibles (actifs), dans les résultats de l'inventaire physique et parmi les charges constatées au titre des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires, afin de déterminer si le traitement des stocks et des fournitures et consommables avait été amélioré.

i) Gestion des entrepôts et inventaires physiques

177. Selon les instructions générales relatives à la gestion des entrepôts et des stocks, chaque opération de pays doit procéder à une vérification physique complète de ses stocks au moins une fois par an à la fin de l'année. Les résultats de l'inventaire physique sont communiqués à la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, qui les résume dans un tableau de bord à feux tricolores. Chaque unité administrative reçoit une note de zéro à 10 compte tenu des paramètres suivants : soumission dans les délais, qualité des informations communiquées et exhaustivité des inventaires. Zéro est la note la moins bonne et 10, la meilleure. Les unités ayant une note comprise entre zéro et 3 sont signalées en rouge. Selon les résultats des activités de vérification de l'année précédente et compte tenu des contraintes opérationnelles, la Division décide de l'étendue des activités de vérification pour l'année considérée. Les entrepôts qui n'ont pas de bons résultats doivent se soumettre à tous les exercices de vérification.

178. Le Comité a constaté qu'au cours des quatre dernières années, chaque année, entre 13 % et 16 % des unités administratives avaient reçu une note « rouge ». En 2021, 41 des 298 unités (14 %) avaient reçu une note « rouge », et 28 d'entre elles (soit près de 70 %) avaient eu une note « rouge » à plusieurs reprises au cours des quatre dernières années.

179. Le Comité a examiné un échantillon de trois unités ayant reçu une note « rouge », c'est-à-dire une note indiquant que les vérifications physiques menées par le HCR avaient révélé des écarts entre la quantité réelle d'articles et la quantité consignée dans le système. La Division a déclaré que pour chaque activité de vérification, elle communiquait la liste des unités ayant obtenu de mauvais résultats aux fonctionnaires régionaux chargés des fournitures afin que ceux-ci se coordonnent avec les opérations de pays et prennent des mesures correctrices. Le Comité a toutefois noté que ces activités n'avait pas eu pour effet d'améliorer la gestion des entrepôts. En outre, dans le cadre de son examen, il a constaté notamment ce qui suit :

a) Dans un cas, la quantité d'articles en stock enregistrée ne correspondait pas à la quantité réelle. Dans le système, 644 986 articles étaient en stock, alors que la quantité réelle était de 364 070 articles. Par conséquent, au 30 septembre 2021, les stocks disponibles étaient surévalués de 402 907 dollars. L'inventaire physique à cette date n'a pas révélé d'anomalie et celle-ci n'a pas été corrigée ;

b) Dans un autre cas, la quantité de stocks disponibles était légèrement surévaluée. Le HCR a déclaré que cela était dû au fait que dans le progiciel de gestion intégré, il y avait un décalage dans le processus de « collecte et envoi ». Le Comité estime que sauf écart insignifiant, les valeurs correspondant aux quantités réelles devraient être corrigées à l'issue des inventaires physiques.

180. Le Comité est satisfait de l'existence du tableau de bord à feux tricolores et des améliorations qui y ont été apportées au fil des ans. Il considère néanmoins que le HCR devrait tirer parti de l'évaluation pour mettre de l'ordre dans la gestion des entrepôts et l'améliorer et faire en sorte que les entrepôts qui n'ont pas les résultats attendus améliorent leur performance.

181. Le Comité recommande que le HCR améliore ses processus centralisés de gestion des entrepôts en incorporant un dispositif d'alerte standard pour les cas où des entrepôts se voient attribuer des notes « rouges » à plusieurs reprises pour leur gestion d'ensemble.

182. Le HCR a souscrit à la recommandation et affirmé que des mesures étaient prises pour mettre en place divers dispositifs d'alerte concernant les pays signalés au moyen des tableaux de bord.

ii) *Identifiants des articles de l'inventaire*

183. Dans le cadre de l'examen de la catégorie des charges constatées à la rubrique « matériel et fourniture », le Comité a observé que certains articles auraient dû être comptabilisés comme stocks et passés en charges lors de leur distribution aux bénéficiaires, au lieu de quoi, ils avaient été passés en charges au moment de leur acquisition. En 2020, le HCR a acheté 21 500 tablettes devant être distribuées à des élèves réfugiés. Jusqu'à leur distribution, ces tablettes ont été stockées dans un entrepôt du HCR. Les stocks ont été sous-évalués à hauteur de 3,7 millions de dollars et les tablettes, immédiatement passées en charges. En 2021, quand le Comité a signalé l'erreur, le HCR a accepté de la corriger en choisissant le bon identifiant d'article. Un identifiant d'article est un numéro unique créé pour chaque article d'un catalogue. Chaque identifiant est associé à un groupe d'articles. L'erreur n'avait pas été corrigée avant la fin de l'année. Comme la procédure d'achat a commencé en 2020, le Comité craint qu'aucun moyen de contrôle ne soit en place pour détecter les identifiants d'articles incorrects, qui ont un effet sur la présentation des stocks physiques.

184. Le Comité a constaté une autre erreur comptable liée à l'achat de 1 661 appareils d'éclairage solaire portatifs devant être distribués à des personnes relevant de la compétence du HCR. Le choix d'un identifiant d'article incorrect a fait que les lampes portatives ont été classées comme groupes électrogènes. Les charges correspondantes ont donc été constatées dans la catégorie du matériel et des fournitures au lieu d'être constatées dans la catégorie des stocks au moment de la distribution. Sur la quantité totale achetée, 1 324 articles ont été distribués aux bénéficiaires jusqu'à la fin de l'année. Pour les 337 articles non distribués, un montant de 202 200 dollars qui aurait dû être porté à l'actif dans la catégorie des stocks disponibles a été inscrit sur la liste des ajustements.

185. En 2021, le HCR a acheté 19 laryngoscopes vidéo, 40 moniteurs physiologiques et 4 stations de monitoring. Le matériel de monitoring physiologique a été livré directement à un hôpital. Tous les articles ont d'abord été comptabilisés dans la catégorie des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires. Les laryngoscopes étaient associés à un groupe d'articles qui les classaient comme stocks, tandis que l'identifiant du matériel de monitoring physiologique correspondait à la catégorie des charges constatées au titre du matériel et des fournitures. Les

laryngoscopes ont ensuite été transférés sur un compte provisoire puis portés à l'actif. Le matériel de monitoring physiologique a été comptabilisé en charges. Le Comité a estimé que les deux achats auraient dû être traités de la même manière, à savoir comptabilisés comme stocks. La différence de traitement était une anomalie.

186. Le Comité a observé que le HCR avait utilisé un identifiant d'article générique pour acheter deux types d'articles différents de la même catégorie (matériel médical) : le HCR a acheté des appareils mobiles de thérapie par pression négative et des fibrobronchoscopes avec un seul bon de commande et utilisé le même identifiant pour les deux articles. Les coûts unitaires des deux articles étaient sensiblement différents. Comme c'est la méthode du premier entré, premier sorti qui est suivie pour la distribution des stocks, le système distribuait automatiquement les articles dans l'ordre de réception, sans qu'il soit possible de choisir manuellement l'article effectivement distribué. Autrement dit, si l'article le plus cher était reçu en premier mais distribué plus tard, la valeur des stocks disponibles et les charges constatées au titre de la distribution des stocks étaient fausses en raison des paramètres configurés par défaut dans le système.

187. Le HCR a acheté 2 300 articles de matériaux de construction divers enregistrés sous le même identifiant. Les coûts unitaires des articles allaient de 0,92 dollar à 1 102,64 dollars. Lorsque 2 070 articles sur les 2 300 articles ont été transférés d'un entrepôt du HCR à un autre, l'utilisation de la méthode du premier entré, premier sorti a entraîné une surestimation de la valeur des articles transférés. Le HCR a ajusté les valeurs erronées dans le système pour un montant de 2,2 millions de dollars. Cependant, les valeurs erronées ont eu une incidence sur les informations consignées dans le tableau 6.5 des notes relatives aux états financiers de 2021. Ainsi, le montant figurant à la ligne « Fournitures et matériels divers » (articles de stock distribués) aurait dû être inférieur et celui de la ligne « Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués) » aurait dû être supérieur d'autant.

188. Dans les échantillons examinés, la quantité d'articles distribués était juste, mais la valeur des articles en stock et les charges constatées au titre de la distribution ne l'étaient pas, l'erreur étant d'environ 6,1 millions de dollars.

189. Le Comité considère que la combinaison d'identifiants génériques et de la méthode du premier entré, premier sorti fait courir un risque systémique d'erreur en ce qui concerne les prix des stocks et la comptabilisation des charges. Par conséquent, le HCR devrait veiller à ce que des identifiants uniques soient choisis pour les articles d'inventaire des mêmes catégories ayant des spécifications différentes.

190. Le Comité recommande que le HCR améliore le catalogue d'articles pour les opérations et permette à celles-ci de sélectionner des identifiants d'articles appropriés pour différents types de stocks afin que la valeur exacte des stocks disponibles et des charges constatées au titre de la distribution soit indiquée.

191. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il y donnerait suite en configurant son nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud afin de rationaliser la catégorisation d'articles différents et de minimiser l'utilisation d'articles génériques. Il a déclaré qu'en attendant la mise en service du nouveau système, à titre de mesure provisoire, il publierait une communication interne officielle demandant aux acheteurs de sélectionner les bons identifiants.

iii) Transfert de propriété

192. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2018, le Comité a recommandé que le HCR établisse une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés en vue d'un transfert direct de propriété (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 50). Le HCR a souscrit à cette recommandation. Pour

l'appliquer, il a amélioré ses systèmes de façon que l'on puisse assurer un suivi des immobilisations corporelles, des articles suivis séparément, des articles en stock et des consommables achetés en vue d'un transfert de propriété. Compte tenu des améliorations apportées et des informations supplémentaires communiquées dans les notes, le Comité a considéré que la recommandation avait été appliquée.

193. Au cours de l'examen par échantillonnage de 2021, le Comité a de nouveau constaté des incohérences et des anomalies en ce qui concerne le transfert de propriété. Il a observé qu'il n'y avait pas de documents de transfert, que les stocks étaient sous-estimés, que les immobilisations corporelles étaient surestimées et que les charges constatées au titre des amortissements, du matériel et des fournitures, et des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires comportaient des erreurs.

194. Dans plusieurs cas, le HCR n'a pas pu fournir les accords de transfert de propriété en temps utile. Certains articles ont été transférés complètement sans qu'il y ait d'accord de transfert valide ou l'accord de transfert de propriété ayant été délivré a posteriori. En outre, des anomalies ont été trouvées en ce qui concerne la catégorisation des articles comme immobilisations corporelles, stocks, amortissements et charges constatées au titre de la distribution. Pour être plus précis, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Le HCR a acheté 375 ordinateurs personnels de bureau pour un prix d'achat total de 176 130 dollars et a remis les articles à un partenaire pour qu'il les distribue dans des écoles publiques. Les documents de transfert de propriété n'étaient pas finalisés au moment de l'audit en raison de difficultés administratives et logistiques avec les autorités ;

b) Le HCR a acheté 1 500 tablettes d'une valeur de 589 500 dollars qui seront remises à une agence pour l'emploi. L'accord de transfert de propriété signé a été présenté au Comité un an après la constatation des charges. L'agence avait préféré qu'il soit signé plus tard, au moment où d'autres articles lui avaient été remis ;

c) En tout, 99 respirateurs d'unité de soins intensifs ont été achetés en 2020 pour un transfert direct de propriété aux hôpitaux. Depuis 2020, 50 ont été amortis. Les 49 autres n'ont pas été amortis. Tous les articles ont été transférés à plusieurs hôpitaux en 2021. Des informations concernant ces articles ont été présentées au titre des immobilisations corporelles au 31 décembre 2020 : une valeur nette comptable de 3,0 millions de dollars a été indiquée, pour certains avec une valeur comptable résiduelle et pour d'autres avec les coûts d'acquisition initiaux. Le Comité a trouvé que les informations présentées au titre des immobilisations corporelles étaient incorrectes. Les articles auraient dû être enregistrés comme stocks. Le Comité a considéré qu'il n'était pas logique de traiter la moitié des articles comme amortissables et l'autre moitié comme non amortissables ;

d) Cinq véhicules ont été assemblés comme ambulances par le HCR et désignés pour un transfert direct de propriété. Ils ont été transférés au gouvernement d'une opération de pays. Ils ont été mis en service, portés à l'actif au titre des immobilisations corporelles et amortis. Le Comité a constaté que les articles n'étaient plus disponibles et qu'ils étaient encore enregistrés par erreur dans le registre des biens durables avec une valeur comptable nette de 157 208 dollars. Il n'y avait pas de document de transfert de propriété, seulement une expression d'intérêt ;

e) Le HCR a acheté 1 945 ordinateurs personnels de bureau pour les distribuer directement à 114 écoles publiques, pour un montant d'environ 1,5 million de dollars. Il a donné la preuve de la livraison du matériel aux établissements sous la forme d'un mémorandum d'accord. Dans ce cas, il a décidé qu'il n'était pas

nécessaire d'utiliser le modèle standard de transfert de propriété. Le memorandum ne contenait pas d'information explicite quant au transfert de propriété des ordinateurs ;

f) Six serveurs d'un prix d'achat total de 0,9 million de dollars ont été remis au ministère des affaires intérieures d'un autre pays. Dans ce cas-là, le HCR n'a pas non plus pu présenter d'accord officiel de transfert de propriété. Il a fourni un accord « par échange de lettres » et une version préliminaire vierge d'un accord de transfert de propriété. Il a indiqué qu'en l'espèce, l'échange de lettres faisait office d'accord de transfert de propriété.

195. Les biens qui sont initialement désignés pour un transfert de propriété ou qui, par leur nature, ne sont jamais destinés à servir au HCR ne correspondent pas à la définition des immobilisations corporelles énoncée dans les normes IPSAS. Ainsi l'utilisation d'ambulances ou de respirateurs ne relève pas des attributions du HCR. Ces biens sont sans aucun doute destinés à être transférés à des partenaires ayant les compétences et l'expertise nécessaires. Par conséquent, le Comité estime qu'idéalement il vaut mieux ne pas inscrire ces articles dans le registre des immobilisations corporelles du HCR et qu'il vaut mieux ne pas les amortir.

196. Ces articles sont considérés comme des stocks. Il faudrait adopter une approche cohérente pour l'enregistrement des articles dans le progiciel de gestion intégré et tenir en ordre la documentation concernant le transfert de propriété. Le HCR a répondu qu'il prévoyait une solution dans le nouveau progiciel de gestion intégré qui rationaliserait l'approche retenue en pareil cas. Il a également indiqué que dans le cadre de la clôture de fin d'année, les actifs détenus en vue d'un transfert de propriété étaient reclassés, passant des immobilisations corporelles aux stocks. Le Comité se félicite de ce reclassement à des fins comptables et souligne qu'il importe d'automatiser la procédure dans le progiciel de gestion intégré.

197. Le Comité recommande que le HCR publie des directives officielles expliquant l'approche comptable à adopter pour les articles destinés à être transférés et énonçant les documents considérés comme suffisants et nécessaires pour prouver le transfert de propriété dans diverses situations.

198. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il indiquerait plus précisément dans les instructions relatives au transfert de propriété les documents requis pour prouver le transfert de propriété, y compris les échanges de lettres et les mémorandums d'accord.

Matériel informatique et matériel de communications

199. Le Comité a sélectionné des échantillons et demandé le registre des articles suivis séparément pour la catégorie du matériel informatique (ordinateurs portables et composants réseau, par exemple).

200. Conformément à son manuel de gestion financière, le HCR saisit dans le registre des articles suivis séparément ceux qui sont destinés à son propre usage pendant plus d'une année financière et dont le coût d'acquisition est inférieur à 10 000 dollars. Les éléments sont passés en charges lorsqu'ils sont « consommés ». Les articles suivis séparément doivent être munis d'un code-barres au moment de leur acquisition et enregistrés dans le progiciel MSRP, et les registres du MSRP doivent être tenus à jour. Le HCR a fait savoir que le code-barres était la preuve ultime du contrôle et de la propriété des articles.

201. Le Comité a examiné la catégorie du matériel informatique dans le dossier d'audit sur les articles suivis en série que l'entité lui a fourni. Les charges comptabilisées au titre du matériel informatique ont augmenté de 24,1 millions de dollars en 2021. Cette hausse tient principalement à l'achat de matériel informatique

par le siège et trois opérations sur le terrain. L'examen a montré que le HCR stockait une grande quantité d'ordinateurs et de composants réseau achetés, d'une valeur de 8,5 millions de dollars, et que ces articles n'étaient pas utilisés (mention « reçu (pas en service) »).

202. Le Comité a noté qu'un grand nombre d'articles étaient stockés dans les entrepôts de fournisseurs. Néanmoins, les articles figuraient dans le dossier d'audit et ont été passés en charges. En ce qui concerne le transfert de propriété, le HCR a déclaré qu'il avait convenu avec les fournisseurs qu'ils étiquetteraient les articles avec des codes-barres fournis et vérifiés par le HCR. La livraison virtuelle devait être effectuée une fois que les fournisseurs avaient confirmé que l'étiquetage était terminé et qu'ils avaient fourni au HCR le numéro de série de chaque article et son code-barres correspondant. Le Comité a demandé des photos des codes-barres de deux de ces articles, mais elles ne lui ont pas été communiquées. Il a noté que le dossier d'audit fourni n'était pas à jour au 25 mars 2022. Le HCR a invoqué des raisons techniques concernant l'accès de tierces personnes au progiciel MSRP pour expliquer les retards pris dans la mise à jour des dossiers. Il a toutefois déclaré que les dossiers étaient peu à peu mis à jour par un membre du personnel, en attendant que les problèmes techniques soient réglés.

203. Le Comité a évalué le dossier d'audit mis à jour et constaté que le HCR stockait encore une grande quantité d'ordinateurs et de composants réseau achetés, d'une valeur de 2,6 millions de dollars, chez les fournisseurs, et d'autres ordinateurs et composants réseau achetés, d'une valeur de 2,2 millions de dollars, dans divers lieux de stockage. Il ne s'en servait pas et ces articles portaient la mention « reçu (pas en service) ». Il a fourni des preuves de l'envoi du matériel, indiquant qu'au 3 mai 2022, 248 ordinateurs et accessoires étaient toujours détenus dans les locaux de fournisseurs, dans l'attente des autorisations douanières nécessaires pour l'expédition dans les opérations sur le terrain. En outre, le Comité a noté que le HCR avait indiqué dans le dossier d'audit mis à jour la mention « en transit » pour de nombreux ordinateurs et composants réseau, d'une valeur de 8,3 millions de dollars. Tous ces articles avaient été achetés en 2021.

204. De l'avis du Comité, une grande quantité d'ordinateurs et de composants réseau achetés, d'une valeur de 13,1 millions de dollars, ayant à la fois le statut d'actif « en transit » et le statut d'actif « reçu (pas en service) » n'étaient toujours pas disponibles pour les utilisateurs, selon le fichier d'audit mis à jour. Le HCR a déclaré que les opérations sur le terrain étaient responsables de la mise à jour du statut du matériel qu'elles recevaient. Il a également fait savoir qu'il était possible que le matériel soit déjà utilisé mais que le bureau responsable n'ait pas encore mis à jour le statut des articles dans le système MSRP. Le Comité est d'avis qu'on ne savait pas très bien où se trouvaient ces articles et que leur suivi avait pris du retard.

205. En outre, le Comité a constaté qu'une grande partie du matériel informatique et des composants réseau avait été stockée pendant une période allant jusqu'à 15 mois et n'avait pas encore été distribuée aux utilisateurs ou aux opérations de pays. Il a aussi observé que 1 031 ordinateurs d'une valeur de 1,8 million de dollars et 737 ordinateurs d'une valeur de 1,0 million de dollars que le HCR avait achetés en 2020, voire en 2019, portaient la mention « en transit » ou « reçu (pas en service) » dans le dossier d'audit.

206. Le Comité considère que les ordinateurs et les composants réseau doivent être achetés et livrés le plus vite possible. Il est d'avis que le HCR ne dispose pas de mécanisme de rapprochement axé sur la demande. Il estime, d'une part, que cette approche peut conduire le HCR à mobiliser inutilement des ressources budgétaires dont il aurait un besoin plus urgent ailleurs et, d'autre part, il considère que les

ordinateurs et les composants réseau stockés risquent de devenir obsolètes ou dépassés ou d'être endommagés pendant le stockage.

207. Le Comité se demande si le traitement comptable est conforme aux principes énoncés dans les normes IPSAS. La comptabilisation des charges et l'enregistrement du matériel comme article suivi séparément impliquent que ce matériel a été livré au HCR et qu'il est prêt à être utilisé. Pourtant, dans les cas susmentionnés, les articles n'étaient pas prêts à l'emploi et sont restés dans un point de stockage ou en transit pendant un temps considérable. Comme le HCR met en place un nouveau progiciel de gestion intégré, qui doit remplacer le progiciel MSRP, le Comité considère que les mécanismes qui concernent les articles suivis séparément pourraient être améliorés dans le nouveau système.

208. Le Comité recommande que le HCR améliore ses mécanismes de suivi des grosses commandes d'articles informatiques suivis séparément dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qu'il veille à ce que les opérations sur le terrain se conforment mieux à la politique relative aux articles suivis séparément.

209. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré que, en particulier dans le cas à l'examen, une grande quantité de matériel avait été achetée pour répondre aux besoins de télétravail que la pandémie de COVID-19 avait fait naître. Les effets de la crise sanitaire sur la chaîne d'approvisionnement mondiale et les restrictions imposées par divers pays ont contribué aux retards constatés dans la réception des articles des fabricants et la distribution de ces articles aux diverses opérations sur le terrain. En raison du travail à distance, il y avait aussi peu de personnel sur place pour réceptionner le matériel. Le HCR a déclaré qu'il profiterait de la mise en place de mécanismes améliorés pour les articles suivis séparément dans le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud pour revoir l'instruction administrative sur les articles suivis séparément et l'optimiser pour les grosses commandes à venir.

Comptabilisation à l'actif des applications logicielles

210. En 2020, la durée de vie utile des trois immobilisations incorporelles a été raccourcie au 31 décembre 2021 (phase 1 du projet de mise à niveau du module ressources humaines et états de paie du progiciel MSRP et projet de mise à niveau du module ressources humaines et états de paie du progiciel MSRP) et au 31 décembre 2022 (lot 3, module de financement du progiciel MSRP). Selon le HCR, cela s'explique par des décisions antérieures concernant la mise en service de nouveaux systèmes (Digital HR et progiciel basé sur le cloud) en 2022 et 2023. Le HCR a déclaré que l'idée était d'éviter la comptabilisation en perte ou la dépréciation à la fin de vie. Au 31 décembre 2020, les trois articles avaient une valeur nette comptable de 3,4 millions de dollars.

211. À la fin de l'année 2021, les modules ressources humaines et finances du progiciel MSRP étaient toujours actifs. La mise en service de Digital HR, le nouveau logiciel de ressources humaines, et du nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud était prévue pour mars 2022 et avril 2023, respectivement. Cependant, le calendrier pour Digital HR a été marqué « jaune », ce que le HCR définit comme une tendance négative dans le calendrier du projet. Le Comité considère par conséquent que cette mention n'est pas fiable et n'aurait pas dû servir de base à la décision de raccourcir la durée de vie utile et d'accélérer l'amortissement. Les dates de mise en service ont été reportées plusieurs fois au cours des derniers mois. Le Comité estime que l'hypothèse de réduction de la durée de vie utile des trois actifs en 2020 aurait dû être revue à la fin de l'année 2021.

212. Actuellement, la mise en service de Digital HR est prévue pour la mi-2022 et celle du progiciel de gestion intégré basé sur le cloud, pour la mi-2023. Aux fins du

calcul des paiements rétroactifs pour les employés existant dans le progiciel MSRP, le HCR maintiendra le module de ressources humaines du MSRP actif pendant 12 mois après la date de mise en service de Digital HR. Les modules finances du progiciel MSRP seront en mode veille pour les requêtes de données tant que le HCR en aura besoin. Le Comité estime que l'ancien progiciel MSRP doit être maintenu comme immobilisation incorporelle et amorti sur sa durée de vie utile jusqu'à ce que l'actif soit cédé ou qu'il ne produise plus aucun avantage économique à venir. Ainsi, l'estimation actuelle de la date d'entrée en service la plus précoce du nouveau système et le retrait de l'ancien système entraîneraient une réduction de la charge d'amortissement d'au moins 0,6 million de dollars dans les états financiers de 2021.

213. En 2020, le HCR a porté à l'actif l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), une immobilisation incorporelle développée en interne, à hauteur de 17,7 millions de dollars. PRIMES est une suite logicielle qui permet d'utiliser un seul et même identifiant pour accéder à plusieurs logiciels. Dans son rapport pour 2020, le Comité a recommandé que le HCR fasse en sorte qu'il soit plus facile de ventiler les éléments de coût des immobilisations incorporelles à l'avenir afin que les actifs concernés puissent être comptabilisés séparément (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 163). Le HCR a souscrit à cette recommandation.

214. En 2021, le HCR a porté à l'actif une immobilisation incorporelle développée en interne appelée « Primes 2021 » à hauteur de 4,4 millions de dollars. Il a déclaré que trois applications nouvelles avaient été portées à l'actif au titre de Primes 2021, et qu'une application n'avait pas réussi tous les essais nécessaires à la fin de l'année. Le HCR a donc décidé de déployer l'application en production en 2022.

215. Le HCR a fait savoir que les informations sur les différents composants du développement du logiciel Primes 2021 n'étaient pas encore suffisamment détaillées pour qu'il soit possible de comptabiliser séparément les immobilisations incorporelles liées à PRIMES. Il n'est toujours pas en mesure de ventiler les dépenses engagées pour chaque application. Au cours de l'audit de 2021 et compte tenu des questions du Comité, le HCR a détecté un montant de 0,8 million de dollars de coûts de développement de logiciels qui par erreur n'avaient pas été portés à l'actif.

216. En application des normes IPSAS, les immobilisations incorporelles qui sont susceptibles d'être séparées ou dissociées de l'entité et d'être vendues, transférées, concédées par licence, louées ou échangées doivent être comptabilisées séparément. Le Comité considère que le fait d'avoir l'actif PRIMES (de 2020) et un nouvel actif, Primes 2021, avec des applications différentes est source de confusion et pourrait être source d'erreurs. Pour lui, il n'était toujours pas clair à quelles applications de Primes 2021 les charges d'un montant de 4,4 millions de dollars se rapportaient. En outre, le Comité est d'avis que les charges relatives à une application ont été portées à l'actif à tort en 2021 comme immobilisations incorporelles finales alors qu'elles auraient dû l'être au titre des projets en chantier, car l'application n'a pas réussi tous les essais nécessaires à la fin de l'année et parce que le HCR a décidé de déployer l'application en production en 2022. Il estime que le HCR doit porter à l'actif les applications PRIMES séparément au moment où elles répondent aux critères.

217. Le Comité recommande de nouveau que le HCR fasse en sorte qu'il soit plus facile de ventiler les éléments de coût des immobilisations incorporelles afin que les actifs concernés puissent être comptabilisés séparément lorsque cela est indiqué et possible, et dans les cas prévus par les normes IPSAS (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 163).

218. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Produits des contributions volontaires

219. Le HCR réglemente l'acceptation et la formalisation des contributions volontaires (en espèces et en nature) dans son instruction administrative UNHCR/AI/2021/03, entrée en vigueur le 30 mars 2021. Au paragraphe 3.2 du texte, il confirme que la Division des relations extérieures et, en particulier, le Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources et le Service des partenariats avec le secteur privé, ont un rôle de contrôle dans l'acceptation et la formalisation des contributions des donateurs. Conformément au paragraphe 5.10, tous les accords de contribution proposés doivent être approuvés par la Division avant la signature. Le paragraphe 5.11 dispose que lorsque les bureaux négocient un accord de contribution, ils sont tenus de faire ce qui suit :

a) Contacter immédiatement la personne référente pour les donateurs au Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources et au Service des partenariats avec le secteur privé lorsqu'un donateur prend langue avec le Bureau ou que le Bureau s'apprête à accepter une contribution ;

b) Communiquer le projet d'accord de contribution au Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources ou au Service des partenariats avec le secteur privé.

220. On trouve un complément d'information dans l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/10 sur la clôture des comptes du HCR pour l'année terminée le 31 décembre 2021. Conformément au paragraphe 4.10.3 de ce texte, tous les bureaux sont tenus de se conformer à l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/03. En application du paragraphe 4.10.4, tous les accords négociés pour des contributions en espèces doivent être immédiatement signalés à la Division des relations extérieures.

221. En ce qui concerne les années financières 2020 et 2021, le HCR a détecté rétroactivement neuf cas dans lesquels les accords de contribution n'avaient pas été enregistrés en temps voulu. Quatre des cas, représentant un montant de 1,1 million de dollars, avaient trait à des produits de contributions qui concernaient 2020 mais qui avaient été enregistrés en 2021 (surestimation des produits de 2021). Cinq des cas, représentant un montant de 1,1 million de dollars, portaient sur des produits de contributions pour 2021 qui avaient été enregistrés en 2022 (sous-estimation des produits de 2021).

222. Tous concernaient des accords de contribution qui avaient été négociés par différents bureaux extérieurs. Le HCR a fait savoir que les erreurs tenaient au fait que les informations communiquées par les unités des bureaux extérieurs chargées des relations avec les donateurs étaient parvenues en retard à la Division des relations extérieures. Il semblerait que les bureaux n'avaient pas connaissance de l'instruction susmentionnée concernant l'obligation d'informer immédiatement la Division.

223. Le Comité est d'avis qu'après la réforme de la régionalisation et de la décentralisation, les bureaux de pays participeront davantage à l'obtention de contributions volontaires. Il estime que le siège, et en particulier la Division des relations extérieures, doit redoubler d'efforts pour appeler l'attention des bureaux de pays sur leurs rôles et attributions dans la procédure de négociation et d'acceptation des contributions volontaires. Même s'il se trouve que l'effet net a été compensé, le Comité tient néanmoins à signaler que la procédure laisse à désirer. Les instructions administratives énoncent clairement les responsabilités des bureaux de pays et ce qui est attendu d'eux en ce qui concerne la communication des informations qui portent sur les contributions des donateurs. Cependant, plusieurs bureaux chargés des partenariats avec le secteur privé au niveau des pays n'ont pas suivi les instructions. De l'avis du Comité, le service des relations avec les donateurs – en particulier les bureaux chargés des partenariats avec le secteur privé – n'est pas concerné au premier

chef par l'instruction sur la clôture des comptes en fin d'année et il se pourrait que ces entités n'aient pas connaissance des instructions détaillées. Le Comité estime donc que le HCR devrait demander aux services des partenariats avec le secteur privé des bureaux de pays de confirmer que tous les accords de contribution ou promesses de contribution existants ont été transmis aux personnes référentes chargées des relations avec les donateurs, conformément aux règles en vigueur.

224. Le Comité recommande que le HCR prévoie d'inclure une demande de confirmation explicite dans la procédure de clôture de fin d'année, par laquelle les bureaux chargés des partenariats avec le secteur privé qui procèdent à des collectes de fonds locales seraient invités à confirmer à la Division des relations extérieures l'existence ou l'absence d'accords de contributions ou de promesses de dons signés localement.

225. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

Traitements et avantages du personnel

226. En 2021, le montant des traitements et avantages du personnel s'est élevé à 1 260,7 millions de dollars (contre 1 167,9 millions en 2020). Sur ce montant, 689,2 millions de dollars correspondaient aux traitements (contre 637,5 millions en 2020). Les traitements et avantages du personnel ont enregistré une hausse de 92,8 millions de dollars (7,9 %) et représentaient 26,9 % des charges totales en 2021.

227. Le Comité a examiné les traitements et avantages du personnel en mettant l'accent sur les procédures, et il a complété son examen par des procédures de corroboration. Les principales conclusions du Comité concernaient la comptabilisation des charges salariales dans la bonne période comptable, le calcul automatisé rétroactif des coûts salariaux et l'utilisation future de contrôles automatisés dans le traitement des états de paie.

i) Inscription d'une nouvelle charge à payer au titre de la prime de danger

228. En 2021, le montant des primes de danger s'élevait à 21,4 millions de dollars (contre 17,2 millions en 2020) et représentait 1,7 % du total des traitements et avantages du personnel. Lors de son examen par échantillonnage, le Comité a relevé des cas dans lesquels les primes de danger auxquelles les employés avaient droit pour certaines périodes en 2020 avaient été portées en charges et versées au cours de l'année financière 2021.

229. Conformément aux conclusions du Comité, le HCR a inscrit une nouvelle charge à payer au titre de la prime de danger d'un montant de 2,5 millions de dollars pour les cas où les employés qui ont droit à une prime pour des périodes comprises dans l'année financière omettent de la réclamer avant la fin de l'année. Le Comité se félicite de l'inscription de la nouvelle charge à payer.

ii) Comptabilisation des charges dans la bonne période comptable

230. Pour un ensemble de 20 échantillons provenant du grand livre auxiliaire afférent aux états de paie, le Comité a demandé les documents justificatifs liés aux différents éléments des traitements. Le Comité a examiné les échantillons en s'efforçant surtout de déterminer si tous les éléments des traitements ont été pris en compte au cours de l'année financière où ils sont devenus dus ou lorsque le problème a été connu.

231. Les normes IPSAS prévoient « la comptabilisation d'opérations et d'autres événements au moment où ils se produisent (et non pas lors de l'entrée ou de la sortie de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie). En conséquence, les opérations et les événements sont enregistrés dans les livres comptables et comptabilisés dans les états

financiers des exercices auxquels ils se rapportent ». Conformément à la section 4.4.3 des directives de l'Organisation des Nations Unies sur l'application du principe d'exécution défini dans les normes IPSAS, les versements effectués au bénéfice des membres du personnel au moment de la réinstallation doivent être comptabilisés en charges pendant la période au cours de laquelle les services correspondants sont fournis, et non lorsque l'avance en espèces est versée.

232. Le Comité a relevé plusieurs cas où la comptabilisation des charges n'était pas reflétée en temps utile et dans la bonne période comptable. Plus précisément, le Comité a constaté ce qui suit dans 11 des 20 cas :

a) Dans cinq cas, le contrat de travail avait été résilié et a expiré au cours de l'année financière 2020. Toutefois, tous les versements liés à la résiliation du contrat (indemnité de départ, indemnité tenant lieu de préavis, congé annuel et prime de rapatriement) avaient été portés en charges en 2021 ;

b) Dans deux cas, les employés avaient assumé une fonction supérieure pendant une période limitée en 2020. Ils avaient touché leur ancien traitement jusqu'à ce que leurs supérieurs, voyant qu'ils avaient assumé avec succès la fonction supérieure, aient demandé pour eux une indemnité de fonctions. Le montant de l'indemnité de fonctions équivalait à la différence entre l'ancien traitement et le traitement associé à la nouvelle fonction. Dans les deux cas, ce montant, qui couvrait toute la durée de l'engagement provisoire, avait été porté en charges et versé en 2021 ;

c) Dans deux autres cas, des versements rétroactifs avaient été faits en 2021, des saisies incorrectes de données effectuées dans le module de gestion des ressources humaines du progiciel MSRP au cours des années précédentes ayant entraîné une baisse du revenu des employés ;

d) Dans un cas, un membre du personnel avait remis en 2019 les reçus émis pour les frais de scolarité de ses enfants. Les reçus n'étant pas suffisants, il lui avait été demandé de fournir des factures détaillées, ce qu'il avait fait en mars 2021. Le montant avait été porté en charges et remboursé par le HCR en mai 2021 ;

e) Dans un autre cas, un membre du personnel du HCR avait été affecté au Programme des Nations Unies pour le développement pour un an dans le cadre d'un prêt de personnel et il avait donc déménagé dans une autre ville en 2020. L'allocation-logement accordée à partir de novembre 2020 avait été portée en charges et versée en juin 2021.

233. Sur la base de ces constatations, le Comité estime qu'il n'est pas rare que les cas de cessation de service empiètent sur l'année financière suivante lorsque la procédure n'est pas mise en œuvre en temps voulu. Il insiste sur la nécessité de fixer des délais clairs pour le traitement de la cessation de service. En effet, plus les dossiers sont traités rapidement, plus il est facile de comptabiliser les charges dans l'année financière correspondante. Le Comité estime en outre que le HCR doit prendre en compte plus rapidement dans les charges les indemnités de fonctions et les augmentations de traitement de sorte qu'elles soient comptabilisées dans l'année financière correspondante.

234. Le Comité recommande que le HCR accélère la procédure de cessation de service afin de réduire au minimum le nombre de cas qui se prolongent au-delà de la fin de l'année.

235. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les indemnités de fonctions et les augmentations de traitement découlant d'une promotion à une catégorie de personnel supérieure soient comptabilisées en temps voulu dans le nouveau progiciel de gestion intégré.

236. Le HCR a accepté les recommandations et convenu qu'il fallait améliorer les délais de présentation des documents de cessation de service afin d'accélérer la procédure ainsi que l'enregistrement des indemnités de fonctions et des promotions. Il a indiqué qu'il profiterait des prochaines formations sur Digital HR organisées à l'intention des collègues des ressources humaines des bureaux du HCR dans le monde entier pour souligner les domaines dans lesquels les ressources humaines pourraient agir plus rapidement.

iii) Intégration des autres coûts salariaux dans le grand livre auxiliaire afférent aux états de paie

237. En plus de saisir des données dans le grand livre auxiliaire afférent aux états de paie dans le progiciel MSRP, le HCR inscrit de nombreuses charges liées au personnel dénommées « autres coûts salariaux » dans divers comptes du grand livre. Le Comité a sélectionné 20 écritures comptables provenant de plusieurs de ces comptes et demandé la pièce comptable ainsi que d'autres documents justificatifs. Il a examiné les écritures en s'efforçant surtout de déterminer si les différents éléments des états de paie avaient été pris en compte au cours de l'année financière où ils étaient devenus dus ou lorsque le problème avait été connu. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) Dans un cas, un membre du personnel avait été réaffecté à un poste dans un autre pays en septembre 2020 et avait commencé à exercer ses nouvelles fonctions en janvier 2021. Il avait droit à une prime de réinstallation qui n'avait été versée qu'en 2021 ;

b) Dans un autre cas, un membre du personnel avait droit à des indemnités journalières de subsistance en juillet et en août 2020, mais la charge correspondante n'avait été comptabilisée qu'en 2021.

238. Les erreurs sont moins fréquentes lorsqu'on utilise des écritures comptables automatisées plutôt que des écritures manuelles : les incohérences entre l'écriture et les données de référence peuvent être automatiquement exclues et le (la) comptable n'a presque pas besoin d'intervenir. Le Comité estime qu'idéalement, tous les « autres coûts salariaux » actuellement inscrits manuellement dans divers comptes du grand livre devraient être intégrés dans le nouveau grand livre auxiliaire afférent aux états de paie et que leur écriture devrait être automatisée autant que possible. Il considère que cela pourrait aussi faciliter l'application de la méthode de la comptabilité d'exercice à la fin de l'année financière, car les charges à payer seraient automatiquement constatées dans les cas où aucune charge n'a été comptabilisée parce que les demandes de remboursement qui auraient pu être réclamées n'ont pas été faites avant la fin de l'année.

239. L'automatisation des écritures pourrait également permettre d'accélérer les procédures comptables (lors de la clôture mensuelle des comptes). Le temps ainsi gagné pourrait être utilisé pour analyser les charges et effectuer des vérifications. L'évaluation et l'analyse des données relatives à la paie seraient en outre facilitées si celles-ci étaient toutes disponibles dans le grand livre auxiliaire.

240. Le HCR opère actuellement une transition vers un nouveau progiciel de gestion intégré qui offre la possibilité d'intégrer toutes les procédures comptables relatives aux états de paie dans le grand livre auxiliaire et d'automatiser les écritures comptables liées aux états de paie qui sont actuellement enregistrées manuellement. L'automatisation du processus permettrait aussi d'améliorer l'exactitude et l'exhaustivité des montants comptabilisés en fin d'année dans les comptes de charges à payer afférents aux états de paie.

241. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les traitements versés au personnel soient comptabilisés pendant la période financière appropriée en

intégrant tous les autres coûts salariaux dans le grand livre auxiliaire afférent aux états de paie du nouveau progiciel de gestion intégré de sorte que les écritures de journal relatives au personnel ne soient pas inscrites dans les comptes du grand livre.

242. Le HCR a accepté la recommandation.

iv) Calcul automatisé rétroactif des éléments de traitement

243. Il faut parfois recalculer rétroactivement les traitements en cas de changement dans la base de calcul. Toutes sortes de raisons peuvent le justifier, notamment des changements planifiés ou des circonstances imprévisibles dues, entre autres, à des erreurs ou à des retards extérieurs. Les cas les plus fréquents sont liés à la modification des barèmes des traitements dans un pays, un changement qui touche simultanément un grand nombre d'employés. Une nouvelle affectation peut aussi donner lieu à des changements en ce qui concerne la rémunération (nouvelle classe/nouvel échelon) et d'autres avantages comme l'allocation-logement, la prime de sujétion et l'élément famille non autorisée. Lorsqu'un membre du personnel passe d'un emploi soumis à recrutement national à un emploi soumis à recrutement international, en particulier, l'octroi d'une indemnité de fonction peut donner lieu à des modifications rétroactives de son traitement. En outre, les versements qui sont faits dans le cadre de la cessation de service entraînent généralement des modifications rétroactives des traitements.

244. Lorsqu'un nouveau barème des traitements des administrateurs est appliqué rétroactivement, il faut recalculer les traitements de l'ensemble des administrateurs du HCR dans le monde entier. Il en va de même pour le personnel local du pays concerné lorsqu'un nouveau barème des traitements des administrateurs ou des agents des services généraux recrutés sur le plan national entre en vigueur rétroactivement. Selon le barème des traitements applicable ainsi que la classe et l'échelon, les paramètres utilisés pour le recalcul des traitements (le coefficient d'ajustement de poste, par exemple) peuvent changer à plusieurs reprises pendant la période considérée, ce qui rend les choses encore plus complexes.

245. En 2021, le Comité a noté que 24 fonctionnaires avaient vu leur traitement ajusté rétroactivement en raison d'un changement dans la devise de paiement. Depuis 2010, le nombre de cas où la devise figurant sur la fiche de paie a changé s'élève à 1 774. Vu leur complexité, les calculs manuels sont chronophages et sujets à erreurs et ils peuvent donner lieu à des irrégularités dans les sommes versées.

246. Le Comité estime que le calcul rétroactif est une pratique courante dans la procédure de comptabilisation des traitements mensuels qui requiert une attention particulière vu sa complexité. Il est d'avis que le nombre de cas qui doivent faire l'objet d'un recalcul est trop élevé pour qu'ils soient traités manuellement. Il estime que, pour éviter les erreurs, les calculs rétroactifs doivent continuer d'être effectués automatiquement dans le grand livre auxiliaire afférent aux états de paie plutôt que manuellement.

247. Le Comité recommande que le HCR s'assure que la fonction automatisée permettant de modifier rétroactivement le calcul des traitements est aussi disponible dans le nouveau progiciel de gestion intégré afin de réduire le risque d'erreurs manuelles.

248. Le HCR a accepté la recommandation.

v) *Contrôles des états de paie dans le nouveau progiciel de gestion intégré*

249. Dans le passé, le Comité a examiné divers rapports manuels et automatisés sur les ressources humaines et la paie générés par le progiciel MSRP. Ces rapports étaient établis périodiquement pour détecter les incohérences et les erreurs dans le calcul des paies. En consultation avec le Comité, ces contrôles ont été régulièrement améliorés au fil des ans, tant sur le plan du contenu que de l'exécution, l'objectif étant d'établir un système de contrôles solide et opérationnel et de veiller à son bon fonctionnement. Des rapports comme ceux qui portent sur la durée d'affectation standard et la fin de l'affectation, l'expiration de contrat et les membres du personnel qui figurent sur d'autres listes de paie, pour n'en nommer que trois, sont régulièrement générés et examinés de façon à garantir la qualité des données.

250. Lors de l'examen par échantillonnage, le Comité a relevé deux cas dans lesquels des employés avaient touché moins que ce qui leur était dû en raison de saisies incorrectes de données dans le progiciel MSRP au cours des années précédentes. Ces cas avaient cependant déjà été détectés par le mécanisme de contrôle interne dont il a été fait mention. Le Comité estime qu'il est nécessaire que ces contrôles, qui fonctionnent bien et qui se sont avérés efficaces pour détecter les erreurs, soient transférés dans le nouveau progiciel de gestion intégré.

251. De plus, pour assurer une transition réussie vers le nouveau progiciel de gestion intégré, il faut que l'appui aux programmes offert en continu au personnel chargé des états de paie après la date de mise en service du système soit suffisant. On pourra ainsi assurer dans toute la mesure du possible la poursuite du bon déroulement des processus opérationnels, protéger le HCR contre tout préjudice financier potentiel et gagner et conserver le soutien des employés.

252. Le Comité s'attend à la même qualité en ce qui concerne les procédures de contrôle interne disponibles dans le nouveau progiciel de gestion intégré. Il s'attend aussi à ce qu'un appui externe continu aux programmes soit assuré après la date de mise en service du progiciel, par exemple sous la forme d'un service d'assistance téléphonique.

vi) *Fiches de paie*

253. Le Comité a noté que les fiches de paie (relevés des émoluments et retenues) émises par le HCR ne mentionnaient que le mois pour lequel le calcul avait été effectué, mais pas la date exacte à laquelle celui-ci avait été fait. Par conséquent, la chronologie ne ressortait pas clairement dans les cas où les recalculs avaient entraîné l'émission de plusieurs fiches de paie pour le même mois (en raison d'un changement de lieu d'affectation ou de l'octroi d'une indemnité de fonctions, par exemple).

254. Le Comité estime qu'il est important de faire figurer la date d'émission sur les fiches de paie pour assurer la transparence des calculs et des recalculs.

255. Le Comité recommande que le HCR veuille à ce que la date d'émission figure sur les fiches de paie afin d'améliorer la transparence.

256. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que la date d'émission figurerait sur la fiche de paie conçue dans le nouveau progiciel de gestion intégré en nuage.

vii) *Informations figurant dans le manuel d'administration et de gestion du personnel*

257. Sur son intranet, le HCR met à disposition un manuel d'administration et de gestion du personnel qui s'appuie sur le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU. Il a été élaboré pour servir de manuel consolidé et de référence pour tout ce qui concerne les politiques, procédures et pratiques relatives au personnel du HCR.

258. Le Comité a constaté que les taux de cotisation au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement figurant dans le manuel d'administration et de gestion du personnel du HCR n'étaient pas à jour. L'instruction administrative UNHCR/AI/2016/3, entrée en vigueur en 2016, porte sur le régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et remplace les dispositions antérieures (mémoire intérieur n° 057/2007 et mémoire aux bureaux extérieurs n° 060/2007). Le HCR a cependant omis de mettre à jour le tableau correspondant dans le manuel. À la demande du Comité, le HCR a modifié le tableau et mis à jour les valeurs concernées. Le Comité se félicite que le HCR ait mis à jour le tableau, mais il constate que cela s'est produit plus de six ans après l'entrée en vigueur de la nouvelle disposition et qu'il a fallu qu'il lui en fasse la demande.

259. Le Comité recommande que le HCR fasse figurer des informations actualisées dans son manuel d'administration et de gestion du personnel ainsi que dans les manuels ou systèmes futurs.

260. Le HCR a déclaré que le manuel d'administration et de gestion du personnel cessera d'exister après la mise en service du nouveau module de gestion des ressources humaines (Digital HR) du progiciel de gestion intégré en nuage, prévu au quatrième trimestre de 2022. Des directives générales et des guides pratiques dans lesquels sont résumées la nouvelle politique et les nouvelles procédures de gestion des ressources humaines seront mis à disposition dans Digital HR à partir de la date de mise en service et remplaceront le manuel. Le HCR révisera l'instruction administrative UNHCR/AI/2016/3 et en publiera une version actualisée fin 2022 ou début 2023.

viii) Indemnités pour enfants à charge

261. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU et à l'instruction administrative [ST/AI/2018/6](#) sur la situation de famille et les prestations pour charges de famille, les demandes de prestations pour charges de famille sont présentées sur une base annuelle. En outre, il incombe aux fonctionnaires de signaler tout changement relatif à leur situation ou celle d'une personne à charge et susceptible d'influer sur le versement de l'indemnité. Est considéré comme à charge l'enfant âgé de moins de 18 ans, ou de moins de 21 ans s'il fréquente à plein temps une université ou un établissement d'enseignement analogue, à l'entretien duquel le (la) fonctionnaire subvient à titre principal et continu. Conformément aux dispositions, le (la) fonctionnaire doit certifier qu'il (elle) subvient à titre principal et continu à l'entretien de l'enfant. Il (elle) doit produire, à l'appui de cette déclaration, des pièces justificatives si, par exemple, l'enfant ne réside pas chez lui (elle) (ou avec sa conjointe ou son conjoint) ou qu'il est marié.

262. Le Comité a noté que le HCR n'exigeait pas que les fonctionnaires présentent sur une base annuelle les pièces justificatives pour le versement des indemnités pour charges de famille. Le HCR a par ailleurs déclaré qu'il exigeait seulement que le (la) fonctionnaire certifie qu'il (elle) subvient à titre principal et continu à l'entretien de l'enfant lorsque ce dernier réside dans un autre ménage. Or le HCR ne demande pas régulièrement qu'on lui fournisse des informations sur le lieu de résidence des enfants.

263. Le Comité est d'avis que le HCR devrait exiger qu'on lui présente sur une base annuelle les pièces justificatives pour le versement des indemnités pour charges de famille afin d'éviter les trop-perçus. Il croit qu'il faudrait toujours demander au (à la) fonctionnaire de certifier qu'il (elle) subvient à titre principal et continu à l'entretien de l'enfant, comme le prévoient les dispositions, car une dérogation à celles-ci pourrait aussi entraîner des trop-perçus. Cela s'applique aussi à la déclaration que l'on exige du (de la) fonctionnaire selon laquelle l'enfant réside avec lui (elle) (ou

avec sa conjointe ou son conjoint) et n'est pas marié. Le Comité considère qu'il n'est pas approprié de s'en remettre uniquement à la responsabilité de signaler tout changement pertinent qui incombe au (à la) fonctionnaire.

264. Le HCR a décidé de ne plus procéder à un examen annuel systématique des rapports de situation de l'ensemble du personnel. Cela représente en effet une charge de travail énorme sur le plan administratif et la proportion de changements découverts grâce à cet exercice par rapport à ceux signalés par les fonctionnaires ne justifie pas les frais administratifs engagés. Ce changement a été pris en compte dans les dispositions relatives à la présentation des demandes de prestations pour charges de famille et à la notification des changements concernant les droits à ces prestations (rapport de situation) qui figurent dans le mémorandum intérieur et le mémorandum aux bureaux extérieurs n° 21/2011/Corrig.1. Il sera aussi reflété dans la prochaine instruction administrative sur la situation de famille et les indemnités pour charges de famille, dont la publication est prévue en août 2022. En outre, il convient de noter que la pratique du HCR est conforme aux dispositions énoncées dans l'instruction administrative [ST/AI/2018/6](#), où il est indiqué que la responsabilité de signaler dûment tout changement dans la composition de la famille incombe également au (à la) fonctionnaire.

ix) *Fonctionnaires en attente d'affectation*

265. Conformément au mémorandum intérieur du HCR et au mémorandum adressé aux bureaux extérieurs n° 081/2010, les fonctionnaires en attente d'affectation sont rémunérés. À des fins administratives, on considère qu'ils sont en congé spécial à plein traitement puisque leur traitement ne peut être imputé à aucun poste. Le congé spécial à plein traitement peut être autorisé pour une période maximale de neuf mois cumulés entre deux affectations régulières.

266. Le Comité a demandé qu'on lui fournisse les statistiques mensuelles sur les fonctionnaires en attente d'affectation en 2021. Il a constaté que le nombre qui figurait dans les statistiques mensuelles sur les fonctionnaires en attente d'affectation ne correspondait pas au nombre indiqué dans les fichiers mensuels de paie, qui montrent combien de fonctionnaires sont rémunérés au titre du centre de coûts associé aux fonctionnaires en attente d'affectation. Le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation était beaucoup plus élevé dans les fichiers mensuels de paie. Par exemple, pour le mois de décembre 2021, le nombre de fonctionnaires en attente d'une affectation est de 23 selon les statistiques et de 51 selon le fichier de paie. Pour le mois de novembre 2021, ces nombres sont respectivement de 26 et de 56. Le tableau II.5 permet de comparer les informations provenant des deux sources.

Tableau II.5

Nombre de fonctionnaires en attente d'affectation selon les statistiques des ressources humaines et les fichiers de paie (2021)

(En nombre de fonctionnaires)

<i>Nombre de fonctionnaires en attente d'affectation</i>	<i>Janv.</i>	<i>Févr.</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Juill.</i>	<i>Août</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Déc.</i>
Statistiques	41	28	41	44	41	33	43	51	42	37	26	23
Fichiers de paie	66	63	60	63	61	55	71	69	65	65	56	51
Différence	(25)	(35)	(19)	(19)	(20)	(22)	(28)	(18)	(23)	(28)	(30)	(28)

Source : Division des ressources humaines du HCR.

267. Le HCR a déclaré que le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation indiqué dans les statistiques mensuelles provenait d'un rapport établi par le personnel des ressources humaines sur les fonctionnaires qui devraient être considérés comme étant en attente d'affectation. Ceux-ci sont répartis dans plusieurs groupes, mais les statistiques mensuelles ne tiennent compte que d'un seul de ces groupes, à savoir celui pour lequel (du point de vue des ressources humaines) des solutions doivent être trouvées.

268. Le Comité considère que les statistiques sur les fonctionnaires en attente d'affectation prêtent à confusion, car elles n'incluent pas l'ensemble des membres du personnel qui sont rémunérés en tant que fonctionnaires en attente d'affectation. Le Comité a constaté que le montant des traitements versés aux fonctionnaires en attente d'affectation s'élevait à 7,3 millions de dollars en 2021. Ce montant comprend 2,5 millions de dollars d'indemnités de poste et 0,4 million de dollars de primes de sujétion. On trouvera au tableau II.6 les sommes versées mensuellement.

Tableau II.6

Traitements versés aux fonctionnaires en attente d'affectation (2021)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Sommes versées aux fonctionnaires en attente d'affectation</i>	<i>Janv.</i>	<i>Févr.</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Juill.</i>	<i>Août</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Déc.</i>
Total des traitements	627	642	572	607	573	528	686	668	640	643	535	550
Dont indemnités de poste	227	217	194	193	197	196	241	223	216	223	179	151
Dont primes de sujétion	38	46	35	32	30	30	35	38	39	30	26	21

Source : Division des ressources humaines du HCR.

269. Le Comité a estimé que l'existence de deux sources d'information prêtait à confusion, en particulier en ce qui concerne le total des sommes versées aux fonctionnaires en attente d'affectation. Il devrait y avoir une source unique de données permettant de déterminer le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation ainsi que les coûts associés à ces postes. Le centre de coûts associé aux fonctionnaires en attente d'affectation devrait seulement être appliqué aux fonctionnaires qui répondent à la définition de cette catégorie.

270. En outre, le Comité a noté que, selon le fichier de paie, 124 fonctionnaires en attente d'affectation avaient été enregistrés au titre du centre de coûts associé aux fonctionnaires en attente d'affectation pendant plus d'un mois en 2021, dont 29 pour une période de 6 à 12 mois. Le Comité estime qu'il serait utile d'avoir une vue d'ensemble plus précise du personnel concerné et des coûts associés pour appuyer les efforts visant à réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation et la durée de l'attente. Il estime que les données relatives aux états de paie pourraient fournir des informations pertinentes permettant d'assurer le suivi du laps de temps pendant lequel les fonctionnaires attendent leur affectation.

271. En outre, le Comité a noté que le HCR avait décidé, en mars 2019, de mettre fin au versement de la prime de sujétion et de l'élément famille non autorisée pendant le congé spécial à plein traitement (tant à la suite d'une affectation dans un lieu d'affectation à haut risque que dans une situation où le fonctionnaire est en attente d'une affectation), mais qu'il était revenu sur sa décision concernant la prime de sujétion en mars 2020. Le HCR a ainsi estimé que la prime de sujétion faisait partie du traitement fixe, contrairement à l'élément famille non autorisée.

272. Le Comité estime qu'il est nécessaire de réglementer de manière adéquate les éléments de traitement qui doivent être versés aux fonctionnaires en congé spécial à plein traitement. Compte tenu de la durée possible du congé spécial à plein traitement, il convient de prendre en considération les obligations financières et les risques de réputation qui en découlent pour l'organisation.

273. Le Comité recommande que le HCR améliore les sources de données auxquelles il a recours pour faire rapport sur les fonctionnaires en attente d'affectation et qu'il utilise comme base d'information les données valides issues du système de paie.

274. Le Comité recommande que le HCR révise les dispositions et les pratiques actuelles concernant les éléments de traitement versés aux fonctionnaires en congé spécial à plein traitement.

275. Le HCR a accepté les recommandations. Il a déclaré qu'il prendrait des mesures pour réorganiser les sources de données et qu'il présenterait les informations de manière à répondre aux besoins de plusieurs publics cibles. En ce qui concerne la deuxième recommandation, le HCR a noté que les dispositions et les pratiques en question étaient régies par les règles applicables aux traitements et aux prestations pendant les congés spéciaux à plein traitement.

Gestion du parc automobile mondial : transfert des réserves au Fonds d'autofinancement

276. Lors de l'audit de 2019, le Comité s'est penché sur les structures du Groupe de la gestion du parc automobile mondial, qui a été créé en 2014 pour faciliter et simplifier la gestion du parc automobile du HCR. Il était prévu que le Groupe fonctionne sous la forme d'un fonds autonome alimenté par des ressources financières prévisibles et stables. L'un des éléments centraux consistait à affecter directement les recettes provenant des remboursements effectués chaque mois par les opérations (programme de location). Le Comité a constaté que le projet n'était pas géré comme un fonds, mais comme un programme. Il a recommandé que le HCR simplifie la procédure budgétaire applicable au Groupe et se conforme à l'instruction, qui dispose que les recettes provenant de la location et des ventes soient mises à la disposition d'un fonds autonome de gestion du parc mondial (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 257). Le HCR a souscrit à cette recommandation.

277. Au début de 2021, le HCR a créé un fonds spécial distinct du Fonds du Programme annuel dont le financement est autonome pour comptabiliser les produits, les charges et les actifs liés au parc mondial de véhicules. Le Fonds d'autofinancement a été doté d'actifs (principalement des véhicules) et il a été habilité à engager des dépenses. Les recettes perçues sont automatiquement affectées au Fonds. Sur cette base, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.

278. Il a cependant été porté à l'attention du Comité que les actifs nets générés par les activités d'auto-assurance (liées au programme de location) lorsque le précédent système de gestion du parc mondial était en vigueur étaient restés dans le Fonds du Programme annuel et qu'ils n'avaient pas été transférés dans le nouveau Fonds.

279. Selon le HCR, les réserves liées à l'assurance accumulées au cours des années précédentes, qui s'élevaient à 9,5 millions de dollars, se trouvaient toujours dans le Fonds du Programme annuel. La décision de ne pas transférer ces soldes n'a pas été prise par le conseil de planification et de gestion des ressources et les raisons la motivant n'ont pas été clairement expliquées dans un document officiel. Le Comité est d'avis que le HCR devrait rendre une décision claire et transparente en expliquant les raisons pour lesquelles les réserves liées à l'assurance ne doivent pas être transférées au nouveau Fonds d'autofinancement. Le Comité a constaté qu'à

l'exception d'une seule année, les activités d'assurance avaient toujours dégagé des profits. Dans ce contexte, le Comité estime que les excédents actuels pourraient justifier la réduction des primes d'assurance, ce qui pourrait accroître la volonté des opérations de pays de participer activement au programme de gestion du parc mondial de véhicules.

280. Le Comité recommande que le HCR rende une décision claire sur le transfert au Fonds d'autofinancement des réserves liées à l'assurance accumulées par le passé et qu'il revoie le montant des primes d'assurance imposées par le Fonds.

281. Le HCR a accepté la recommandation.

Instruments financiers : informations communiquées dans les notes et directives en matière de gestion des risques

282. Le Comité a analysé les informations relatives aux instruments financiers qui figuraient dans les notes eu égard aux normes IPSAS en vigueur. Il a proposé plusieurs ajouts et modifications. Sur la base des conclusions du Comité, le HCR a modifié ses notes comme suit :

a) Il a ajouté une analyse de sensibilité pour montrer les effets financiers que peuvent entraîner les fluctuations monétaires sur les principaux éléments de trésorerie et équivalents de trésorerie, les placements, les contributions à recevoir, les dettes et charges à payer et les autres éléments d'actif et de passif libellés dans des devises autres que le dollar des États-Unis ;

b) Il a inclus sous forme de tableaux des informations sur le risque de crédit associé aux contributions à recevoir ;

c) Il a indiqué la notation des éléments de trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements ;

d) Il a indiqué les sommes investies dans les échanges de devises et les contrats à terme de gré à gré pour gérer les risques de change ;

e) Il a complété les informations sur les écarts de change en présentant séparément les gains et les pertes réalisés et ceux non réalisés, ventilés par catégorie d'actif et de passif ;

f) Il a présenté l'effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie dans l'état des flux de trésorerie.

283. Le Comité se félicite des modifications apportées aux notes. Il est convaincu que le HCR peut encore les améliorer en faisant figurer des informations supplémentaires sur le risque de liquidité. Les normes IPSAS exigent que soit réalisée une analyse des échéances indiquant les dates auxquelles les différents passifs financiers sont dus. En ce qui concerne le risque de taux d'intérêt, le HCR n'aborde pas, à l'heure actuelle, le risque de variation de la juste valeur des investissements résultant de l'évolution des taux d'intérêt du marché.

284. Le Comité a en outre examiné les directives et procédures actuellement en vigueur en matière de gestion de la trésorerie et de gestion des risques, qui datent de 2017. Il a constaté que les directives ne prévoyaient pas l'évaluation des risques financiers auxquels est exposé le HCR ni le recensement structuré des principaux domaines dans lesquels des mesures d'atténuation des risques devaient être adoptées. Les directives n'abordent pas la question de l'exposition au risque de change et ne contiennent pas d'explications sur les mesures appropriées d'atténuation des risques. Elles ne mentionnent ni ne décrivent les pratiques de gestion des risques financiers qu'utilise actuellement la Section de la trésorerie, notamment l'adossement des flux

monétaires des portefeuilles, les opérations de couverture à court terme, les calculs de la valeur en risque ou l'utilisation de l'outil de prévision des flux de trésorerie. Le Comité estime que les directives doivent être mises à jour sur la base de la stratégie connexe. La stratégie de gestion des risques dont il est fait référence dans les notes devrait être adaptée et actualisée. Le Comité a recensé les principaux points qui devraient être abordés plus en détail dans la stratégie et les directives :

- a) l'utilisation qui sera faite de l'outil de prévision des flux de trésorerie et d'autres mesures d'atténuation pour gérer les risques financiers ;
- b) l'utilisation qui sera faite de la valeur à risque pour gérer le risque de change, s'il y a lieu ;
- c) le délai dans lequel une analyse de la valeur en risque serait commandée ainsi que le niveau de confiance ;
- d) les avantages que le HCR souhaite tirer d'une analyse potentielle de la valeur en risque et une définition d'un seuil acceptable de gains ou pertes de change sur une période définie ;
- e) les raisons justifiant le choix de ces paramètres.

285. Le HCR devrait en outre déterminer s'il est opportun d'envisager des opérations de couverture pour atténuer le risque de change et dans quelles conditions, ou expliquer pourquoi et dans quelle mesure la couverture naturelle (diversification du portefeuille) est suffisante.

286. Le Comité recommande que le HCR mette à jour sa stratégie et ses directives en matière de gestion du risque financier, qu'il mette régulièrement à jour ces documents et qu'il y fasse figurer des informations sur la façon dont il évalue, surveille et atténue les risques de crédit et de liquidité et les risques du marché (en particulier les risques de change et de taux d'intérêt) tant au niveau de telle ou telle valeur qu'au niveau des portefeuilles.

287. Le HCR a accepté la recommandation et mettra à jour sa stratégie et ses directives en matière de gestion du risque financier.

Déclaration relative au contrôle interne

288. La déclaration relative au contrôle interne décrit l'efficacité des contrôles internes du HCR. Une version moins complète (sans la participation des bureaux régionaux) a initialement été publiée dans le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019. Une part importante des informations est recueillie au moyen d'un questionnaire d'auto-évaluation adressé aux parties liées au HCR.

289. En 2021, le questionnaire d'auto-évaluation comprenait 128 questions. Il était divisé en trois parties : 55 questions à échelle d'évaluation et 4 questions de type oui/non adressées à chaque opération de pays ; 14 questions à échelle d'évaluation et 1 question de type oui/non adressées à chaque bureau régional ; 54 questions à échelle d'évaluation réparties entre les différentes divisions concernées. Les questions n'ont été que légèrement modifiées au cours des trois dernières années de façon qu'on puisse comparer les résultats obtenus et observer l'évolution des tendances pendant cette période.

290. Le questionnaire, basé sur Excel, a été consolidé en utilisant les fonctions macro du logiciel tableur. Il s'inspire de la matrice de contrôle des risques du HCR. Les risques répertoriés ont d'abord été classés en deux catégories (niveaux de priorité 1 et 2). Les risques relevant du niveau de priorité 1 ont été inclus dans le questionnaire. Sur les 128 questions, 123 sont des questions à échelle d'évaluation, c'est-à-dire qu'on doit y répondre en fonction du niveau de conformité auto-évalué (élevé,

satisfaisant, modéré ou faible). Si le niveau de conformité est faible, l'entité concernée doit communiquer des informations supplémentaires sur la situation et sur les mesures d'atténuation qui sont prises et fournir des documents justificatifs.

291. Le Comité considère que la déclaration relative au contrôle interne ne fait pas partie des états financiers audités et qu'elle constitue un document d'information à part. Il se félicite cependant de sa publication annuelle, car elle fournit des indications et des informations supplémentaires qui permettent d'évaluer les procédures de contrôle utilisées par le HCR. Il encourage le HCR à continuer d'améliorer et de mettre au point ce document.

292. Le Comité croit qu'il est nécessaire que le questionnaire soit complété à l'avenir par une évaluation objective. Le HCR pourrait ajouter des informations sous la forme d'indicateurs clés de performance calculés automatiquement à partir du progiciel de gestion intégré. Une approche semblable a déjà été appliquée par des organisations comparables appartenant au système des Nations Unies.

293. Le HCR se prépare à mettre en service un nouveau progiciel de gestion intégré. Le Comité estime que le HCR devrait collecter les informations disponibles dans le nouveau système ou celles qui peuvent être générées automatiquement à partir de celui-ci et les utiliser pour améliorer la déclaration relative au contrôle interne. Le HCR devrait compléter le questionnaire d'auto-évaluation par des indicateurs de performance objectifs calculés automatiquement et faciliter le regroupement automatisé des données.

294. Le Comité recommande que le HCR mette au point des indicateurs clés de performance qui peuvent être calculés automatiquement et objectivement sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qui complètent les informations utilisées pour établir la déclaration relative au contrôle interne.

295. Le HCR a accepté la recommandation.

5. Gestion des partenariats d'exécution

296. Le HCR fait exécuter une grande partie de ses projets par des partenaires. En 2021, les charges des partenaires d'exécution ont légèrement diminué, tombant à 1 380,7 millions de dollars (contre 1 392,2 millions de dollars en 2020), soit une baisse de 11,5 millions de dollars (0,8 %), celles-ci ne représentant dès lors plus que 29 % du total des charges (contre 31 % en 2020). Pour chaque projet, le HCR et ses partenaires signent un accord de partenariat pour une durée allant généralement jusqu'à un an. En 2021, le Haut-Commissariat a conclu 1 659 accords avec des partenaires d'exécution et 83 accords avec des organismes des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations.

297. Pour le total des projets menés par des partenaires d'exécution, un montant budgétisé estimé à 1 051,4 millions de dollars a été audité par des auditeurs indépendants. Le HCR a sélectionné les projets sur la base d'une évaluation des risques liés à chaque projet et partenaire d'exécution. Au 30 juin 2022, il avait reçu 644 certificats, représentant 884,5 millions de dollars, soit 84 %, du montant budgétisé devant être audité. La part pouvant être contrôlée en 2021 est donc élevée, comme c'était déjà le cas les années précédentes (81 % en 2020).

298. On trouvera dans le tableau II.7 des informations sur la part que représentent les accords de partenariat ayant fait l'objet de procédures de vérification externe.

Tableau II.7
Accords de partenariat ayant fait l'objet de procédures de vérification externe

Type de partenaire	Nombre total d'accords de partenariat ^a	Montant total budgétisé (en millions de dollars des États-Unis)	Accords ayant fait l'objet d'une vérification externe			
			Nombre	Pourcentage du nombre total d'accords	Valeur (en millions de dollars des États-Unis)	Pourcentage du montant total budgétisé
Organisations non gouvernementales nationales	840	521	339	40	407	78
Organisations non gouvernementales internationales	573	630	317	55	516	82
Gouvernements	246	152	120	49	128	84
Total	1 659	1 303	776	47	1 051	81

Source : HCR, Service de la vérification et de la gestion de l'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2021, 30 juin 2022.

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

299. On trouve dans le tableau II.8 des informations sur le nombre d'opinions sans réserve ou assorties de commentaires émises de 2019 à 2021.

Tableau II.8
Accords de partenariat ayant fait l'objet d'opinions assorties de commentaires (2019-2021)

Type d'opinion	2021 ^a		2020 ^b		2019 ^c	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Sans réserve	632	98	720	95	645	95
Assortie de commentaires	12	2	35	5	31	5

Source : HCR, Service de la vérification et de la gestion de l'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2021, 30 juin 2022.

^a Les chiffres sont incomplets, car 132 certificats d'audit restaient à produire au 30 juin 2022.

^b Au 5 octobre 2021.

^c Au 5 octobre 2020.

Version définitive des accords de partenariat

300. En général, le HCR renouvelle ses accords de partenariat ou en conclut de nouveaux sur une base annuelle, une période de mise en œuvre de 12 mois étant prévue. On trouve à la section 4 du chapitre V (Charges) du manuel de gestion financière du HCR des précisions quant à la gestion des transactions ayant trait aux partenariats. Il y est notamment exigé en priorité que les chefs de bureau veillent à ce que les négociations relatives aux accords de partenariat, ainsi que la préparation et la signature de ces documents, se déroulent sans encombre et dans le temps imparti. Conformément à l'instruction administrative du HCR sur la gestion des accords de partenariat financés par lui (UNHCR/AI/2017/16), le Haut-Commissariat et ses partenaires d'exécution doivent arrêter la version définitive des accords considérés avant le début de leur application.

301. Le progiciel de gestion intégré du HCR comprend un module relatif aux accords de partenariat, qui en facilite la gestion. Conformément au paragraphe 5.35 de l'instruction administrative du HCR relative à la planification détaillée, à l'établissement des budgets, au suivi et à l'exécution pour 2021 (UNHCR/AI/2020/11), ce module a été rendu accessible le 2 novembre 2020, soit plus tôt que les autres années, afin de permettre la présentation des budgets ainsi que la rédaction et l'impression des accords de partenariat. Dès le 8 décembre 2020, des modèles d'accords de partenariat ont été mis à la disposition des parties intéressées pour approbation et signature.

302. Le Comité a constaté que, sur les 15 accords de partenariat examinés, 8 (soit plus de 50 %) avaient été signés après le début de la période de mise en œuvre, dont un avec un retard de plus de trois mois. Tous les partenaires concernés par cet examen étaient connus du HCR, avec qui ils avaient déjà travaillé dans le passé.

303. Le Comité est d'avis qu'il est essentiel que des accords de partenariat en bonne et due forme soient signés avant le début de toute relation contractuelle, ceux-ci régissant les droits et obligations des deux parties. Le HCR est tenu de transférer aux partenaires d'exécution les montants et autres ressources convenus et a le droit de recevoir les services prévus. Dans le même ordre d'idées, les partenaires d'exécution ont le droit de bénéficier des fonds et autres ressources convenus, dont ils doivent justifier de l'utilisation devant le HCR, et sont obligés de fournir les services prévus afin de parvenir aux résultats et produits attendus. Les résultats escomptés sont précisés dans les accords de partenariat, de même que les ressources prévues et le calendrier devant être respecté.

304. La signature en bonne et due forme d'accords de partenariat entre le HCR et les partenaires d'exécution est importante en raison du caractère juridiquement contraignant et exécutoire de ces documents, dans lesquels sont énoncés les termes et conditions à respecter ainsi que les devoirs, les responsabilités et les obligations des parties. Ces accords donnent aux deux parties une base sur laquelle s'appuyer pour agir ou engager une action en justice si elles l'estiment nécessaire. Le Comité concorde donc avec l'exigence du HCR voulant que tous les accords de partenariat soient signés avant leur entrée en vigueur. Il estime par ailleurs que, dans les cas où le HCR connaît le partenaire d'exécution concerné, où ce dernier a déjà été engagé et où il n'existe aucune raison de ne pas recourir à ses services, la préparation et la signature du contrat ne devraient accuser aucun retard.

305. En activant le module relatif aux accords de partenariat plus tôt que d'ordinaire, le HCR a étendu le laps de temps dont disposaient les parties pour mettre la dernière main à ces documents. Pour la période de mise en œuvre de 2021, il a été possible de signer les accords dès le début du mois de décembre 2020, ce qui a laissé un délai supplémentaire aux parties pour les officialiser. La signature en bonne et due forme des accords de partenariat étant essentielle, le Comité ne comprend pas que, dans plus de 50 % des cas examinés, cette étape ait eu lieu après le début de leur application. Le Comité est d'avis que le HCR devrait s'efforcer de préparer, de négocier et de signer tous les accords de partenariat dans de plus brefs délais, se conformant ainsi aux règles énoncées dans son manuel de gestion financière.

306. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les opérations de pays arrêtent la version définitive des accords de partenariat avant le début de leur mise en œuvre.

307. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il continuerait de renforcer les capacités des opérations de pays. Il a signalé que, dans certains contextes, les activités débuteraient avant que la version définitive des accords de partenariat n'ait été établie. Le Haut-Commissariat entendait inclure dans le manuel des programmes

et dans les documents d'orientation connexes pour la gestion des partenariats de nouvelles procédures et de nouveaux mécanismes fondés sur les risques afin que, dans certaines situations spéciales, les parties puissent commencer à collaborer pendant que les opérations terminaient de préparer les accords en vue de leur signature.

Comptabilisation du premier versement

308. On trouve dans les sections 4.2 et 4.3 du chapitre V (Charges) du manuel de gestion financière du HCR des informations sur la comptabilisation des charges ainsi que sur le premier versement et les sommes dues aux partenaires. Dès qu'un accord de partenariat a été signé par toutes les parties, le HCR doit comptabiliser un passif et des charges pour le premier versement, lequel doit avoir lieu dans les 10 jours suivant la signature de l'accord. Pour ce qui est des versements se rapportant à l'année suivante, ceux-ci sont manuellement extournés en bloc, étant d'abord comptabilisés en charges comptabilisées d'avance, puis passés en charges.

309. Le Comité a constaté que pour trois des accords de partenariat examinés, le versement au partenaire d'exécution avait été effectué plus de 10 jours après la signature de l'accord par toutes les parties. Ces accords avaient été signés avant le 1^{er} janvier 2021. Les procédures comptables en place, reposant sur un encodage manuel de masse en fin d'année, prenaient beaucoup de temps et donnaient lieu à des erreurs. Il fallait donc que le HCR se penche sur l'adoption de procédures simplifiées et automatisées qui permettent d'assurer la conformité des opérations avec les normes IPSAS et rendent superflue toute intervention manuelle, cette mesure devant être mise en œuvre dans le cadre du prochain progiciel de gestion intégré.

310. Le Comité recommande que le HCR revoie, dans le contexte du nouveau progiciel de gestion intégré, les procédures comptables ayant trait aux partenaires d'exécution afin de les automatiser et de les simplifier, rendant ainsi la plupart des interventions manuelles superflues.

311. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que l'automatisation des principales procédures de gestion des partenariats que devait permettre le projet PROMS réduirait les interventions manuelles s'agissant de l'enregistrement des transactions financières.

Versements ultérieurs

312. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2018, le Comité s'est intéressé à la façon dont s'effectuaient les versements aux partenaires. Il y a relevé des cas dans lesquels des fonds avaient été versés alors qu'une faible proportion seulement du versement précédent avait été comptabilisée en charges. Le Comité a recommandé 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 (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 262). Le HCR a souscrit à cette recommandation et apporté les changements voulus pour améliorer les modèles de rapport sur le financement des projets à l'annexe E de l'instruction administrative sur la planification, la budgétisation, le suivi et la mise en œuvre détaillés pour 2021 (UNHCR/AI/2020/11). Compte tenu des mesures prises, le Comité a considéré que cette recommandation avait été appliquée.

313. Le Comité s'est intéressé aux informations qui figuraient dans les accords de partenariats examinés concernant le nombre de versements à effectuer et leur montant. On trouve à l'annexe E du document UNHCR/AI/2020/11 des directives précises pour déterminer le nombre de versements devant être effectués au titre des accords de partenariat et leur montant. Il y est ainsi spécifié ce qui suit :

Le versement des deuxième, troisième et quatrième tranches se fait conformément aux procédures en place ; leur montant doit donc être proportionnel aux résultats effectivement obtenus dans le cadre du projet (lesquels doivent être mentionnés dans les rapports financiers pertinents) ainsi qu'aux activités prévues dans l'accord pour la période à venir. Lorsqu'une nouvelle demande de versement lui est présentée, le HCR doit tenir compte du montant du solde non utilisé du versement précédent. Dans le cas où le Haut-Commissariat déciderait d'autoriser un nouveau versement alors que le solde non utilisé du paiement précédent est supérieur à un sixième du budget total (soit environ deux mois de frais de fonctionnement du projet), une justification écrite doit être annexée au rapport sur le financement du projet concerné. En vue de prendre cette décision, le bureau de pays du HCR peut s'appuyer sur diverses données, telles que la cote de risque du partenaire, les progrès réalisés dans le cadre du projet et toute prévision potentielle de dépenses non linéaires pour la période à venir.

314. Le nombre estimé de versements et leur montant sont fonction de la catégorie dans laquelle les partenaires ont été placés à l'issue de leur évaluation. Après évaluation, cinq partenaires ont été classés dans la catégorie C, quatre dans la catégorie B et cinq dans la catégorie A, le dernier partenaire n'ayant quant à lui pas été catégorisé. Le Comité a constaté que :

a) Pour trois des accords de partenariat examinés, le montant du (premier) versement dépassait les valeurs spécifiées dans l'instruction administrative ;

b) Un partenaire d'exécution avait reçu des fonds supplémentaires alors qu'il n'en avait pas fait la demande ;

c) Pour cinq des accords de partenariat examinés, le solde non utilisé du dernier versement (en général, le premier paiement) était supérieur à 50 % de son montant initial ;

d) Dans tous les cas examinés, les charges des partenaires déclarées et les versements consécutifs avaient été approuvés tels que demandés, les charges comptabilisées et les transferts financiers effectués en conséquence.

315. Le HCR a déclaré que les écarts constatés s'agissant du nombre de versements et de leur montant étaient dus à des problèmes de liquidité, sur fond de conditions politiques et économiques défavorables. Afin d'assurer une liquidité suffisante et de garantir la continuité des opérations, il avait été forcé de s'écarter des prévisions initiales. La modification du nombre de versements (par rapport aux prévisions initiales) s'expliquait par l'évolution des risques existant dans les environnements de mise en œuvre des projets concernés et ne nécessitait pas d'amender les partenariats. Selon le HCR, c'est dans ces circonstances que les écarts avaient eu lieu. Celui-ci a déclaré que les procédures de demande de versement seraient automatisées dans le cadre du projet PROMS, ce qui les améliorerait considérablement.

316. Les rapports de financement de projet sont utilisés pour porter les dépenses des partenaires en charges dans l'état des résultats financiers du HCR et pour décider si de nouveaux versements devraient être effectués et, le cas échéant, quel devrait en être le montant. Le Comité a constaté que le HCR n'avait pas tiré de conclusions de l'existence de soldes non utilisés ni effectué de comparaisons des différentes situations rencontrées. Dans les cas où le solde non utilisé dépasse 50 % du montant total du versement précédent, l'approbation et l'exécution de nouveaux versements, à la demande des partenaires concernés, ne devraient se faire qu'à l'issue d'un examen plus diligent et plus approfondi. Du point de vue du Comité, il n'est pas toujours opportun de conditionner le non-versement de fonds supplémentaires à l'existence d'un solde restant de plus d'un sixième du budget. Le HCR devrait envisager de se

concentrer davantage sur les soldes non utilisés et les liquidités restantes (accumulées) avec les partenaires. Les flux de trésorerie et les besoins en ressources devraient être pris en compte. Il n'est en outre pas approprié que des directives essentielles concernant le fonctionnement des versements figurent dans une instruction administrative relative à la planification, la budgétisation, le suivi et la mise en œuvre détaillés pour une année donnée. Le Comité estime que cette question devrait plutôt être abordée dans une instruction ayant trait en particulier aux partenaires d'exécution.

317. Au vu de ce qu'il a pu observer durant le cycle d'audit actuel, le Comité est d'avis que les procédures de transfert de fonds aux partenaires ultérieures au premier versement demeurent imparfaites. Le Comité apprécie les mesures prises pour mettre en œuvre la recommandation formulée dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Il estime toutefois qu'il est encore possible d'améliorer les procédures dans leur ensemble et que d'autres critères que celui ayant trait à la non-utilisation d'un sixième du budget pourraient être utilisés pour statuer sur les versements à venir.

318. Le Comité recommande que le HCR renforce l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et prévoie de garder une trace de cet examen dans la future solution logicielle.

319. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il avait amélioré le lien entre l'examen de l'exécution et les vérifications financières relatives aux nouvelles demandes de versement. Il est prévu que les procédures de demande de versement soient automatisées dans le cadre du projet PROMS, ce qui améliorera considérablement la gestion des partenariats dans ce domaine.

Présentation des rapports financiers des partenaires

320. On trouve dans le manuel de gestion financière du HCR des directives détaillées sur la gestion des partenaires d'exécution. Conformément à la section 4.4 (Rapports financiers relatifs aux projets), du chapitre V (Charges), les partenaires d'exécution sont tenus de soumettre périodiquement des rapports financiers et des rapports de réalisation pour rendre compte de l'utilisation des fonds reçus et de l'obtention des résultats escomptés. Les dates de soumission de ces rapports sont fixées dans les accords de partenariat. En ce qui concerne leur rapport financier final, les partenaires ont en général jusqu'au 15 février de l'année suivante pour le présenter.

321. Le Comité a constaté que cinq partenaires avaient soumis leur rapport financier final après la date limite. Il est pourtant d'avis que ce document revêt cependant une importance particulière puisqu'il sert de base au calcul des soldes non déclarés figurant dans l'état de la situation financière. Ce rapport est par ailleurs décisif pour déterminer si le budget alloué a été employé conformément à l'accord de partenariat et pour connaître les montants utilisés. Ainsi, il est ce sur quoi le HCR peut s'appuyer pour réclamer des fonds non dépensés ou dépensés de manière erronée. Le Comité juge inacceptable qu'un tiers des partenaires aient présenté leur rapport financier final après la date limite. Plus le nombre de rapports est élevé, plus le montant du solde non déclaré est précis.

322. Le Comité recommande que le HCR mette à profit les outils disponibles pour prendre de nouvelles mesures en vue d'améliorer le respect des délais s'agissant des rapports financiers des partenaires.

323. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que la procédure de soumission des rapports financiers des partenaires serait automatisée dans le cadre du projet PROMS, ce qui devait permettre d'améliorer le respect des exigences relatives à la présentation et à la révision en temps voulu de ces documents.

Séparation des comptes bancaires

324. Conformément aux dispositions figurant dans le manuel de gestion financière du HCR en ce qui concerne les comptes bancaires utilisés dans le cadre d'accords de partenariat, les partenaires d'exécution sont tenus de déposer tous les fonds reçus du HCR sur des comptes identifiables séparément et, de préférence, porteurs d'intérêts. Des comptes séparés ou communs peuvent être utilisés, du moment que les activités comptables ayant trait à chaque transaction sont transparentes, traçables et vérifiables et accessibles au HCR.

325. Le Comité a constaté qu'un partenaire d'exécution, qui se trouvait dans un pays dont le secteur bancaire était bien développé, utilisait un compte commun pour plusieurs projets et donateurs. Les conditions générales d'un accord conclu avec ce partenaire lui permettaient l'utilisation de ce type de comptes. Dans le cadre de deux versements, celui-ci avait reçu un montant de 0,9 million de dollars, qu'il avait déposé sur le compte commun. Il n'avait partagé aucun relevé bancaire avec le HCR à des fins de vérification et de réconciliation. Le HCR avait conseillé au partenaire de conserver tous les documents relatifs aux paiements pertinents, le compte bancaire utilisé n'étant pas un compte distinct. Selon le Haut-Commissariat, le partenaire n'avait jamais ouvert de compte bancaire séparé pour le projet concerné. Le partenaire avait fourni des preuves de paiement, telles que des fiches d'avis de paiement, pour remplacer les documents manquants. Sur la base de ces informations, l'opération locale du HCR compétente avait pu retrouver les transactions concernées sur le compte bancaire.

326. Le Comité est d'avis que les accords de partenariat ne devraient pas inclure de condition générale portant sur l'utilisation de comptes bancaires séparés ou communs. Ce type de disposition risque en effet, comme dans le cas décrit ci-dessus, d'encourager le partenaire à ne pas ouvrir de comptes bancaires séparés et considérer cette condition comme un préalable. Dans le cas présent, le partenaire est basé dans un pays industrialisé très développé, disposant d'une infrastructure bancaire complète. Le Comité est d'avis que, lorsqu'il en est ainsi, le HCR ne devrait pas accepter que des comptes bancaires communs soient utilisés. Le HCR et le partenaire ici concerné collaborent en outre depuis longtemps, ce qui signifie que ce dernier devrait avoir une bonne connaissance des exigences du Haut-Commissariat. Le Comité juge par ailleurs inacceptable qu'un partenaire ne transmette pas ses relevés bancaires au HCR à des fins de rapprochement, en particulier lorsque l'importance de cette question lui a été signifiée. Il estime enfin que les raisons justifiant l'utilisation de comptes communs plutôt que séparés devraient être communiquées dans les accords de partenariat. Les partenaires doivent être tenus de privilégier l'utilisation de comptes distincts.

327. Le Comité recommande que le HCR veille à ce qu'aucun accord de partenariat ne soit signé en l'absence d'un compte bancaire séparé ou bien s'assure, dans les cas où des comptes communs sont utilisés, que les partenaires sont tenus de permettre au HCR d'accéder aux informations bancaires de la même manière que s'il s'agissait d'un compte distinct et que les transactions pertinentes peuvent être repérées dans un délai raisonnable.

328. Le HCR a accepté cette recommandation, tout en soulignant qu'il était stipulé dans les accords de partenariat que l'utilisation de comptes bancaires communs (alimentés par d'autres sources que le HCR) était possible dans les cas où le partenaire garantissait que les activités comptables ayant trait à chaque transaction étaient transparentes, traçables et vérifiables et accessibles au HCR et à toute autre entité dûment autorisée par celui-ci. Il a par ailleurs expliqué que le cas décrit ci-dessus était une exception. Le Haut-Commissariat avait eu connaissance de quelques situations dans lesquelles des partenaires utilisant des comptes bancaires communs n'avaient

pas initialement pu ou voulu donner accès aux relevés bancaires communs. Il estimait néanmoins que les risques connexes étaient gérables.

329. Le Comité maintient cette recommandation. Il estime que, même si les cas sont limités, il est extrêmement important que des comptes bancaires séparés soient utilisés pour garantir le respect de son manuel de gestion financière. L'utilisation d'un compte bancaire commun, dans des conditions exceptionnelles, exige que les activités comptables ayant trait à chaque transaction soient transparentes, traçables et vérifiables et accessibles au HCR, des conditions que le partenaire d'exécution concerné n'a pas remplies dès le départ. Le HCR doit dès lors insister pour que des comptes bancaires séparés soient utilisés dans les cas où le partenaire n'est pas en mesure de prouver immédiatement l'existence de conditions exceptionnelles.

Collecte de fonds

330. Il est dit, à l'article 8.3 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), que chaque fois que cela est possible et approprié, l'exécution des programmes et des projets est confiée à des partenaires d'exécution, à des entreprises privées ou à des experts à titre individuel. Le terme « partenaire d'exécution » est défini à l'article 1.6 o) du règlement comme une entité à laquelle le HCR a confié la mise en œuvre d'une activité d'assistance ou de protection précisée dans un document paraphé, assortie de l'attribution d'une entière responsabilité et d'une obligation redditionnelle pour l'utilisation efficace des ressources et l'exécution des apports tels que consignés dans ce document. L'entité peut être un organe gouvernemental, intergouvernemental ou non gouvernemental, un organisme des Nations Unies ou toute autre organisation à but non lucratif.

331. Lors de son examen, le Comité a repéré un cas dans lequel un partenaire d'exécution s'occupait de collecter des fonds dans le secteur privé et de sensibiliser le public à la mission du HCR grâce, par exemple, à la diffusion de messages dans les médias sociaux et à l'organisation de manifestations publiques. Le Comité a noté qu'il n'avait pas été demandé au partenaire en question, dans l'accord de partenariat le concernant, de fournir un quelconque soutien à des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat. Huit autres cas du même type, pour un financement de 69 millions de dollars, ont été repérés par le Comité.

332. En règle générale, les projets et programmes du HCR portent sur des services de base, tels que la fourniture d'abris, la distribution d'articles de secours et la protection des personnes relevant de sa compétence. Le plus souvent, ces activités sont financées par des donateurs au moyen de contributions, plus ou moins préaffectées, que le HCR sollicite parfois dans le cadre de propositions de projets. Ces activités peuvent être mises en œuvre par le HCR lui-même ou par l'intermédiaire de partenaires. Compte tenu de leur nature, le Comité est d'avis que les activités de collecte de fonds et de sensibilisation du public ne répondent pas aux critères susmentionnés. Pour lui, celles-ci relèvent plutôt des secteurs de la promotion et des relations avec les donateurs, dont sont normalement responsables la Division des relations extérieures et les bureaux régionaux. Il estime par conséquent que, dans le cas examiné, l'entité concernée devrait être considérée comme un prestataire de services plutôt que comme un partenaire d'exécution. Les charges supportées dans le cadre de l'accord ne devraient donc pas être classées dans la catégorie des charges des partenaires d'exécution mais dans celles des charges diverses (publicité, promotion et information) ou des autres services contractuels (publicité, promotion et information). Le Comité est d'avis que cette conclusion vaut également pour les huit autres partenaires actifs dans le même secteur.

333. Le Comité recommande que le HCR s'intéresse à la nature des accords conclus avec les partenaires d'exécution de façon à déterminer si les dépenses y afférentes relèvent ou non de la catégorie des charges des partenaires d'exécution et les classe dans un catégorie correspondant mieux au type de services reçus, le cas échéant.

334. Le HCR a accepté la recommandation. Il a confirmé qu'il se pencherait sur la comptabilisation des charges supportées par les différents types de partenaires d'exécution et prestataires dès que la norme IPSAS pertinente, actuellement en cours d'élaboration, serait publiée. Le Comité compte que le HCR procédera à cette évaluation.

6. Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

335. En 2021, le HCR a eu légèrement davantage recours aux programmes d'assistance pécuniaire, le nombre d'opérations de pays concernés par ceux-ci passant de 78 à 98. Malgré cette augmentation, le montant total de l'assistance pécuniaire fournie a diminué de 26,6 millions de dollars, soit 3,8 %, tombant à 668,5 millions de dollars. Les programmes exécutés directement ont représenté 573,2 millions de dollars (contre 607,7 millions de dollars en 2020), et les programmes mis en œuvre par l'intermédiaire de partenaires ont représenté 95,3 millions de dollars (contre 87,4 millions de dollars en 2020). En août 2021, le HCR a transféré à un gouvernement la responsabilité de l'un de ses plus importants programmes d'assistance pécuniaire (122,2 millions de dollars en 2020).

336. Le Comité a analysé des données relatives à l'assistance pécuniaire provenant de 15 opérations de pays, pour un montant total de 74,5 millions de dollars, et s'est entretenu à plusieurs reprises avec l'unité responsable de cette question au siège. Il a ainsi constaté ce qui suit :

Nouvelle politique en matière d'interventions en espèces pour la période 2022-2026

337. En mars 2022, le HCR a publié une nouvelle politique relative aux interventions en espèces pour la période 2022-2026, qui vise principalement à :

- a) Favoriser l'adoption d'une approche au titre de laquelle les opérations sont tenues de donner la priorité aux interventions en espèces plutôt qu'à l'aide en nature ;
- b) Accroître la maîtrise des interventions en espèces de tous les membres du personnel, et plus particulièrement des hauts responsables, et veiller à ce qu'il soit pleinement tenu compte de cette question dans les opérations de pays et les bureaux régionaux ;
- c) Faire figurer la question des interventions en espèces dans les stratégies de protection et solutions, conformément aux engagements politiques du HCR ;
- d) Collaborer avec les parties prenantes à la planification et à l'exécution des interventions en espèces.

338. Dans sa nouvelle politique relative aux interventions en espèces, le HCR fournit une description des rôles et responsabilités à remplir pour garantir une application efficace de ladite politique par les opérations de pays, les bureaux régionaux et les entités du siège.

339. Le Comité se félicite de l'adoption d'une nouvelle politique relative aux interventions en espèces, dans la mesure où le fait de définir de façon transparente les responsabilités de chacun est conforme aux recommandations qu'il a formulées concernant la décentralisation et la régionalisation (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 66). La nouvelle politique comble un vide réglementaire s'agissant de la définition des responsabilités des parties concernées par les interventions en espèces aux différents niveaux organisationnels. L'engagement et l'évidente volonté manifestés par le HCR

dans sa nouvelle politique de faire progresser le recours systématique aux interventions en espèces tout en maximisant la qualité et l'effet de leur mise en œuvre vont dans le même sens que les domaines visés par l'audit du Comité.

Unités responsables des interventions en espèces dans les opérations de pays : structure et effectifs

340. Dans le cadre de son audit, le Comité s'est intéressé aux interventions en espèces menées par les opérations de pays soumises à examen, récoltant des données d'étapes et finales, et il a préparé un aperçu des membres du personnel qui étaient chargés de ces interventions au 31 janvier 2022. La description du poste d'administrateur(trice) de programme dans le domaine des interventions en espèces veut que le (la) titulaire du poste supervise le programme d'assistance en espèces du HCR dans une opération de pays donnée. Cette personne est chargée de veiller à ce que les interventions en espèce se fassent dans le respect de la politique et des orientations techniques et instructions administratives pertinentes, et collabore avec les membres de l'équipe multifonctionnelle concernée.

341. On trouvera dans le tableau II.9 des informations sur les effectifs des différentes opérations de pays soumises à examen par le Comité s'agissant des programmes d'intervention en espèces, ainsi que sur les montants concernés. Le Comité n'a pas pu établir de lien évident entre le montant des charges liées à l'assistance pécuniaire et la dotation en personnel. Il a par exemple constaté que les opérations de pays 8, 10, 12 et 14 n'avaient pas pourvu de postes P-3 soumis à recrutement international, à la différence des opérations 9, 11, 13 et 15, dont le volume des charges était pourtant similaire.

Tableau II.9

Dotation en personnel et charges liées à l'assistance pécuniaire en 2021

<i>Opération de pays^a</i>	<i>Personnel affilié</i>	<i>Personnel recruté sur le plan national</i>	<i>Personnel recruté sur le plan international (P-3)</i>	<i>Personnel recruté sur le plan international (P-4)</i>	<i>Charges liées à l'assistance pécuniaire (en millions de dollars des États-Unis)</i>
Pays 1	–	9	1	–	119,5
Pays 2	4	2	1	1	106,4
Pays 3	–	3	1	–	73,6
Pays 4	–	8	–	1	71,8
Pays 5 ^b	–	–	–	–	64,5
Pays 6	–	4	1	–	34,7
Pays 7	–	2	1	–	25,1
Pays 8	–	1	–	–	15,7
Pays 9	–	1	1	–	6,8
Pays 10	–	1	–	–	6,0
Pays 11	3	1	1	–	5,9
Pays 12	–	–	–	–	2,3
Pays 13	–	–	1	–	2,0
Pays 14	–	1	–	–	1,1
Pays 15	–	–	1	–	1,1

Source : États financiers du HCR.

^a Postes effectivement pourvus en janvier 2022.

^b Programme d'intervention en espèces clôturé en août 2021.

342. Le Comité est conscient du fait que les programmes diffèrent considérablement selon le contexte et la complexité opérationnels. Il estime que, outre le montant de l'assistance en espèces, d'autres paramètres devraient être pris en compte par le HCR pour déterminer les effectifs appropriés. Il pourrait s'agir, par exemple, des éléments suivants : le groupe cible, l'endroit où se trouvent les bénéficiaires (camp, milieu urbain ou milieu rural), le mécanisme de fourniture de l'assistance (par exemple, remise d'espèces en direct ou argent mobile) et la situation de sécurité du pays. De l'avis du Comité, l'estimation obligatoire des risques pourrait servir de point de référence et de repère supplémentaires.

343. On trouvera dans le présent paragraphe un exemple utilisé par le Comité pour illustrer divers paramètres importants qui devraient influencer la dotation en personnel. Dans l'un des cas examinés, le Comité a repéré d'importantes lacunes financières et organisationnelles dans l'unité responsable des interventions en espèces sur le terrain. Il était prévu que le programme d'intervention en espèces mené dans le pays concerné gagne de l'ampleur au sein de l'opération en 2021, mais cette dernière avait indiqué que les résultats escomptés n'avaient pas été atteints. Le contexte opérationnel était caractérisé par une situation de sécurité tendue, à laquelle s'ajoutait la complexité du programme, celui-ci visant trois groupes cibles, à savoir les personnes déplacées, les réfugiés et les communautés d'accueil des zones urbaines et rurales. L'argent était remis aux bénéficiaires en direct et, en l'absence de son propre personnel, le HCR dépendait, en particulier sur le terrain, de ses partenaires et du prestataire de services financiers. De façon générale, la remise d'espèces en direct entraîne de plus grands risques de fraude que les autres mécanismes de fourniture. Dans le cas examiné, la situation avait été aggravée par un manque de coopération entre les différents membres du personnel d'une équipe multifonctionnelle, qui avait uniquement été mise sur pied pour répondre aux procédures d'audit de l'année considérée et qui disposait d'un cahier des charges individuel, y compris s'agissant de sa composition ainsi que des rôles, des responsabilités et des relations hiérarchiques de ses membres.

344. Le Comité a demandé comment les opérations de pays décidaient du nombre de postes à créer pour mettre en œuvre les programmes d'intervention en espèces et des grades devant leur être attribués. Le HCR a expliqué qu'il avait mis au point un manuel sur la conception des présences sur le terrain en 2021, dans l'objectif d'aider ses opérations à poser les bases nécessaires à la création de bureaux extérieurs en leur fournissant des explications sur les différents types de bureaux de ce genre pouvant œuvrer en son nom. De manière générale, les bureaux extérieurs s'articulaient autour de cinq grands piliers, la personne responsable des interventions en espèces étant affectée à la section des programmes.

345. Le Comité estime que le manuel donne un bon aperçu des structures de bureau possibles. Il n'y figure cependant aucune information qui permette de décider de la taille et de la composition des effectifs dont une opération de pays a besoin pour mettre en place de manière responsable un programme spécifique d'intervention en espèces, données faisant également défaut dans d'autres directives organisationnelles. Il n'est dès lors pas possible pour les représentants de demander des conseils en la matière, pour l'instauration, par exemple, d'un programme spécifique d'intervention en espèces reposant sur un mécanisme de remise de fonds en direct dans un contexte d'aide aux réfugiés où le HCR doit assurer l'organisation de la trésorerie dans un groupe de coordination intersectoriel. Le Comité estime que le HCR n'a pas défini suffisamment de critères concernant la taille minimale des effectifs, ni de repères et de paramètres connexes pour la dotation en personnel d'unités responsables des interventions en espèces de différentes tailles.

346. D'après le HCR, la coordination de l'argent en espèces est une question à la fois technique et stratégique qui figure parmi les priorités des donateurs et des partenaires. Le Comité estime donc qu'il est nécessaire de définir des orientations détaillées sur les effectifs dont devraient disposer les opérations de pays et sur la manière dont ces dernières devraient être structurées pour mener à bien des programmes d'intervention en espèces de complexité et de volume variables. Selon lui, ces orientations aideraient les opérations de pays à élargir les programmes existants ou à en mettre en place de nouveaux, et donneraient au HCR une plus grande assurance que les transferts en espèces bénéficient aux personnes relevant de sa compétence et contribuent à satisfaire leurs besoins.

347. Le Comité recommande que le HCR améliore ses directives sur la conception des présences sur le terrain en y incluant des repères et des paramètres appropriés aux fins du calcul de la taille minimale des effectifs requis pour les programmes d'intervention en espèces.

348. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que le grade des postes était déterminé sur la base des critères d'évaluation et de classification présentés dans les descriptions d'emplois. Il a fait savoir qu'il s'appuyait dans ce domaine sur la norme-cadre de la Commission de la fonction publique internationale.

Stratégies d'achèvement des programmes d'intervention en espèces

349. Les stratégies d'achèvement des programmes d'intervention en espèces, qui sont adaptées à des contextes particuliers, existent sous des formes variées. Elles peuvent par exemple comporter des activités de réinstallation des personnes relevant de la compétence du HCR ainsi que de renforcement des moyens qui s'offrent à ces dernières d'assurer durablement leur subsistance et d'accroître leur autonomie, ou encore viser à faire évoluer les politiques et les services touchant ces personnes. Ces dernières années, le HCR s'est principalement attelé, dans le cadre de ces stratégies, à synchroniser ses programmes d'intervention en espèces avec les systèmes d'aide sociale nationaux.

350. Le HCR s'est doté d'une feuille de route quadriennale (2022-2025) pour appuyer davantage l'inclusion des réfugiés, des déplacés et des autres personnes relevant de sa compétence dans les systèmes de protection sociale gouvernementaux. Dans le pacte mondial sur les réfugiés, l'accent est notamment mis sur la fourniture d'un soutien aux réfugiés grâce à des transferts en espèces ayant pour objectif de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats de ces personnes. Toutefois, on y souligne également l'importance, dans une perspective à moyen et long terme, de renforcer leur autonomie et leur suffisance alimentaire et de veiller à leur inclusion dans les filets de protection sociale. Dans ce contexte, le HCR dispose entre autres d'un répertoire des outils et directives appliqués depuis 2021 en matière d'aide pécuniaire, dans lequel sont mises en évidence diverses considérations clés pour ce qui est d'aligner l'assistance fournie sur les filets de sécurité sociale nationaux.

351. L'alignement des programmes d'intervention en espèces du HCR sur les filets de sécurité sociale nationaux et la prise en compte des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat dans ces systèmes passe avant tout par des activités de recensement. Par conséquent, le Comité a demandé que lui soient fournis les derniers relevés des filets de sécurité sociale établis au niveau du siège ou des bureaux au cours des quelques dernières années (2019-2022). Le HCR lui a ainsi présenté deux documents en la matière, l'un concernant l'Europe (45 pays), l'autre portant sur l'Afrique (8 pays). Le Comité est d'avis que le HCR devrait régulièrement recenser les filets de sécurité sociale existant dans toutes les régions afin d'aider les

opérations de pays à veiller à ce qu'il y soit tenu compte des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence.

352. Il importe ensuite d'assortir les programmes d'assistance en espèces de stratégies d'achèvement permettant aux personnes qui relèvent de la compétence du HCR d'acquérir des moyens de subsistance durables. On ne trouve néanmoins dans l'instruction administrative relative aux procédures financières applicables aux interventions en espèces (UNHCR/AI/2017/15) aucune orientation spécifique sur la manière de procéder. La seule référence à cette question dans l'instruction administrative figure à l'annexe D, où il est fait mention, s'agissant du modèle d'instruction permanente relatif aux opérations de pays, d'un chapitre intitulé « Suspension ». Il y est dit que les opérations de pays devraient décrire dans quelles circonstances les programmes d'assistance en espèces pourront être suspendus et par quelles autres modalités de soutien ou de prestation de services ceux-ci pourraient être remplacés.

353. Au cours de l'examen par échantillonnage mené dans le cadre de son audit et à la fin de celui-ci, le Comité a vérifié si les opérations de pays décrivaient dans leurs instructions sur les interventions en espèces ou dans d'autres sources des stratégies ou des scénarios d'achèvement des programmes entrepris en la matière. Sur les 15 cas examinés, il a été constaté que 5 opérations avaient élaboré des scénarios d'achèvement, 4 avaient proposé certaines mesures à ce sujet sans entrer dans les détails et 6 n'avaient pas abordé la question ou s'étaient contentées d'avancer des idées insuffisantes.

354. Le Comité a jugé que certains des scénarios d'achèvement des programmes d'intervention en espèces examinés étaient détaillés et complets. Il a par exemple constaté qu'une opération de pays avait utilisé des points clés pour décrire diverses options de suppression progressive de ces programmes dans son instruction permanente. Les opérations de pays n'avaient toutefois pas adapté le chapitre « Suspension » du modèle d'instruction permanente. Il était par conséquent rare que celles-ci décrivent des activités et mesures de réserve ayant trait à la procédure d'achèvement des programmes d'intervention en espèces, ce que le Comité considérait certes difficile mais néanmoins essentiel pour la protection des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat. Le HCR a indiqué que toute aide pécuniaire devait être liée à des cadres réglementaires et viser à favoriser le respect des droits des personnes relevant de sa compétence ainsi qu'à renforcer les possibilités réelles qu'avaient ces dernières d'acquérir des moyens de subsistance durables. Le Comité encourage le HCR à rendre compte de ce lien de manière plus standardisée, par exemple dans les stratégies nationales, les instructions permanentes en matière d'assistance en espèces ou d'autres documents de planification similaires.

355. La fourniture d'une assistance pécuniaire aux personnes qui se trouvent dans le besoin entraîne systématiquement une plus grande dépendance vis-à-vis des bienfaiteurs. Une place importante étant accordée aux solutions durables dans le pacte mondial sur les réfugiés, le Comité estime que le HCR devrait songer à des façons de faire la connexion entre assistance pécuniaire et moyens de subsistance et solutions durables dès le début des programmes d'intervention en espèces. Au vu du manque, voire de l'absence, d'attention accordée aux solutions à moyen et long terme pour les personnes relevant de la compétence du HCR qui bénéficient de programmes d'intervention en espèces dans 6 des 15 cas examinés, le Comité est d'avis que des améliorations restent possibles.

356. Le Comité recommande que le HCR mette davantage l'accent sur les stratégies d'achèvement des programmes d'intervention en espèces et en rende mieux compte, à chaque fois que cela est possible compte tenu du contexte opérationnel.

357. Le HCR est d'accord avec la recommandation visant l'ajout d'une section sur les stratégies d'achèvement possibles dans les instructions permanentes ayant trait aux interventions en espèces, mais il fait toutefois remarquer qu'il arrive que ces dernières ne représentent qu'une partie d'un ensemble plus vaste de mesures de protection et solutions et qu'il importe donc de tenir compte dans ces stratégies de la complexité et de la spécificité de chaque contexte.

Transfert de la responsabilité des programmes d'intervention en espèces

358. Pour les opérations de pays qui se concentrent, dans leurs stratégies d'achèvement, sur l'intégration des personnes relevant de la compétence du HCR dans les filets de sécurité sociale nationaux, l'étape finale consiste à remettre le programme d'intervention en espèces au gouvernement concerné. En 2021, cette étape a été franchie par une opération. L'interruption du programme dans l'opération de pays en question a entraîné une baisse des charges afférentes aux interventions en espèces de 63 millions de dollars.

359. Le Comité a demandé à l'opération de pays de lui fournir une liste de contrôle concernant le transfert du programme d'intervention en espèces ainsi que de l'informer des leçons qu'elle avait tirées de l'expérience. Les tâches spécifiques à la clôture d'un programme d'intervention en espèces découlent de l'instruction administrative relative aux procédures financières applicables aux interventions en espèces (UNHCR/AI/2017/15), des instructions permanentes sur les programmes d'intervention en espèces, des contrats conclus avec les prestataires de services, des accords conclus avec les donateurs et des règlements sur la protection des données.

360. L'opération de pays a indiqué qu'afin de planifier les différentes étapes à considérer pour l'achèvement du programme d'intervention en espèces, elle avait mis au point un plan d'action devant être suivi par une équipe multifonctionnelle. Elle avait en outre élaboré une liste de contrôle à l'intention des bureaux extérieurs afin de faciliter un arrêt sans heurts des activités ayant trait au programme.

361. Le Comité a également demandé si le HCR disposait de matériel de formation spécifique pour aider son personnel à se préparer au transfert d'un programme d'intervention en espèces. Le Haut-Commissariat a fait savoir qu'il n'existait pas encore de matériel de formation spécifique à ce sujet.

362. Le Comité est d'avis que l'opération de pays a dû relever plusieurs défis lors de la clôture du programme, ce dernier ayant notamment été prolongé de trois mois alors que la majorité du personnel avait déjà été redéployée. Il estime que les connaissances acquises dans ce contexte devraient être mises à la disposition de toutes les opérations de pays, celles-ci étant particulièrement susceptibles de contribuer à l'élaboration de matériel et d'un ensemble d'outils de référence communs décrivant spécifiquement la façon dont les opérations peuvent harmoniser leurs activités d'assistance avec celles des acteurs gouvernementaux et du développement et, en fin de compte, transférer leur programme aux gouvernements, lorsque cela est possible. Les enseignements à retenir des transferts de programmes d'intervention en espèces et les résultats des évaluations menées à leur sujet doivent être résumés et généralisés puis publiés sur le site intranet mondial des interventions en espèces.

363. Le Comité recommande que le HCR résume les enseignements à retenir de l'achèvement des programmes d'intervention en espèces et du transfert de ces programmes afin qu'il puisse en être fait le meilleur usage possible à l'avenir.

364. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il résumerait les enseignements à retenir du transfert de programme récemment opéré, qui était, à ce jour, unique en son genre. Il a néanmoins souligné le caractère extraordinaire de ce transfert et insisté sur le fait que ces opérations dépendraient toujours fortement du

contexte les entourant, dans la mesure notamment où elles seraient influencées par les politiques, les cadres réglementaires et les ressources du pays où elles auraient lieu.

Analyse des tendances d'année en année en matière de données de suivi post-distribution

365. Le Comité a examiné en détail la manière dont le HCR analysait et agrégeait les données issues des rapports de suivi post-distribution dans ses rapports d'audit des années précédentes, en particulier dans celui établi au sujet de l'année terminée le 31 décembre 2018 (A/74/5/Add.6, chap. II, par. 202-214). Le suivi post-distribution permet de contrôler et d'évaluer l'efficacité des programmes d'assistance pécuniaire et l'incidence que cette assistance a sur le bien-être des bénéficiaires. Il renseigne, des points de vue quantitatif et qualitatif, sur les tendances observées parmi les bénéficiaires, s'agissant de la perception qu'ils ont de l'assistance pécuniaire.

366. En 2020, le HCR a résumé les principaux résultats du suivi post-distribution dans un rapport public. Cette année-là, 73 % des personnes relevant de sa compétence n'avaient pu subvenir qu'à la moitié ou moins de leurs besoins essentiels, seuls 26 % d'entre elles déclarant que l'appui reçu leur avait permis de dépasser ce seuil. En outre, 77 % des ménages interrogés avaient eu recours à une ou plusieurs stratégies de survie préjudiciables pour satisfaire leurs besoins fondamentaux. Ainsi, 59,3 % d'entre eux avaient dû renoncer à payer leur loyer ou leurs dettes, les 17,4 % restant s'étant vus contraints de priver un enfant d'accès à l'école.

367. Le HCR a mis à la disposition des opérations de pays un guide d'utilisation détaillé dans lequel sont fournies des explications sur la collecte et le regroupement de données destinées au suivi post-distribution. Il est par ailleurs pourvu d'un tableau de bord global dans lequel les résultats des activités de suivi post-distribution menées par chaque opération de pays sont résumés et affichés numériquement. Le HCR a présenté un tableau de bord ayant trait au calendrier de ces activités ainsi qu'aux tendances observées dans 12 des 98 opérations de pays concernées par des interventions en espèces. Quatre de ces douze opérations faisaient partie des cas examinés par le Comité. Ce dernier reconnaît le travail intensif accompli et a procédé à un nouvel examen du suivi post-distribution, puisqu'il lui était désormais possible d'évaluer plus en détail l'application des nouvelles directives et les tableaux de bord établis en la matière aux niveaux mondial et national.

368. Le Comité a demandé à 12 opérations de pays de lui présenter des rapports de suivi post-distribution. Parmi celles-ci, neuf avaient effectué un suivi post-distribution en 2021. Le Comité s'est concentré, dans son examen, sur la question de savoir si les opérations de pays avaient comparé les résultats du suivi post-distribution effectué en 2021 avec les données récoltées l'année précédente dans le rapport narratif et cherché à interpréter les tendances constatées. Il s'est par exemple attelé à découvrir si elles s'étaient interrogées sur les raisons qui avaient conduit à une diminution du pourcentage de ménages déclarant avoir eu à priver un enfant d'accès à l'école (celui-ci étant passé de 40 % en 2020 à 20 % en 2021), ou vice versa. Il a ainsi constaté qu'une analyse des tendances de ce type avait été menée dans seulement un rapport de suivi post-distribution, et que celle-ci portait sur les résultats de deux trimestres. Le Comité n'a donc trouvé dans les rapports examinés aucune analyse des tendances d'une année sur l'autre. Dans cinq d'entre eux, seuls des données et faits datant de 2021 étaient présentés, ceux-ci ne contenant en outre aucune description ou interprétation des tendances.

369. Au niveau mondial, les conclusions qu'il est possible de tirer des chiffres du suivi post-distribution sont limitées en raison de l'orientation et du contexte particuliers de chaque programme. Le Comité estime toutefois que, au niveau national, il est généralement possible pour les opérations de comparer les résultats

obtenus avec ceux de l'année précédente et qu'il est important que celles-ci se prêtent à l'exercice. Le HCR devrait interpréter les réponses des répondants à l'enquête et recenser les tendances en matière de bien-être des personnes relevant de sa compétence. Le suivi post-distribution repose sur la collecte systématique de données pour l'ensemble des programmes par le Haut-Commissariat. Ce dernier devrait utiliser les informations récoltées dans cette étude à long terme pour aider les opérations de pays dans la conception et l'adaptation des programmes, grâce aux enseignements tirés.

370. Le Comité recommande que le HCR continue d'étendre les activités d'analyse des tendances d'une année sur l'autre au moyen de tableaux de bord et de rapports concernant le suivi post-distribution, lorsque la situation s'y prête.

371. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il continuerait d'analyser les tendances, ajoutant qu'il avait inclus une option permettant d'effectuer des comparaisons d'une année sur l'autre dans le tableau de bord relatif au suivi post-distribution. Il a toutefois fait remarquer qu'il fallait garder à l'esprit qu'il n'était pas toujours possible de réaliser des comparaisons, les caractéristiques des programmes et le contexte dans lequel ces derniers avaient lieu pouvant varier considérablement d'une année à l'autre et d'un lieu géographique à l'autre.

7. Achats

Directives relatives aux achats

372. En 2021, le HCR a publié une politique et une instruction administrative sur les achats (UNHCR/HCP/2021/01 et UNHCR/AI/2021/05, respectivement). En complément du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que des règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires administrés par le Haut-Commissaire, ces deux documents énoncent les règles et règlements du HCR en matière d'achats. Conformément au paragraphe 4.1.1 de la politique, ils doivent être lus en parallèle avec les dispositions pertinentes du chapitre 8 du manuel du HCR. Il est toutefois précisé dans l'instruction administrative qu'elle rend caduques les dispositions du chapitre 8 du manuel du HCR intéressant les achats, à savoir celles qui concernent les attributions et responsabilités ; la gestion de l'approvisionnement en situation d'urgence ; l'infrastructure d'approvisionnement ; l'évaluation des besoins ; les plans d'achats ; les appels d'offres ; la conclusion de contrats relatifs à des marchandises et à des services ; les comités des contrats.

373. Le chapitre 8 du manuel du HCR a été publié en 2013. Il contient certaines informations obsolètes et certaines de ses dispositions ne sont pas conformes aux règles et règlements du HCR en matière d'achats. Par exemple, l'organisation actuelle du siège et des bureaux régionaux n'y apparaît pas. Le HCR prévoit depuis au moins 2016 d'actualiser ce chapitre (A/73/5/Add.6, chap. II, par. 228).

374. Après avoir publié une nouvelle politique et une nouvelle instruction administrative sur les achats en 2021, le HCR avait de nouveau annoncé l'actualisation sous peu du chapitre 8 de son manuel. Le Comité estime qu'il est important que le personnel ait accès à des orientations cohérentes et fiables sur les procédures d'achat. En conséquence, le HCR devrait achever sans délai la révision du chapitre 8, afin de le mettre en conformité avec ses propres règles et règlements en matière d'achats.

375. Le Comité recommande que le HCR parachève et publie la version actualisée du chapitre 8 de son manuel, qui porte sur la gestion des approvisionnements, en veillant à ce qu'elle soit conforme à ses propres règles et règlements en matière d'achats.

376. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il avait bien progressé dans la rédaction de la version actualisée du chapitre 8 : la partie du chapitre consacrée aux achats proprement dits serait publiée au troisième trimestre de 2022, la partie consacrée à l'organisation des approvisionnements à la fin de 2022 et la partie consacrée à la logistique et aux stocks à la fin du premier trimestre de 2023.

Directives relatives aux projets de construction

377. En 2021, le HCR a engagé des dépenses pour des travaux de construction, principalement en lien avec des projets d'édification d'hébergements pour des personnes relevant de sa compétence ou pour loger des membres de son personnel administratif. En 2021, le montant décaissé à ce titre s'est élevé à 64,7 millions de dollars, contre 55,5 millions de dollars en 2020, soit une augmentation de 16,6 %. Des projets de construction sont exécutés dans le cadre de diverses opérations en cours, dans le monde entier. Pour mener un projet à bonne fin, il faut généralement plus de 12 mois et il faut compter avec la participation, ou l'ingérence éventuelle, de diverses parties prenantes, comme le gouvernement, des entreprises de bâtiment et des personnes relevant de la compétence du HCR. Le Comité a examiné les écritures comptables correspondant à la plupart des projets de construction de taille conséquente au titre de 2021. Il s'agissait principalement de déterminer si les charges avaient été comptabilisées au titre de la période durant laquelle les services avaient été exécutés, si des factures avaient été réglées en référence à des activités de vérification, s'il avait été confirmé que les travaux de construction avaient été menés à bien et si le suivi d'ensemble du projet avait été suffisant.

378. Le Comité s'est penché sur les procédures d'audit détaillé de la comptabilisation en charges d'un montant substantiel en rapport avec les projets de construction. Le personnel des opérations menées dans les pays concernés a fourni une très abondante documentation relative aux projets. Le Comité a constaté que différents documents étaient utilisés, dans le cadre des opérations, pour suivre et vérifier la progression des travaux de construction et de la réalisation des projets. Dans bien des cas, le personnel des opérations concernées n'a pas été en mesure de fournir l'intégralité des documents nécessaires dans les délais, voire n'en a fourni aucun. Certains des documents fournis par le HCR ne contenaient aucune indication distincte d'un quelconque rapprochement entre les services sous-traités ou commandés et les services effectivement fournis qui avaient fait l'objet d'une facturation. Certaines parties des rapports relatifs aux travaux de construction et d'autres documents nécessaires n'avaient pas été dûment signés ni datés. De plus, le Comité a révélé que les titres fonctionnels des postes occupés par le personnel responsable de la gestion et du suivi des projets étaient très souvent différents d'une opération à l'autre.

379. Le Comité est d'avis que les manquements dans la documentation et le suivi compromettent une gestion efficace et transparente des projets, ce qui est pourtant primordial, s'agissant en particulier de projets de construction d'envergure. Il est essentiel que les intervenants qui ne prennent pas directement part aux activités de construction puissent s'assurer que les projets sont réalisés conformément aux dispositions contractuelles et aux budgets approuvés. Les décaissements ne sauraient avoir lieu que si des éléments probants confirment sans l'ombre d'un doute que les services ont effectivement été fournis et que cela a été vérifié par le personnel possédant les connaissances et les qualifications requises. En conséquence, le personnel affecté à la gestion des projets de construction au nom du HCR devrait posséder des compétences professionnelles comparables à celles qui correspondent aux titres fonctionnels officiels. Les dossiers faisant état de la progression et de la livraison des travaux de construction, et confirmant que les travaux en question ont bien été achevés, devraient être conçus selon le même modèle. Des renseignements devraient y être consignés tout au long du déroulement des projets. Le siège devrait

vérifier régulièrement que les projets sont gérés de manière satisfaisante et suggérer que des consultations soient organisées lorsqu'il le juge nécessaire.

380. Le Comité recommande que le HCR actualise et synthétise ses politiques et directives existantes en ce qui concerne le suivi des projets de construction, les preuves documentaires attestant leur bonne exécution et la mise en jeu des responsabilités, afin qu'il soit possible d'officialiser, à l'échelon institutionnel, l'utilisation de modèles et de rapports de situation unifiés.

381. Le HCR a accepté la recommandation et a commencé à colliger les directives relatives à la construction déjà disponibles dans divers documents, pour les intégrer dans un nouveau manuel relatif aux programmes, en cours d'établissement. Ce manuel contribuera à l'harmonisation et à une utilisation plus cohérente des pratiques et procédures (qui ne seront pas nécessairement identiques à celles qui existent actuellement), de manière à garantir le respect, dans le cadre des opérations de terrain, des règles et des règlements relatifs aux projets de construction.

Suivi de l'utilisation de consultants dans les organismes des Nations Unies

382. Sachant que le recours à des consultants par les organismes des Nations Unies est soumis aux procédures normalisées de passation de marchés et de gestion de contrats, le Comité a demandé au HCR de lui communiquer le nombre de consultants exerçant des fonctions de conseil ou de consultation proprement dite et dispensant des avis, mettant à disposition des compétences ou formulant des jugements à titre professionnel. Le HCR a déclaré qu'il ne disposait pas d'une classification par catégories qui lui permettrait de fournir les renseignements précisément requis par le Comité.

383. Les fonctions de conseil exercées par des consultants étaient consignées sous cinq identifiants et il n'était donc pas possible d'en rendre compte sous une rubrique unique. Des identifiants fonction avaient été conçus pour rendre compte des divers types d'activités de consultation, à savoir celles qui avaient trait aux ressources humaines, à la publication d'annonces et à la commercialisation, comme indiqué au tableau II.10.

Tableau II.10

Classement des activités de consultation par catégories

<i>Identifiant fonction</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Compte</i>
3012	Services de consultants en informatique	621050
7491	Services de consultants dispensés à l'échelle institutionnelle	627050
9682	Services de consultants en informatique dispensés à l'échelle institutionnelle	627050
9683	Services de consultants relatifs aux principes de fonctionnement institutionnels	625700
9684	Services de consultants relatifs à la gestion des ressources humaines	625700

Source : HCR.

384. Les identifiants fonction mentionnés ci-dessus correspondaient à des transactions ayant donné lieu à l'établissement de divers types de contrat pour des services de nature professionnelle, technique et intellectuelle, exécutés par des sociétés et des institutions, portant notamment sur la gestion de l'information, le système informatique de planification des ressources à l'échelle institutionnelle, la formation et la gestion des ressources humaines. Du fait que les contrats en question

relevaient de l'un ou l'autre de ces multiples identifiants fonction, le HCR les a enregistrés et en a assuré le suivi de la même manière que pour tous les autres contrats qu'il avait conclus, mais n'a pas été en mesure de communiquer le montant des charges engagées pour ce type spécifique de services.

385. Pour qu'il soit possible de colliger et d'évaluer les charges associées aux services de consultants dispensés à l'échelle institutionnelle par des personnes ou des cabinets exerçant des fonctions de conseil ou consultatives et d'en rendre compte de manière individualisée, le Comité est d'avis que le HCR doit assurer un suivi distinct de chacun des types de contrat en question.

386. Le Comité recommande que le HCR suive et collige les charges correspondant aux services de consultants, qu'ils recouvrent des activités de conseil ou de consultation proprement dite, et souligne qu'il est nécessaire de revoir le classement des catégories d'identifiants fonction et les intitulés correspondants.

387. Le HCR a souscrit à la recommandation et accepté la nécessité de réexaminer le classement en catégories et les intitulés des identifiants fonction.

8. Gestion des ressources humaines

Stratégie d'ensemble pour la gestion et la planification des ressources humaines

388. Comme le Comité l'a souligné dans son précédent rapport, la gestion des ressources humaines est un élément fondamental qui permet à l'encadrement d'harmoniser les effectifs et le plan d'activités, d'anticiper les changements et de répondre aux problèmes du moment, ou qui risquent de se poser, en ce qui concerne les effectifs. Le Comité a fait observer que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ne recevait pas l'attention voulue compte tenu de son importance stratégique.

389. Pour établir son précédent rapport, le Comité avait analysé les mesures prises par le HCR pour améliorer sa gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Il avait examiné la situation avec la Division des ressources humaines et avait passé en revue et évalué les documents qui lui avaient été remis. Le Comité a pris note des efforts déployés par le HCR pour renforcer la planification des effectifs, tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel.

390. Sur la base de la recommandation du Comité, le HCR a diffusé ses orientations et instructions destinées à appuyer ses opérations de terrain aux fins de l'examen de leurs besoins en personnel dans le cadre de la planification annuelle et pluriannuelle. Il a publié les documents d'orientation suivants :

a) Le manuel du HCR pour l'organisation de la présence sur le terrain, dont le but est d'aider le personnel des opérations menées par le HCR à établir un bureau de pays (présentation des différents types de bureau de pays et directives quant à leur structuration) ;

b) L'annexe D à l'instruction administrative sur l'obtention de résultats grâce à COMPASS et la planification de la mise en œuvre pour 2022 (UNHCR/AI/2021/8), qui donne des orientations en ce qui concerne la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et la gestion des postes à l'aide du système COMPASS.

391. Outre ces directives et ces didacticiels, le HCR a assuré des formations de courte durée à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel à l'intention de divers groupes cibles, et leur a présenté des simulations. En conjonction avec ces formations, le HCR a publié un manuel de travail réunissant des informations en provenance de diverses sources internes et externes, où sont explicitées la signification du concept

de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les méthodes à appliquer pour le mettre en œuvre.

392. Tout en faisant observer qu'« un modèle de stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de bout en bout » avait été introduit à l'annexe D de l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/8 et que cette annexe contenait des orientations pour l'établissement de priorités par les bureaux régionaux et les opérations au moyen d'ateliers et de formations de courte durée, il a aussi admis qu'il faudrait continuer d'agir, notamment en vue d'obtenir un alignement à l'échelle mondiale sur l'ensemble de son processus de planification.

393. Le Comité a pris note des efforts consentis par le HCR, mais en signalant qu'une gestion prévisionnelle détaillée des besoins en personnel n'avait qu'une valeur limitée si elle ne s'inscrivait pas dans un cadre stratégique de gestion des effectifs de portée institutionnelle, qui définisse des cibles en matière de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisation et indique de quelle manière concilier à l'avenir les restrictions budgétaires et les besoins en personnel. La gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans une optique stratégique ne se limite pas au regroupement d'éléments d'information en un seul endroit, et il ne suffit pas non plus d'expliquer pourquoi elle est requise dans le cadre d'une approche globale, à l'échelle de l'organisation. La description d'« un modèle de stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de bout en bout » à l'annexe D de l'instruction administrative est simplement l'illustration de la manière dont cette gestion prévisionnelle fonctionne, qui s'accompagne de l'explication des mesures qui doivent être prises de manière générale.

394. Un cadre digne de ce nom inclut une approche stratégique globale de l'évaluation des tendances et des possibilités offertes de combler d'éventuelles lacunes en matière de demande et d'offre de personnel. Une telle approche faciliterait l'établissement de priorités parmi les objectifs stratégiques des opérations et rendrait possible, dans le cadre de celles-ci, d'établir des catégories pour ce qui est des besoins en personnel et de l'allocation du budget correspondant.

395. Le Comité recommande à nouveau que le HCR établisse une stratégie globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 288), et souligne qu'elle devrait définir les modalités de l'évaluation des tendances.

396. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que son approche de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel serait expérimentée au cours de la période 2021-2022, puis ajustée et progressivement mise en place en 2023, ajoutant qu'elle éclairerait le cadre de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de plus grande portée qui serait mis au point par la suite, et dont elle constituerait un élément important.

Critères propres à faciliter les activités de gestion prévisionnelle des besoins en personnel

397. Dans le cadre de son processus de transformation, le HCR a révisé sa structure de groupes fonctionnels pour aligner les domaines fonctionnels sur les activités existantes ou nouvelles de l'organisation. L'objet de la structure des groupes fonctionnels est de classer par catégories et de répertorier les titres fonctionnels selon huit domaines fonctionnels, comme suit :

- a) Direction exécutive et administration ;
- b) Protection internationale et solutions ;
- c) Activités opérationnelles ;

- d) Relations extérieures ;
- e) Administration et finances ;
- f) Approvisionnement ;
- g) Ressources humaines ;
- h) Technologie de l'information.

398. Le domaine fonctionnel « Protection internationale et solutions » englobe un éventail d'activités liées au mandat du HCR en matière de protection.

399. Dans son précédent rapport, le Comité a souligné qu'une panoplie d'outils d'examen des effectifs était nécessaire pour aider les opérations à évaluer leurs besoins en personnel et veiller à ce que les opérations puissent effectuer des analyses des besoins en effectifs. Le Comité a pris acte des efforts consentis par la Division des ressources humaines pour mettre à disposition des outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnel plus efficaces. Toutefois, des indicateurs fondés sur des indices de référence ou la définition de grandes catégories d'activités demeurent en cours d'élaboration.

400. Étant donné que les effectifs se sont notablement accrus (à hauteur de 70 %) dans certaines opérations entre 2017 et 2022, il est essentiel que le HCR élabore une approche pratique, fondée sur des principes, qui soit associée à un ensemble de critères de référence pragmatiques qui aident les responsables de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Certes, il arrive que l'augmentation des besoins en personnel résulte de circonstances extraordinaires comme des situations d'urgence, mais il n'en reste pas moins qu'il faut disposer de directives claires et de critères vérifiables pour déterminer et établir sur la base d'éléments probants la nature de tels besoins. Ces critères de référence pragmatiques devraient s'inscrire dans un cadre permettant de quantifier la dotation minimale en effectifs requise pour chaque domaine fonctionnel, en prenant en considération le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR et l'enveloppe budgétaire correspondante. De l'avis du Comité, un tel cadre pourrait servir de guide d'ensemble aux opérations de pays du HCR, et leur permettre de quantifier leurs besoins en personnel et d'utiliser l'effectif dans le souci du meilleur rapport coût-efficacité possible. De tels indicateurs pourraient aussi aider à comparer les besoins en personnel d'une opération à l'autre et à améliorer la transparence.

401. Le Comité recommande à nouveau que le HCR mette au point et diffuse une panoplie d'outils d'examen des effectifs (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 296) et souligne que ces outils devaient inclure des indicateurs adossés à des critères de référence correspondant aux huit domaines fonctionnels, pour faciliter la quantification des effectifs.

402. Le HCR a accepté la recommandation, soulignant que des critères de référence avaient déjà été mis au point pour un certain nombre de domaines fonctionnels et diffusés à grande échelle. Le HCR poursuivra la mise au point d'un ensemble exhaustif et intégré de critères de référence prenant en compte les divers types d'opérations menées et les divers contextes dans lesquels elles le sont.

Modèle de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et COMPASS

403. L'annexe D de l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/8, entrée en vigueur le 16 juillet 2021, présente un modèle de stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de bout en bout devant permettre aux opérations et aux bureaux du HCR d'exécuter le cycle de planification stratégique des effectifs. Ce modèle s'articule sur cinq étapes et devrait devenir opérationnel au cours de la phase

de planification dans COMPASS. La première étape devrait consister pour les opérations, les bureaux et les divisions du HCR à obtenir et à comprendre les priorités stratégiques et à évaluer les modifications apportées à la fonction et à la structure des effectifs sur la base des priorités stratégiques. Dans un deuxième temps, ils devraient analyser les effectifs ; la troisième étape devrait consister à recenser les écarts entre la structure souhaitée et l'état actuel de la situation ; la quatrième étape, coïncidant avec la phase de mise en œuvre de COMPASS, devrait être l'occasion d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action en matière de ressources humaines, en mettant en balance, d'une part, le coût et les efforts déployés et, d'autre part, la portée de chacun des éléments énumérés dans le plan d'action en question. Quant à la cinquième étape, son objectif devrait être le suivi de la mise en œuvre du plan d'action en matière de ressources humaines, sur la base de trois à cinq indicateurs clés de performance définis aux niveaux des bureaux de pays et des bureaux, ainsi que par les divisions, au siège. Les indicateurs en question devraient être définis et mesurés avant et pendant la mise en œuvre du plan d'action en matière de ressources humaines.

404. Les visites de terrain virtuelles de deux bureaux multipays et des entretiens avec des responsables des ressources humaines ont révélé que l'encadrement, sur le terrain, ne pouvait établir un plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel réaliste sur la base du modèle de stratégie de gestion prévisionnelle des besoins de personnel de bout en bout. Aucun plan de ce type, pourtant requis, n'avait encore été élaboré par le personnel des opérations compétent, et celui qui avait été fourni par le HCR ne pouvait être considéré comme un plan réalisable dans la pratique. En outre, de l'avis du Comité, il pouvait être dangereux de confier aux bureaux de pays la responsabilité de définir leurs propres indicateurs à des fins de suivi et de mesure. En outre, cette approche n'était pas appropriée dans l'optique des études relatives à la comparabilité et à la mesure. Le HCR devait faire savoir à ses opérations quels indicateurs clés de performance appliquer à des fins de suivi. En conséquence, il lui faudrait déterminer et classer en catégories des indicateurs clés de performance susceptibles d'être adaptés aux caractéristiques et aux besoins en personnel propre à chaque lieu d'intervention.

405. Le Comité recommande que le HCR détermine s'il convient d'établir un échantillon d'indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés à des fins de suivi et adaptés aux besoins en personnel de chaque opération.

406. Le HCR a accepté la recommandation.

Répartition du personnel chargé de la gestion des ressources humaines

407. À la demande du Comité, le HCR a établi un tableau faisant apparaître le nombre de membres de son personnel et affiliés, ainsi que les modalités de la répartition du personnel chargé des ressources humaines entre les sept bureaux régionaux (voir tableau II.11).

Tableau II.11

Répartition du personnel chargé des ressources humaines entre les sept bureaux régionaux

Bureau régional	Amériques	Asie et Pacifique	Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs	Europe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Afrique australe	Afrique de l'Ouest et Afrique centrale
Personnel du HCR	1 334	1 514	3 231	1 251	2 385	839	1 714
Personnel affilié	1 013	630	772	274	1 061	183	239
Total des effectifs	2 347	2 144	4 003	1 525	3 446	1 022	1 953

Bureau régional	Amériques	Asie et Pacifique	Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs	Europe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Afrique australe	Afrique de l'Ouest et Afrique centrale
Personnel des ressources humaines	53	47	116	45	68	37	42
Nombre de sites où sont présents des membres du personnel chargé des ressources humaines	101	71	113	91	58	40	85
Personnel chargé des ressources humaines en pourcentage du personnel du HCR	3,97	3,10	3,59	3,60	2,85	4,41	2,45
Personnel chargé des ressources humaines en pourcentage de l'effectif total	2,26	2,19	2,90	2,95	1,97	3,62	2,15

Source : Proiciel MSRP, au 31 décembre 2021.

408. Le Comité a noté que le nombre de membres du personnel chargé des ressources humaines ne semblait pas correspondre au nombre total de membres du personnel ni à l'effectif total, y compris le personnel affilié. Le HCR a déclaré que la taille de l'effectif (personnel et personnel affilié) n'était pas le seul critère à prendre en compte pour déterminer la taille de l'effectif chargé des ressources humaines sur un site donné. La durée d'affectation standard des postes, ainsi que le nombre de sites dans un pays ou une région, avaient également une incidence sur la taille de l'équipe chargée des ressources humaines au sein d'une opération donnée.

409. Ayant constaté, par exemple, que l'un des bureaux régionaux comportant l'effectif le moins nombreux comprenait la proportion la plus élevée de membres du personnel se consacrant à la gestion des ressources humaines, mais aussi que la région concernée était celle où le nombre de sites dotés de fonctionnaires chargés des ressources humaines était le moins élevé, le Comité estime nécessaire que le HCR revoie la méthode utilisée pour déterminer la taille adéquate des équipes chargées des ressources humaines au sein des opérations. Le HCR devrait tenir compte du fait qu'il est important pour l'ensemble de l'organisation que l'équipe chargée des ressources humaines soit d'une taille appropriée, ce dont on pourrait conclure que le nombre total de membres du personnel affectés aux ressources humaines devrait être augmenté.

410. Le Comité recommande que le HCR revoie la méthode utilisée pour déterminer la taille adéquate des équipes chargées des ressources humaines au sein des opérations.

411. Le HCR a accepté la recommandation.

Attributions du partenaire ressources humaines principal

412. L'instauration de COMPASS, nouvel outil de gestion axée sur les résultats, a conduit le HCR à définir les attributions et responsabilités liées à la planification, à la gestion, au suivi et à la communication des résultats et celles des collègues du HCR dans chacun des domaines relevant du contrôle budgétaire. L'organigramme de contrôle d'accès fait apparaître qu'un certain nombre de nouvelles fonctions systémiques sont adossées à des fonctions existantes, l'objectif étant d'obtenir que les collègues s'approprient davantage le nouveau processus de gestion des opérations.

Compte tenu de la taille d'une opération, une même personne pourrait exercer diverses fonctions systémiques dans le cadre de ladite opération, par exemple, les fonctions de gestionnaire des résultats et de coordinateur de la planification, ou celles de préparateur de ressources et de gestionnaire des résultats. Toutefois, on ne saurait assigner à une même personne des fonctions qui dérogeraient, lorsqu'elles sont cumulées, au principe de séparation des tâches, par exemple les fonctions de préparateur de ressources, de coordonnateur de la planification et de responsable de plan.

413. En application de l'annexe J.1 de l'instruction administrative sur COMPASS – nouvelle approche de la gestion axée sur les résultats et de la planification dans l'optique des résultats pour 2022 et au-delà (UNHCR/AI/2021/01), les fonctions de nature systémique qui sont celles d'un coordonnateur de la planification ne sauraient être combinées avec celles d'un préparateur de ressources. Le Comité a observé que cette combinaison de fonctions avait pourtant été assignée à un fonctionnaire d'administration (hors classe) dans un bureau régional.

414. En outre, avec le nouvel outil COMPASS, de nouvelles fonctions seront assurées par les collègues des bureaux régionaux et du siège, par exemple celles (de nature systémique) de fonctionnaire chargé de l'assurance qualité du plan. Selon l'organigramme de contrôle d'accès, les fonctions en question sont assignées au siège, à la Division des ressources humaines, à la Division des relations extérieures et à la Division de la planification stratégique et des résultats. À l'échelon des bureaux, les fonctions en question sont assignées au partenaire ressources humaines ou au personnel chargé de la mobilisation de partenaires extérieurs ou de la planification stratégique. Les activités autorisées au titre de ce type de fonctions sont les suivantes : examiner les stratégies pluriannuelles ou de transition soumises et en garantir la qualité, notamment en communiquant des commentaires en retour sur le projet de budget et les ressources demandées ainsi que sur les effectifs et les changements d'ordre structurel.

415. Avec son approche de la gestion prévisionnelle des besoins en effectifs, la Division des ressources humaines joue un rôle clé, en élaborant des propositions de nature structurelle et relatives à la dotation en effectifs qui sont adaptées aux stratégies respectives des opérations. Les partenaires ressources humaines principaux jouent eux-mêmes un rôle de premier plan pour répondre à ces demandes ; ils sont répartis dans les sept bureaux régionaux. Les nouveaux descriptifs d'emploi normalisés font apparaître combien les fonctions des partenaires ressources humaines principaux sont importantes pour une prestation efficace, efficiente et dans les délais de tous les services liés aux ressources humaines au sein du bureau et au titre de la planification stratégique des besoins en personnel.

416. Sur la base de l'examen du modèle d'organigramme de contrôle d'accès, il apparaît que le HCR pourrait renforcer la gouvernance en définissant plus précisément les attributions et les responsabilités. Le Comité est d'avis que le HCR devrait revoir les autorisations associées aux fonctions en vertu de l'organigramme. Il serait possible de renforcer le rôle de sa Division des ressources humaines, en particulier les fonctions des partenaires ressources humaines principaux et des équipes chargées des ressources humaines, afin qu'ils participent de plus près à l'examen du budget et du programme annuel, ce qui améliorerait et faciliterait l'élaboration de stratégies pluriannuelles ou de transition, en particulier pour les opérations. En outre, le HCR devrait envisager de créer des postes de coordonnateur de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel au sein de la Division des ressources humaines, avec pour mission de fournir à l'ensemble des opérations des orientations stratégiques axées sur les concepts et les activités en lien avec ce

domaine, et de servir d'interlocuteur maîtrisant à la fois les objectifs financiers et stratégiques.

417. Le Comité recommande que le HCR examine la manière dont des fonctions systémiques définies dans l'organigramme de contrôle d'accès sont assignées à des membres du personnel du HCR exerçant certaines fonctions, pour encourager une meilleure participation et des contributions plus riches, afin, en dernier ressort, d'optimiser la qualité des informations saisies dans COMPASS.

418. Le Comité recommande que le HCR étoffe les attributions des partenaires ressources humaines et les fasse participer de plus près à l'examen du budget et du programme annuel.

419. Le HCR a accepté les recommandations.

C. Informations communiquées par l'Administration

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

420. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 9,4 millions de dollars (contre 5,4 millions de dollars en 2020). Il s'agit principalement de réductions de dons et de montants à recevoir de très longue date de partenaires d'exécution.

2. Versements à titre gracieux

421. Le HCR a indiqué qu'il avait effectué des paiements à titre gracieux dans huit cas pour un montant total de 216 035 dollars, principalement au titre d'évacuations sanitaires après un accident de la route. En 2020, le HCR a approuvé 19 versements à titre gracieux pour un montant de 44 835 dollars. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables des registres administratifs du HCR effectué par le Comité.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

422. 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 notre 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.

423. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'était acquittée 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 tout risque particulier qu'elle avait déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il a également demandé à l'administration et au Bureau des services de contrôle interne s'ils avaient connaissance d'un quelconque cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives.

424. Le HCR a signalé 66 cas de fraude avérée ou de présomption de fraude au titre de 2021, qui ont entraîné des pertes financières de 1,3 million de dollars (contre 31 cas en 2020, représentant un montant de 0,11 million de dollars). Parmi ces fraudes, 32 ont été commises par des membres du personnel, 21 par des partenaires d'exécution et 13 par des membres du personnel affilié relevant de la compétence du HCR. Les cas de fraude imputable au personnel et au personnel affilié ont été les suivants : fraude aux droits à prestation ou aux avantages ; fraude commise dans le cadre d'achats ; détournement de fonds ; fraude au titre du programme d'assurance

maladie et autres fraudes aux soins médicaux ; fraude à l'inscription en tant que réfugié ou à la détermination du statut de réfugié ; escroquerie à la réinstallation, au recrutement ou au diplôme ; autres fraudes.

D. Remerciements

425. 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 Contrôleur général de la République du Chili,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Auditeur principal)
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

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

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine
(*Signé*) Hou Kai

21 juillet 2022

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 63	Le Comité recommande que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) fasse en sorte que le siège et les bureaux régionaux apportent un appui encore plus concerté aux opérations de pays en ce qui concerne les achats et la distribution des articles en stock fondés sur les besoins, en particulier dans les situations d'urgence comme la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).	Le siège et les bureaux régionaux du HCR apportent un appui systématique aux opérations de pays. Quelques exemples de cet appui sont décrits ci-après. Le HCR a mis à la disposition des opérations de pays un outil global de prévision de l'offre et de la demande, qui facilite l'évaluation des besoins en matière d'approvisionnement et de distribution. À la mi-septembre 2021, le HCR a publié le document UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, qui contient des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires ; on y trouve des conseils sur les achats et la distribution des articles en stock fondés sur les besoins, en particulier dans les situations d'urgence. Le document en question clarifie les attributions et responsabilités respectifs de chaque bureau de l'organisation pour ce qui est de l'établissement de plans d'achats et de plans de distribution fondés sur les besoins, ainsi que de la prise en considération des possibilités offertes d'intégrer la gestion des articles non alimentaires. Il inclut aussi un modèle d'instruction permanente, un formulaire de demande de mise à disposition d'articles non alimentaires, un formulaire pour la communication	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Le HCR a publié le document UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, qui contient des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires et fournit des conseils clairs et sans ambiguïté sur l'ensemble des étapes du cycle de gestion des articles non alimentaires. Les attributions et responsabilités sont définies. Les directives prennent en compte le nouveau système de gestion axée sur les résultats, COMPASS, et se concentrent sur l'analyse des situations. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
2	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 64	Le Comité recommande que le HCR aide les opérations de pays en établissant des plans de distribution complets concernant les articles en stock.	<p>d'informations relatives à la distribution d'articles non alimentaires et des formulaires de mise en concordance des distributions d'articles non alimentaires.</p> <p>Le siège du HCR examine les possibilités offertes par son nouveau progiciel de gestion intégré d'améliorer le suivi des stocks et l'application du principe de responsabilité au stade de l'élaboration des procédures idoines.</p> <p>Pour aider les opérations de pays à établir des plans de distribution complets concernant les articles en stock, le HCR a pris les mesures suivantes :</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation qui précède, le HCR a publié le document UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, qui contient des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires et présente des procédures et orientations détaillées relatives aux plans de distribution d'articles non alimentaires en stock. Il inclut aussi des annexes sur les attributions et responsabilités, un tableau récapitulatif des risques associés aux articles non alimentaires, un modèle d'instruction permanente, une liste de contrôle pour la distribution d'articles non alimentaires et d'autres modèles. Ces directives mettent en relief</p>	Le Comité renvoie à la déclaration qu'il a faite en ce qui concerne la recommandation qui précède immédiatement (ci-dessus) et considère que la présente recommandation a été appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>l'importance que revêt la mise au point de plans de distribution périodiques sur la base d'un plan de distribution annuel, qui accompagnent la demande de mise à disposition de matériel pour approbation dans le progiciel MSRP (comme souligné dans l'annexe A sur les attributions et responsabilités). Les directives encouragent les partenaires à ne pas stocker d'articles d'un montant total supérieur à 50 000 dollars pendant plus de 10 jours ouvrés et donnent des exemples d'outils de communication d'informations relatives à la distribution et à la mise en concordance des stocks d'articles non alimentaires (appendice 3).</p> <p>Afin de contribuer à optimiser le niveau des stocks conservés dans les entrepôts, le HCR établit un rapport mensuel sur les stocks excédentaires, qu'il communique aux opérations de pays par l'intermédiaire des bureaux régionaux. Le Service de la gestion de l'approvisionnement assure le suivi, sur une base trimestrielle, avec les bureaux régionaux, des progrès réalisés pour ce qui est de la réduction des stocks excédentaires, compte tenu des déclarations d'urgence et des stocks d'urgence. Une telle analyse peut porter sur les tendances en matière d'achats, les problèmes récurrents s'agissant des stocks, ou donner lieu à des recommandations concernant les</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 74	Le Comité recommande que le HCR s'emploie en priorité à redéfinir les rôles et les responsabilités dans les bureaux régionaux et les entités du siège et à les harmoniser, et qu'il veille à ce que les rôles des structures redéfinies soient consignés dans le cadre réglementaire, le cas échéant.	<p>stocks minimum et maximum à garder constamment disponibles.</p> <p>Pour consolider encore davantage la planification de la distribution, un module d'aide au suivi, qui génère des plans de distribution servant de manifestes pour tel ou tel groupe de personnes enregistrées relevant de la compétence du HCR a été inclus dans le système d'enregistrement et de gestion des dossiers de quatrième génération (proGres v4).</p> <p>La révision des attributions, responsabilités et pouvoirs définis initialement en octobre 2019, dans laquelle il a été tenu compte du modèle actualisé des trois lignes, permettra de clarifier les rôles et les responsabilités. La révision des attributions des opérations de pays, des bureaux régionaux et des divisions du siège est en grande partie terminée et éclairera la révision des responsabilités et des pouvoirs.</p> <p>Le HCR a adopté une approche normalisée pour rendre compte des attributions dans le cadre réglementaire en incluant systématiquement une description précise de celles-ci dans les instructions administratives. On s'est aligné pour ce faire sur les fonctions incombant aux diverses entités constitutives de l'organisation.</p> <p>On tiendra également compte des progrès accomplis en ce qui concerne le modèle des trois lignes</p>	Le Comité a formulé des observations sur l'état d'avancement de la révision des attributions, responsabilités et pouvoirs dans son rapport d'audit de 2021 et a formulé une nouvelle recommandation, qui reprend les dispositions de base de la présente recommandation. Le Comité considère donc que celle-ci est devenue caduque.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
4	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner l'impact des changements apportés à sa structure budgétaire sur l'efficacité de la gestion, qu'il analyse l'avantage des changements proposés, qu'il communique les résultats de cette analyse et qu'il fournisse l'assurance que la structure budgétaire proposée répond aux exigences de transparence et de qualité.	et les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, dont il est fait état dans le document mentionné en lien avec les recommandations formulées aux paragraphes 118 et 126 du document publié sous la cote A/75/5/Add.6 .	Le HCR poursuivra son examen de la structure budgétaire modifiée au cours des prochains cycles budgétaires, afin d'en rendre compte au Comité exécutif, comme l'exige la décision sur le sujet qui figure dans le rapport du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés sur sa soixante et onzième session (A/AC.96/1209). À la section III.B intitulée « Décision sur la révision du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires », il est notamment indiqué que le Comité exécutif a approuvé l'examen de l'impact des changements apportés à la structure et à la période budgétaires sur l'efficacité dans la gestion et la capacité du HCR de s'acquitter de son mandat, pour qu'il y soit apporté d'éventuelles modifications, et a demandé que les conclusions de cet examen lui soient présentées au plus tard en 2025, des examens préliminaires pouvant être réalisés en cas de besoin. En octobre 2021, le Comité exécutif a approuvé le budget-programme 2022 du HCR	Le Comité prend note du budget-programme 2022 approuvé et du fait qu'aucune modification de la structure budgétaire ni des informations figurant dans les tableaux ou des textes explicatifs intéressant la gestion axée sur les résultats n'a été demandée. Compte tenu de la date fixée pour la remise des conclusions de l'examen dont la réalisation a été approuvée (2025), le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 97	Le Comité recommande que les informations sectorielles présentées pour 2021 soient de qualité équivalente à celles qui ont été présentées pour 2020 et que la qualité de l'information soit maintenue tant que la future structure de gestion axée sur les résultats ne sera pas achevée et pleinement opérationnelle.	(A/AC.96/1213/Rev.1), le premier à être établi sur la base du cadre global de résultats du HCR. Le projet de budget-programme a été approuvé tel que présenté. Aucune modification de la structure budgétaire ni des informations figurant dans les tableaux ou dans les textes explicatifs n'a été demandée. La transparence et la qualité du nouveau cadre global de résultats de l'entité n'ont suscité aucune préoccupation, ce qui transparaît dans le rapport du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés sur sa soixante-douzième session (4-8 octobre 2021) (A/AC.96/1220).	Dans ses états financiers pour 2021, le HCR présentera, au minimum, les mêmes informations sectorielles qu'en 2020, et continuera de procéder ainsi jusqu'à ce qu'une nouvelle structure de gestion axée sur les résultats soit officiellement adoptée et pleinement opérationnelle.	Du fait que les informations sectorielles présentées dans les notes pour 2021 sont de qualité équivalente à celles qui l'avaient été en 2020, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		
6	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 102	Le Comité recommande que le HCR étoffe ses dispositifs interne de prévention et de détection afin de repérer les reports de dépenses erronés liés à	Le HCR a revu la procédure de clôture des comptes pour 2021, en la modifiant comme il convenait pour améliorer encore sa qualité et son intégrité en ce qui concerne les crédits budgétaires affectés à des	Le Comité a pris note des instructions supplémentaires pour la clôture des comptes en fin d'année et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
7	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 107	des tentatives de report de fonds budgétaires sur l'exercice suivant, qu'il examine les raisons de l'application incorrecte des Normes comptables internationales pour le secteur public et qu'il y remédie, par exemple en communiquant davantage, en améliorant les règles en matière de communication de l'information qui figurent dans ses instructions relatives à la clôture des comptes et en examinant les reports de dépenses en fonction de la date, du montant et des descriptions. Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des variations au niveau organisationnel, tant pour l'état des résultats financiers que pour l'état de la situation financière, qu'il la complète à l'aide de contributions des bureaux régionaux et qu'il y ajoute des éléments de référence pour les variations importantes, lorsqu'il y en a.	bons de commande. On se référera à l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/10 sur la clôture des comptes du HCR pour l'année terminée le 31 décembre 2021 (en particulier à la section 4.2). Comme demandé, le HCR a procédé à une analyse des variations et a sollicité l'avis des bureaux régionaux, le cas échéant. Les résultats de cette analyse ont été communiqués au Comité des commissaires aux comptes.	Le Comité a noté qu'il avait été procédé à une analyse des variations. Toutefois, il est d'avis que la contribution systématique des bureaux régionaux, les critères de référence pertinents et les mesures de suivi visant à utiliser au mieux une telle analyse, font toujours défaut. Il estime qu'une analyse des variations automatisée pourrait être incluse au stade de la conception d'un nouveau progiciel de gestion intégré. Étant donné que le HCR a indiqué qu'il s'emploierait à intégrer l'analyse des variations automatisée dans le nouveau système, le Comité	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 116	Le Comité recommande que le HCR améliore les informations relatives aux immobilisations corporelles qui figurent dans les rapports financiers des pays pour que celles-ci soient présentées en fonction du lieu où elles se trouvent aussi bien qu'en fonction de l'entité propriétaire.	Le HCR a amélioré les rapports financiers des pays pour y inclure des rubriques supplémentaires concernant les immobilisations corporelles, et les rapports en question présentent désormais ces données en fonction de l'entité propriétaire et du lieu où elles se trouvent.	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Les rapports financiers des pays offrent désormais la possibilité de présenter les informations relatives aux immobilisations corporelles en fonction du centre de coûts ou du lieu où elles se trouvent. Le Comité considère donc la recommandation comme appliquée.				X
9	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 117	Le Comité recommande que le HCR continue d'enrichir les informations relatives à l'assistance pécuniaire qui figurent dans les rapports financiers des pays et qu'il élabore d'autres tableaux de bord consacrés à ces informations.	Le HCR a enrichi les informations relatives à l'assistance pécuniaire qui figurent dans les rapports financiers des pays en mettant à disposition des rubriques supplémentaires concernant les interventions en espèces. Les rapports contiennent désormais quatre nouvelles sources d'information relatives aux interventions en espèces, à savoir des données sur les charges (IPSAS), sur les charges par rapport au budget, sur les postes non soldés et sur les honoraires des prestataires de services financiers.	Le Comité a examiné le projet d'instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et les risques y associés. Il n'y a pas trouvé d'explication précisant de quelle manière les informations liées aux interventions en espèces dans les rapports financiers des pays seraient contrôlées, ou à qui incomberait la responsabilité du suivi de ces informations. Le Comité part du principe que la Section de la trésorerie a publié certaines directives en ce qui concerne le tableau de bord consacré aux interventions en espèces ou qu'elle a l'intention de le faire, et considère que la				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
10	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 132	Le Comité réitère sa recommandation tendant à ce que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure de gestion des stocks (A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 56) et recommande que le HCR prenne ces mesures au moment de la conception du nouveau progiciel de gestion intégré.	Le HCR a l'intention d'améliorer encore les contrôles dans la procédure de gestion des stocks en mettant en place des contrôles clés renforcés dès les premières étapes de la mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré Cloud. En attendant qu'il soit mis en service, le HCR utilise les mécanismes déjà en place pour s'assurer qu'il n'y a pas d'anomalies significatives dans la gestion des stocks, en particulier en ce qui concerne le rapport de fin d'année. Dans le cadre de la mise en service du progiciel de gestion intégré Cloud, le HCR instaure la gestion centralisée des articles en stock et de leurs catégories, un système de suivi des expéditions et un nouveau modèle d'organisation des stocks afin d'améliorer tant l'efficacité de la gestion des stocks que l'efficacité des contrôles clés.	recommandation a été appliquée. Le Comité se félicite des mesures prises pour améliorer les contrôles dans la procédure de gestion des stocks grâce à l'introduction de contrôles clés renforcés dès les premières étapes de la mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré. Il considère donc que la recommandation a été appliquée. Néanmoins, lors de son examen de la procédure de gestion des stocks, le Comité a de nouveau détecté plusieurs lacunes, déjà constatées dans le passé. Les mécanismes existants ne fonctionnent pas de manière à donner toute leur efficacité. Le Comité formule à cet égard une recommandation plus précise dans le présent rapport.		X		
11	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 137	Le Comité recommande que le HCR contrôle les quantités notables de produits pharmaceutiques et de fournitures médicales en fin d'année et qu'il les porte à l'actif.	Le HCR a recensé l'ensemble des opérations qui avaient fait état de quantités notables de fournitures médicales à l'occasion de l'inventaire physique de fin d'année au 31 décembre 2021. Les quantités et la valeur des fournitures en question ont été établies et on a créé une pièce justificative de journal pour porter le montant total à l'actif. Le HCR continuera de procéder aux contrôles nécessaires et de veiller à	Étant donné que les quantités notables de produits pharmaceutiques seront recensées et portées à l'actif, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
12	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 142	Le Comité recommande que le HCR ajuste le montant des créances non soldées en fonction des comptabilisations en pertes dans les cas où existent de petits écarts liés à des chiffres arrondis et qu'il sorte du bilan les créances non soldées dont la comptabilisation en pertes avait été approuvée.	ce que les quantités de fournitures médicales placées sous sa responsabilité à la fin de l'année soient portées à l'actif, le cas échéant.	Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats a travaillé en collaboration avec le Service financier et de comptabilité de la Division de la gestion et de l'administration financières et les bureaux régionaux afin de recenser les créances non soldées liées à des partenariats que les opérations de pays n'étaient pas parvenues à recouvrer et dont il n'était plus raisonnable d'espérer le remboursement. En conséquence, les demandes approuvées par les directeurs de bureaux régionaux ou les divisions du siège, le cas échéant, ont été soumises à un comité chargé de la comptabilisation en pertes d'actifs monétaires, et les décisions prises à l'issue de ce processus ont conduit à l'annulation des créances non soldées correspondantes.	Le Comité a examiné les mesures prises par le HCR et pris acte de l'apurement correspondant de la comptabilité. Il considère la recommandation comme appliquée.	X		
13	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 143	Le Comité recommande que le HCR établisse un récapitulatif des postes non soldés qui remplissent les conditions requises pour être comptabilisés en pertes et qu'il le soumette régulièrement à l'organe de décision compétent.	Le HCR continuera de s'efforcer de signaler régulièrement aux autorités compétentes les postes non soldés qui remplissent les conditions requises pour être comptabilisés en pertes. Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation qui précède immédiatement (ci-dessus) font	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises et considère la recommandation comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 154	Le Comité recommande que le HCR conçoive son nouveau progiciel de gestion intégré et ses systèmes de gestion financière et de gestion de la chaîne d'approvisionnement de manière à simplifier l'enregistrement des transactions concernant le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) à faciliter le rapprochement des postes non soldés en temps voulu et à éviter autant que possible d'importantes avances pour les accords conclus avec UNOPS.	Les échanges de lettres entre le HCR et l'UNOPS en 2021 font apparaître une modification de l'approche de la gestion des avances relatives aux projets, ce qui devrait permettre d'ajuster régulièrement le montant de ces avances de manière à ce que soit préservé un équilibre adéquat des soldes au niveau mondial, conformément aux règles financières de l'UNOPS, tout en réduisant au minimum le versement d'avances par le HCR. Il a été procédé à la fin de 2021, au siège, à un récapitulatif des avances versées et il est prévu de procéder régulièrement, à l'échelle mondiale, en 2022, à des modifications à mesure que le volume des transactions évoluera. D'autres améliorations de la procédure de gestion des contractuels, y compris ceux de l'UNOPS, sont à l'étude pour le nouveau progiciel de gestion intégré.	Le Comité a pris note des mesures prises et du fusionnement des soldes correspondant à des avances auxquels il a été procédé à l'échelle du siège à la fin de 2021, ainsi que des modifications régulières prévues pour 2022. Le Comité considère la recommandation comme appliquée.	X			
15	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 163	Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte qu'il soit plus facile de ventiler les éléments de coût des immobilisations incorporelles afin que les actifs concernés puissent être comptabilisés séparément dans les cas prévus par les normes IPSAS.	Le HCR a cherché à déterminer si le coût des activités de production d'actifs incorporels pouvait être déterminé de manière fiable et s'il devait être comptabilisé, le cas échéant, en tant qu'immobilisations incorporelles distinctes, dans les états financiers de 2021, comme l'exigent les normes IPSAS. Il continuera de le faire dans les années à venir dans le cadre de la	Le Comité a formulé dans son rapport d'audit de 2021 des observations relatives à l'obligation faite par les normes IPSAS d'évaluer le coût des immobilisations incorporelles, et a de nouveau formulé cette même recommandation. Elle est donc considérée comme caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
16	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 171	Le Comité recommande que le HCR analyse et rationalise la gestion du carburant dans les opérations de pays, le cas échéant et dans la mesure du possible, et qu'il établisse des directives portant notamment sur le stockage, le rapprochement et la documentation, ainsi que des modèles de directives générales applicables à la gestion du carburant et fondés sur des principes directeurs.	procédure d'établissement des états financiers. En 2021, le HCR a procédé à une étude sur dossier de la gestion du carburant dans 21 opérations. Le rapport a confirmé qu'il était nécessaire d'harmoniser et de normaliser les structures de gestion du carburant au HCR. Un protocole normalisé d'appel d'offres pour les achats de carburant est déjà en place (au Service des achats). Des attributions ont été définies pour un consultant en gestion du carburant et deux membres du personnel d'appui en vue de leur recrutement, la publication d'un avis étant prévue en avril 2022. L'instruction administrative sur la gestion du carburant est en cours d'établissement. Les constatations et recommandations du consultant en carburant seront prises en compte dans l'instruction.	Le Comité prend acte des efforts déployés pour rédiger une instruction administrative relative à la gestion du carburant. Une fois qu'elle aura été publiée, il est à espérer que des évaluations régulières de l'amélioration de la procédure de gestion du carburant seront réalisées, sous la direction du Groupe de la gestion du parc automobile mondial, en collaboration avec les bureaux régionaux. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X	
17	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 172	Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour faciliter le suivi de la gestion du carburant dans les opérations de pays. Les bureaux régionaux pourraient jouer un rôle dans la détection et la réduction des écarts en matière de quantités et de comptabilisation des dépenses de carburant.	Le HCR élaborera une instruction administrative sur la gestion du carburant (comme mentionné dans la réponse à la recommandation qui précède immédiatement). Dans cette nouvelle instruction, des précisions seront apportées sur les attributions et les responsabilités en matière de suivi de la gestion du carburant aux niveaux local et régional, ainsi qu'à l'échelle du siège. Les attributions et les responsabilités des bureaux à cet égard seront particulièrement mises en relief, et seront définies sur la base des conclusions de l'enquête	Le Comité prend acte des efforts déployés pour rédiger une instruction administrative relative à la gestion du carburant. Une fois qu'elle aura été publiée, il est à espérer que des évaluations régulières de l'amélioration de la procédure de gestion du carburant seront réalisées, sous la direction du Groupe de la gestion du parc automobile mondial, en collaboration avec les bureaux régionaux. Le Comité considère que la			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
18	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 186	Le Comité recommande que le HCR encourage les fournisseurs à s'inscrire sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et qu'il évalue les coûts et les avantages d'une interface entre le Portail mondial et le nouveau progiciel de gestion intégré qui permettrait de synchroniser les données de référence concernant les fournisseurs.	relative au carburant menée en 2021. Les mesures prises en ce qui concerne la présente recommandation devront être envisagées conjointement avec celles qui auront été prises en réponse à la recommandation qui précède immédiatement (ci-dessus).	Le HCR encourage déjà les fournisseurs à s'inscrire sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies dans ses appels d'offres et dans la brochure expliquant comment établir des relations d'affaires avec le Haut-Commissariat. Il a été envisagé de créer une interface avec le Portail mondial, mais il n'a pas été considéré qu'il serait bénéfique de mettre en concordance les données de référence concernant les fournisseurs avec le Portail. Le HCR est d'avis que l'enregistrement des fournisseurs devrait continuer à ne se faire qu'au moyen de son système informatique de planification des ressources institutionnelles. L'intérêt du Portail mondial est de rendre possible la publication d'appels d'offres et leur diffusion dans le système des Nations Unies, dans l'optique de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, or le HCR pourra continuer d'en tirer pleinement parti même si les données de référence n'y sont pas intégrées.	recommandation est en cours d'application.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
19	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 187	Le Comité recommande que le HCR examine les données actuelles sur les fournisseurs et la procédure à suivre pour enregistrer les fournisseurs et pour modifier ultérieurement les données et qu'il centralise au moins les étapes d'approbation de manière à améliorer la qualité des données concernant les fournisseurs actifs dans les systèmes.	Le HCR est en train de revoir ses procédures de gestion des données sur les fournisseurs et d'évaluer quel dispositif de prestation de services permettrait d'avoir une procédure plus efficace et d'assurer un meilleur contrôle. De plus, dans le cadre de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, il définira les critères sur lesquels il se fondera pour transférer dans le progiciel les données sur les fournisseurs qui sont valables.	Le Comité a noté que le HCR s'employait à appliquer la recommandation. Il considère donc qu'elle est en cours d'application.			X	
20	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 193	Le Comité recommande que le HCR utilise des identifiants uniques dans les listes de sommes à distribuer et qu'il améliore le contrôle de la qualité des données relatives aux personnes relevant de sa compétence afin de rendre ces listes plus claires et d'éviter les doublons.	Pour améliorer la procédure interne de contrôle de la qualité des données provenant des bases de données externes établies par les gouvernements des pays hôtes et d'autres partenaires, les mesures suivantes seront prises par le HCR : a) Élaboration d'orientations sur la gestion de l'identité destinées aux opérations de pays ; b) Instauration, dans le système CashAssist, d'une fonctionnalité supplémentaire qui permettra d'envoyer des alertes à certains utilisateurs ou à certaines équipes lorsque des doublons sont détectés par le système. La base de données du HCR sur les enregistrements (proGres) utilise déjà des identifiants uniques pour chaque personne ; c) Mise à jour du module de formation au système CashAssist et	Sur la recommandation du Comité, le HCR a rédigé une nouvelle instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et les risques qui y sont associés. Il en est à la dernière phase de révision du document et attend d'obtenir l'autorisation officielle de le publier. Le projet d'instruction administrative comprend un nouveau chapitre (6.5) sur la vérification de la qualité des données relatives aux personnes relevant de compétence du HCR pour les interventions en espèces. Le Comité part du principe que ce projet d'instruction administrative sera validé au cours du prochain trimestre et considère donc la			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
21	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 195	Le Comité recommande que le HCR mentionne expressément dans l'instruction administrative parue sous la cote UNHCR/AI/2017/15 la nécessité de vérifier les données relatives aux personnes relevant de sa compétence qui ont été recueillies par des tiers (gouvernements, partenaires d'exécution ou autres) et d'en contrôler la qualité.	<p>publication d'autres orientations sur la vérification des données.</p> <p>Le Service mondial de données élabore actuellement des directives sur la réduction du nombre de doubles enregistrements d'une même personne, dans divers cas de figure, lorsque des données proviennent de sources externes, notamment au niveau individuel ou à celui des ménages.</p> <p>Le HCR a établi une version révisée de l'instruction administrative sur la gestion des interventions en espèces. Il y a inclus une section consacrée à la vérification de la qualité des données relatives aux bénéficiaires de ce type d'intervention, indiquant clairement qu'il est nécessaire, contrôles de qualité à l'appui, de vérifier les données relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR ainsi que les données relatives à l'enregistrement ou à l'inscription obtenues dans l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES) ou auprès d'une tierce partie détentrice d'une base de données pertinente. Toutes les opérations qui procèdent à des interventions en espèces sont tenues de pratiquer les contrôles d'usage pour s'assurer de la qualité des données relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR avant que ne soit adressée la liste des bénéficiaires aux prestataires de services financiers.</p>	recommandation comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
22	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 203	Le Comité recommande que le HCR promeuve l'utilisation de l'ensemble des fonctions de CashAssist à l'occasion de sa mise en service afin de réduire les interventions manuelles et qu'il utilise les flux de travail automatisés de CashAssist pour le traitement de bout en bout des données.	La version révisée de l'instruction administrative sur les interventions en espèces en est au stade final de son examen avant approbation et devrait être publiée au troisième trimestre de 2022. Les modules de formation à CashAssist et le guide de l'utilisateur ont été actualisés pour inclure une description des nouvelles caractéristiques et fonctionnalités, ainsi que des directives pour leur utilisation. Le HCR continuera d'actualiser ces modules pour apporter des éclaircissements au sujet de fonctionnalités existantes et présenter les dernières fonctionnalités en date. En outre, l'instruction administrative révisée sur la gestion des interventions en espèces (mentionnée en réponse à la recommandation qui précède immédiatement ci-dessus) inclut des dispositions rendant impérative l'utilisation de l'ensemble des fonctions de CashAssist chaque fois que c'est possible.	Le Comité accueille avec satisfaction les modules de formation et le guide de l'utilisateur actualisés. Partant du principe que ce projet d'instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et les risques qui y sont associés sera adopté au troisième trimestre de 2022 et que, par conséquent, les opérations de pays appliqueront des procédures numérisées de bout en bout pour la programmation des interventions en espèces, il considère la recommandation comme appliquée.	X			
23	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 205	Le Comité recommande que le HCR mette au point une solution technique pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services financiers et CashAssist et pour faire en sorte que les erreurs systématiques notables dans l'interface de programmation	Le HCR a acquis une plateforme de connectivité bancaire qui a été mise en place par vagues successives, chacune revêtant une portée spécifique. La phase 1 a été achevée en février 2022 : il s'agissait de configurer et de mettre en service les fonctionnalités de base pour les flux de travail associés aux paiements et aux relevés, et de procéder à la connexion avec le	Le Comité se félicite des progrès accomplis dans la mise au point d'une solution technique pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services financiers et CashAssist. Il part du principe que les progrès accomplis pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'applications de CashAssist puissent être détectées plus tôt et corrigées plus facilement.	progiciel de gestion intégré actuel et avec les banques pour qu'il soit possible d'importer des données relatives aux paiements et de fournir des commentaires en retour quant au statut des paiements. La phase 1 a également été l'occasion de mettre en place la structure devant permettre le fonctionnement et l'appui sur une base continue. Les tests de validation ayant été satisfaisants, la phase 2 est en cours : elle consiste à établir une connexion avec quatre banques mondiales de premier plan, et à relier entre eux dans une couche d'intégration l'ensemble des systèmes source du HCR, à savoir CashAssist, Digital HR et le nouveau progiciel de gestion intégré Cloud. L'objectif est d'accroître le nombre de prestataires de services financiers connectés, et plusieurs vagues seront programmées ultérieurement une fois la phase 2 achevée et une fois l'ensemble des systèmes source, y compris le progiciel de gestion intégré Cloud, intégrés. Toutes ces mesures attestent que la mise en œuvre du projet progresse de manière satisfaisante.	financiers et CashAssist se poursuivront, aussi considère-t-il la recommandation comme appliquée.				
24	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 207	Le Comité recommande que HCR introduise un identifiant qui rende possible le rapprochement des paiements entre le progiciel de gestion intégré et CashAssist et	Le HCR a achevé la définition des caractéristiques d'une fonctionnalité qui rende possible le rapprochement des paiements entre CashAssist et le progiciel de gestion intégré, ainsi que le recensement des besoins y associés. On aura recours à un système d'identification unique des	Sur la recommandation du Comité, le HCR a rédigé une nouvelle instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et les risques qui y sont associés. Le HCR met actuellement la dernière		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			qu'il procède à un rapprochement mensuel	<p>bons, reliant le plan de versement par espèces aux charges comptabilisées dans le système MSRP et on rapprochera les montants enregistrés dans les deux systèmes pour les valider. Le HCR procède actuellement à une transformation opérationnelle en vue d'adopter un nouveau progiciel de gestion intégré. Pour cette raison, il a été décidé d'attendre, pour engager la dernière étape de la mise au point de la fonctionnalité susmentionnée, que les caractéristiques du processus métier futur soient clairement définies. Les besoins associés à la fonctionnalité susmentionnée seront alors à nouveau validés.</p> <p>Dans l'intervalle, le HCR prend des mesures pour donner effet à cette recommandation en fournissant des orientations aux opérations de pays pour ce qui est du rapprochement mensuel entre CashAssist, MSRP et les comptes des prestataires de services financiers (régularisation des postes non soldés). Ces orientations figureront dans l'instruction administrative révisée sur la gestion des interventions en espèces à paraître (voir aussi la réponse à la recommandation fournie au paragraphe 195 du chapitre II ci-dessus). Avec l'instruction administrative révisée, le HCR instaurera l'utilisation d'un modèle Excel simple qui facilitera le rapprochement, sur la base des</p>	<p>touche à l'examen de ce projet d'instruction administrative dans le but d'obtenir une approbation officielle</p> <p>Aux sections B.13.2 à B.13.4 du projet, il est question du rapprochement des paiements entre CashAssist et MSRP.</p> <p>Partant du principe que ce projet d'instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et des risques qui y sont associés sera adopté au troisième trimestre de 2022, le Comité considère la recommandation comme appliquée.</p>				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 212	Le Comité recommande que le HCR publie des directives sur le calcul du montant des transferts en espèces qui laissent aux opérations de pays la souplesse nécessaire pour choisir la meilleure méthode de calcul en fonction de leur contexte opérationnel et avec la participation des bureaux régionaux.	enseignements tirés de l'une des opérations de pays de l'entité. La version révisée de l'instruction administrative sur les interventions en espèces en est au stade final de l'examen avant approbation et devrait être publiée au troisième trimestre de 2022. L'avant-projet d'instructions administrative révisée a été communiquée au Comité. Le HCR a parachevé et affiché dans l'Intranet des directives pour le calcul du montant des transferts en espèces, qui abordent ses spécificités organisationnelles de plus près et indiquent clairement à qui il incombe de calculer le montant de ces transferts, tout en laissant aux opérations la souplesse nécessaire pour prendre des décisions en fonction de leur contexte opérationnel propre.	Le Comité accueille avec satisfaction les orientations sur le calcul du montant des transferts en espèces. Il compte qu'elles seront communiquées au personnel des opérations de pays au moyen de formations et d'autres type de communications. Les directives de 2021 relatives au référentiel des interventions en espèces doivent être actualisées en conséquence et renvoyer les lecteurs à de nouvelles orientations sur le calcul du montant des transferts en espèces. Le Comité considère la recommandation comme appliquée.	X			
26	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 219	Le Comité recommande qu'à l'occasion de la révision de l'instruction administrative UNHCR/AI/2017/15, le HCR mette à jour les dispositions qui concernent la gestion des	Dans l'instruction administrative révisée sur les interventions en espèces (voir aussi la réponse au paragraphe 195 du chapitre II ci-dessus), le HCR a mis à jour l'instruction concernant la gestion des risques et a fourni un guide pratique sur les modalités	Le Comité accueille avec satisfaction le nouveau projet d'instruction administrative sur la gestion financière des interventions en espèces et les risques qui y sont associés. Étant donné que le HCR a actualisé l'instruction en ce	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			risques, qu'il établisse que, lorsque les annexes obligatoires des règles générales sont modifiées pendant l'exécution d'un programme, ces modifications doivent être approuvées une nouvelle fois par le siège et qu'il précise que toutes les annexes doivent être sauvegardées dans un format protégé et téléchargées accompagnées de leur numéro de version, de leur date de modification et de leur date d'entrée en vigueur.	d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques, ainsi qu'un échantillon de liste de risques associés aux interventions en espèces et de mesures d'atténuation. Il a également apporté des précisions supplémentaires sur la procédure de modifications des règles générales dans l'instruction administrative révisée, où il est désormais précisé que la période de validité des instructions permanentes approuvées vaut pour toutes les annexes et que toute modification des annexes comportant des règles contraignantes doit être approuvée de nouveau par le siège. Le HCR en est à la dernière phase d'examen avant approbation de l'instruction administrative révisée sur les interventions en espèces, qui devrait être publiée au troisième trimestre de 2022.	qui concerne a) la gestion des risques et b) les règles applicables aux modifications des annexes, le Comité considère la recommandation comme appliquée, sous réserve que les modifications en question entrent également en vigueur. Le Comité considère la recommandation comme appliquée.				
27	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 231	Le Comité recommande que le HCR regroupe et complète les directives relatives à la gestion des partenariats d'exécution dans un seul document complet, dans lequel devrait également figurer des règles donnant suite à des recommandations antérieures.	La Division de la planification stratégique et des résultats prévoit de publier à la fin de 2022 un document directif consolidé sur la gestion des partenariats d'exécution.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc cette recommandation comme appliquée.			X	
28	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 238	Le Comité recommande que le HCR confie expressément aux bureaux régionaux la responsabilité	Dans l'instruction administrative sur la clôture des comptes du HCR pour l'année terminée le 31 décembre 2021 (UNHCR/AI/2021/10,	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Le HCR a			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'accorder des prorogations des délais d'exécution ou de liquidation au titre des accords de partenariat dans le document directif complet devant être établi sur la gestion des partenariats d'exécution.	par. 4.6.10 à 4.6.12), le HCR clarifie les responsabilités des opérations de pays, des bureaux régionaux et du Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats en ce qui concerne les demandes de prorogation de la période de liquidation et de mise en œuvre et des délais de chaque étape du processus, ainsi que l'approbation de celles-ci. Il y est notamment précisé que l'approbation doit être donnée par un(e) directeur(trice) de bureau ou de division ou un(e) agent(e) délégué(e). En outre, le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution et les bureaux régionaux maintiendront une coordination étroite pour examiner les prorogations en reconnaissant leur caractère exceptionnel. Le HCR inclura ce processus dans son manuel global sur la gestion des partenariats établi pour donner suite aux exigences de la recommandation précédente.	confirmé que des règlements seront également inclus dans les nouveaux documents directifs. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.				
29	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 248	Le Comité recommande que le HCR donne des instructions supplémentaires sur l'atténuation des risques financiers liés au personnel des partenaires dans le document directif complet devant être établi et dispense des formations	Le HCR a donné suite à cette recommandation en dispensant des formations et en mettant en place un nouveau projet intitulé « Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS) » pour la gestion des accords de partenariat. Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Le HCR a organisé des séances de formation à l'intention de son personnel sur la vérification des frais de personnel des partenaires et la prévention de la fraude en rapport avec		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			complémentaires à ce sujet au personnel chargé du contrôle des programmes et des projets.	<p>de la planification stratégique et des résultats, en collaboration avec les bureaux régionaux et les auditeurs du projet, a organisé des séances de formation sur le contrôle des programmes et des projets à l'intention du personnel du HCR et des membres d'autres équipes multifonctionnelles dans le monde entier. Ces séances ont été conçues pour fournir des éclaircissements sur la vérification des frais de personnel des partenaires et les principaux risques, et pour donner l'occasion aux membres du personnel du HCR de demander des éclaircissements sur tous les domaines liés aux frais de personnel des partenaires.</p> <p>Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution a proposé au personnel divers webinaires sur la vérification des frais de personnel des partenaires et sur la prévention de la fraude. Le personnel des partenaires a également participé aux webinaires sur la fraude, qui étaient proposés en espagnol, français, arabe et anglais. Les supports de formation élaborés dans ces langues ont été partagés avec le personnel du HCR pour référence ultérieure et ceux relatifs à la formation sur la fraude ont également été partagés avec le personnel des partenaires.</p> <p>La Division de la planification stratégique et des résultats reconnaît la nécessité de poursuivre le dialogue avec les opérations sur le terrain afin d'identifier et de</p>	différents domaines d'activité, notamment les ressources humaines, les achats et les interventions en espèces. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
30	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 256	Le Comité recommande que le HCR révise ses directives et instructions relatives aux frais de personnel des partenaires qu'il prend en charge afin de combler les lacunes constatées en ce qui concerne les échelles de rémunération et de mieux atténuer les risques à cet égard.	<p>comblent les lacunes, le cas échéant. Le nouveau système « PROMS » offrira davantage de possibilités d'amélioration s'agissant des frais de personnel et des partenariats en général.</p> <p>Le HCR tiendra compte des éclaircissements fournis au cours de ce processus dans son manuel global sur la gestion des partenariats (établi pour donner suite aux exigences de la recommandation du paragraphe 231 du document A/76/5/Add.6, chap. II).</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation précédente, en 2021, le Service de gestion et d'assurance de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats a dispensé une formation et des conseils à l'intention des opérations, notamment sur l'atténuation des risques liés au personnel des partenaires et à d'autres domaines de la gestion de projets. Cette formation portait notamment sur la vérification des frais de personnel des partenaires.</p> <p>En outre, en ce qui concerne l'échelle de rémunération, le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution a fourni aux opérations sur le terrain des informations supplémentaires sur diverses options susceptibles de les aider à entreprendre des études de marché et/ou des enquêtes sur les salaires du personnel des partenaires.</p>	<p>Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Le HCR a publié un document sur les options relatives aux études de marché ou aux enquêtes sur les salaires du personnel des partenaires en mars 2022, comprenant des suggestions sur la manière dont une échelle de rémunération nationale pourrait être établie par le bureau de pays. Toutefois, les options proposées ne sont pas contraignantes et aucune norme minimale n'est établie. Étant donné que l'échelle de rémunération n'est plus obligatoire, le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.</p>				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
31	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 260	Le Comité recommande que le HCR impose de tenir compte des montants dus par un partenaire d'exécution lorsqu'il est décidé de sélectionner un ancien partenaire ou de garder un partenaire.	<p>Le HCR tiendra compte des éclaircissements fournis par ces orientations supplémentaires dans son manuel global sur la gestion des partenariats.</p> <p>Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution a révisé la politique relative à la sélection et au maintien en place des partenaires afin d'y ajouter des dispositions concernant les postes non soldés et les sommes dues par un partenaire avant qu'il ne soit décidé de sélectionner à nouveau ce partenaire.</p> <p>L'instruction administrative relative à la sélection et au maintien en place des partenaires pour les accords de partenariat (UNHCR/AI/2021/11), publiée en 2021, impose de tenir compte des montants dus lorsqu'il est décidé de garder un partenaire. En outre, au cours d'une procédure de sélection, lorsqu'un candidat est un ancien partenaire, le HCR a imposé d'encourager les opérations à évaluer les effets des éventuels éléments en suspens. Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution a par ailleurs mis à jour la liste de contrôle utilisée pour évaluer la qualité d'un accord de partenariat. Cette liste, qui a été utilisée pour évaluer les accords de 2022, prévoit que les bureaux effectuent une contre-vérification des postes non soldés et des comptes</p>	L'appendice de l'instruction administrative UNHCR/AI/2021/11 énonce les règles à prendre en compte en ce qui concerne les montants dus lors de la sélection et la rétention des partenaires d'exécution. Le Comité estime que ces règles sont suffisantes pour répondre aux exigences de la recommandation et considère que la recommandation est appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
32	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 268	Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement les cas dans lesquels les nouveaux titres fonctionnels peuvent être utilisés pour le personnel affilié compte tenu de la nouvelle instruction administrative.	<p>débiteurs avant de signer un nouvel accord.</p> <p>Le HCR s'emploie à modifier progressivement et lorsque cela est nécessaire les titres fonctionnels utilisés pour les postes réservés au personnel affilié. Il admet toutefois qu'il n'a pas prévu d'appliquer des titres fonctionnels standard à l'ensemble de ces postes.</p> <p>Avec la mise en œuvre du nouveau système, l'intitulé du poste d'un membre du personnel affilié devra être défini au moment de la création de la demande de recrutement, ce qui permettra au créateur de la demande de sélectionner l'intitulé du poste dans le catalogue d'emplois du HCR (qui répertorie tous les titres fonctionnels standard).</p>	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		
33	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 272	Le Comité recommande que le HCR fournisse à ses opérations un modèle d'organigramme généré à l'aide du système afin de garantir l'accessibilité des informations sur la présence du HCR dans tel ou tel pays ou région.	Le HCR a fourni les organigrammes standardisés, suivant la recommandation du Comité. L'équipe de vérification a eu accès à l'environnement de test du nouveau système de gestion des ressources humaines du HCR, dans lequel certaines fonctionnalités permettent d'afficher l'organigramme de l'organisme d'encadrement de l'utilisateur. En cliquant sur le nom ou la photo d'une personne, l'utilisateur peut voir quel est l'organisme d'encadrement de cette personne et consulter l'historique de la supervision d'une personne par le HCR.	Sur la base des nouvelles fonctionnalités de l'organigramme dans Digital HR, le Comité considère que la recommandation est mise en œuvre.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
34	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 279	Le Comité recommande que le HCR approfondisse encore l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et définisse des indicateurs clés pour que l'on puisse comparer les effectifs entre les opérations et savoir aisément si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont dotés d'effectifs adéquats par rapport à d'autres opérations.	Grâce à la mise en service du nouveau système de gestion des ressources humaines, il sera possible de concevoir des outils avancés aux fins de l'analyse globale des ressources humaines. Les éléments nécessaires à l'analyse de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel seront mis en place tout au long du calendrier de mise en œuvre ; il s'agira notamment de former le personnel concerné à l'utilisation du nouveau système. Pour définir les indicateurs clés, le HCR sélectionnera des indices de référence adaptés aux organisations humanitaires internationales et autres organisations similaires. Les outils d'analyse devraient être mis à disposition 18 mois après le déploiement du nouveau système.	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		
35	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 284	Le Comité recommande que le HCR redouble d'efforts pour définir les postes et fonctions qui contribuent grandement à la réalisation de ses objectifs.	Afin de définir les postes et fonctions qui ont une forte incidence, la Division des ressources humaines a mis au point une feuille de résultats pour les rôles essentiels ainsi que la procédure à suivre pour recenser ces rôles. Ce projet a été mené en 2021 afin de recenser les rôles essentiels au sein de la Division et des ressources humaines sur le terrain. La procédure de recensement des rôles essentiels s'inscrit dans le cadre de l'approche stratégique globale de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, et permet de recenser les postes et fonctions qui contribuent grandement à la réalisation des objectifs du HCR	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
36	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 288	Le Comité recommande que le HCR améliore à titre prioritaire la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en établissant une stratégie en la matière et en l'inscrivant dans un cadre global sur la question.	(conformément aux nouvelles orientations stratégiques et stratégies pluriannuelles sur le terrain, dans les bureaux et au siège) et sur lesquels le HCR devrait concentrer ses efforts de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de gestion intégrée des aptitudes. La violence fondée sur le genre est un bon exemple de domaine d'intervention essentiel, conformément aux orientations stratégiques. La Division des ressources humaines travaille actuellement en partenariat avec la Division de la protection internationale pour définir un plan d'action en matière de ressources humaines à l'appui de la prochaine stratégie de lutte contre la violence fondée sur le genre, comprenant le recensement des rôles essentiels. La procédure de recensement des rôles essentiels est désormais intégrée dans l'approche stratégique de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui sera également adoptée par d'autres divisions, opérations et régions à l'avenir.	En 2021, le HCR a mis au point un modèle de stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de bout en bout devant permettre aux divisions/fonctions, aux bureaux régionaux et aux opérations d'appliquer l'approche stratégique de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. En 2022, le renforcement des capacités et le déploiement dans	Le Comité note que le HCR n'a pas encore publié de cadre stratégique sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel définissant sa stratégie en la matière. Le Comité estime que le HCR doit encore définir une stratégie globale relative aux besoins en personnel qui puisse être facilement adaptée				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				les bureaux régionaux et les régions se poursuivront dans le cadre des préparatifs de la planification pluriannuelle. L'élaboration de plans d'action en matière de ressources humaines s'inscrit dans ce cycle. Le HCR continue de fournir des conseils dans le cadre d'ateliers et de courtes formations, la priorité étant donnée aux bureaux et au terrain, ainsi qu'aux domaines fonctionnels clés du HCR, comme mentionné dans les orientations stratégiques. Un guide de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel à l'intention du personnel des ressources humaines sur le terrain est également en cours d'élaboration. Tout en précisant que des mesures supplémentaires continueront d'être prises, notamment en ce qui concerne l'harmonisation globale du processus de planification générale du HCR, sous la direction de la Division de la planification stratégique et des résultats, le HCR considère que les progrès accomplis jusqu'à présent ont permis de répondre en grande partie à cette recommandation.	aux circonstances uniques et aux besoins en personnel dans chaque domaine d'intervention. Par conséquent, le Comité réitère sa recommandation dans son rapport d'audit de 2021 et considère que la recommandation est devenue caduque.				
37	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 296	Le Comité recommande que le HCR mette au point une panoplie d'outils d'examen des effectifs pour aider les opérations à évaluer leurs besoins en personnel. Le HCR devrait imposer à ses opérations d'effectuer des analyses	Un outil d'examen des effectifs sera mis au point et déployé d'ici au deuxième trimestre de 2022. Parmi les autres orientations et instructions publiées récemment, qui peuvent aider les opérations sur le terrain à analyser leurs besoins en personnel dans le cadre de leurs plans annuels et pluriannuels, on	La publication du manuel sur la conception des présences sur le terrain et de l'annexe D du document UNHCR/AI/2021/8 constitue un pas dans la bonne direction, mais ne fournit pas d'orientations sur la manière dont les opérations du HCR				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			du personnel disponible et des besoins en personnel afin de déterminer combien de personnes sont nécessaires pour accomplir le travail voulu à l'aide d'un système fiable de gestion des données.	peut citer le manuel du HCR sur la conception des présences sur le terrain et l'instruction administrative relative à la planification des activités pour 2022, qui comprend une annexe sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et la gestion des postes.	peuvent traduire en termes opérationnels le concept de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'utiliser pour s'assurer d'une dotation en effectifs optimale et pour disposer des compétences nécessaires pour répondre aux besoins changeants de l'opération. Le Comité estime que le HCR devrait redoubler d'efforts pour aider ses opérations à définir leurs besoins en personnel. Par conséquent, le Comité réitère sa recommandation dans son rapport d'audit de 2021 et considère que la recommandation est devenue caduque.				
38	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 311	Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour s'assurer que les opérations vérifient régulièrement les données saisies dans FleetWave, aussi bien du point de vue de la quantité que de la qualité des données. Les causes des écarts doivent être déterminées et les données erronées doivent être corrigées. Cela vaut également pour la saisie des données dans les livres de bord des véhicules jusqu'à ce que ceux-ci	Le HCR a mis en place diverses mesures pour assurer la qualité des données saisies dans FleetWave. Par exemple, depuis janvier 2021, le Service de la mobilité générale et des infrastructures au sein de la Division de la gestion et de l'administration financières fournit, par l'intermédiaire des bureaux régionaux, un compte rendu mensuel des données saisies dans FleetWave à toutes les opérations pour que celles-ci examinent les données et signalent toute anomalie. De plus, lorsque des données n'ont pas été saisies dans le respect des normes établies, la Division de la gestion et de l'administration financières entre en contact avec les	Le Comité se félicite des premières mesures prises pour améliorer les données dans FleetWave grâce à une vérification régulière réalisée par le Groupe de la gestion du parc automobile mondial, avec l'aide de consultants externes. Le Comité comprend que les instructions administratives correspondantes sont encore en cours d'élaboration. Les résultats des projets pilotes dans le cadre desquels les partenaires contribuent à la saisie de données sont en cours d'évaluation. Le Comité constate que le Groupe de la			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			soient remplacés par une solution électronique.	opérations concernées afin d'obtenir des éclaircissements et de veiller à ce que des corrections soient apportées si nécessaire. En 2022, un nouveau processus d'identification et de correction des données dans FleetWave a été établi, et il est mis en œuvre par un prestataire de services. Pour éliminer les saisies de données erronés, la gestion du parc automobile mondial se concentrera sur : a) la vérification des données saisies dans les points d'entrée ; b) l'analyse et les ajustements supplémentaires du projet pilote, qui offre la possibilité de résoudre les problèmes à l'aide de la technologie.	gestion du parc automobile mondial doit encore déterminer les meilleures pratiques pour la fourniture d'un soutien efficace en vue d'améliorer la qualité des données dans les opérations. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.				
39	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 312	Le Comité recommande que le HCR optimise l'outil FleetWave, en collaboration avec le fournisseur, afin d'éviter que des données erronées ne soient saisies et d'en améliorer la convivialité.	Le HCR et le prestataire de services FleetWave ont apporté des modifications et des améliorations considérables à l'outil depuis 2019. Le HCR considère que les mesures substantielles prises pour optimiser l'outil et combler les lacunes avec l'aide du prestataire de services répondent en grande partie à cette recommandation.	Le Comité prend note des efforts déployés par le HCR pour optimiser et personnaliser l'outil FleetWave. Il est conscient que les possibilités d'amélioration du système actuel ont été épuisées. Il convient donc d'envisager une intégration avancée des applications FleetWave dans le nouveau progiciel de gestion intégré. Le Comité considère donc que cette recommandation est encore en cours d'application.			X	
40	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 313	Le Comité recommande que le HCR définisse, dans la stratégie de gestion	Dans sa stratégie de gestion du parc automobile mondial pour 2021-2025, le HCR définira des objectifs	Le Comité n'a pas pu relever de définition dans la stratégie de gestion du parc automobile				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			du parc automobile mondial pour 2021-2025, des mesures claires et mesurables visant à améliorer la qualité des données saisies dans FleetWave ainsi que les progrès à accomplir à cet égard pour les années à venir.	<p>d'étape devant servir à mesurer les progrès réalisés en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des données saisies dans FleetWave.</p> <p>En autorisant quelques partenaires à saisir des données directement dans FleetWave, dans le cadre du projet pilote mené en 2021, le volume global des données enregistrées dans le système a augmenté. Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial envisage de donner accès à FleetWave pour la saisie des données à un plus grand nombre de partenaires dans le cadre d'opérations de grande envergure menées au premier semestre de 2022, ce qui contribuera à renforcer le suivi du taux de conformité et de la qualité des données. Dans le cadre du projet pilote, on a constaté une augmentation de l'apport et de la qualité des données. Cette activité nécessite toutefois un suivi étroit et un contrôle de gestion ; ainsi, un objectif de 10 % d'augmentation annuelle sera fixé.</p>	<p>mondial pour 2021-2025 concernant l'amélioration de la qualité des données saisies dans FleetWave.</p> <p>Il convient de mettre l'accent sur l'importance de la qualité des données. En outre, la mise en place de taux d'amélioration devrait conduire à des améliorations considérables. Par conséquent, le Comité estime qu'un taux d'amélioration annuel de 10 % n'est pas suffisant pour remédier à la mauvaise qualité des données dans un laps de temps raisonnable. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>				
41	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 334	Le Comité recommande au HCR de se concentrer sur la supervision et le suivi coordonnés du budget-programme et sur la maîtrise des coûts au cours des prochaines phases de planification et de mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle.	Des procédures de recrutement importantes ont été achevées récemment et d'autres sont en cours, l'objectif étant de veiller à ce que le bureau chargé de la gestion du programme de transformation institutionnelle dispose des ressources nécessaires pour mener des activités efficaces de supervision, de suivi du budget et de maîtrise des coûts. Des personnes ont notamment été recrutées aux postes de directeur(trice) de	Le cadre de gouvernance du programme de transformation institutionnelle fourni par le HCR semble être satisfaisant pour répondre à cette recommandation. Il précise qui est responsable de chaque tâche ou étape. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>programme, de gestionnaire de programme, d'administrateur(trice) chargé(e) du contrôle des projets, de responsable de la communication et d'administrateur(trice) chargé(e) des rapports. De plus, des réunions sont régulièrement organisées entre le bureau chargé de la gestion du programme et les équipes de projet en vue d'assurer une coordination et une communication efficaces en ce qui concerne les coûts, le budget et d'autres questions importantes comme les domaines d'interdépendance du projet.</p> <p>En plus des ressources mentionnées ci-dessus, un(e) spécialiste des finances chargé(e) du programme de transformation institutionnelle a été recruté(e) et se concentre sur les activités mentionnées dans la recommandation, à savoir fournir un appui au Bureau de la gestion des programmes ainsi qu'une supervision et un suivi coordonnés des budgets relatifs aux projets pour aider à assurer un contrôle efficace des coûts, en complétant les capacités de gestion de projet et de contrôle du programme de transformation institutionnelle.</p> <p>Un cadre de gouvernance actualisé pour le programme de transformation institutionnelle a également été approuvé par le Comité exécutif du programme afin de clarifier les rôles et les responsabilités des principales entités et personnes impliquées, y compris les rôles liés à la</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
42	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 350	Le Comité recommande au HCR de faire une estimation complète des risques pour l'ensemble du programme de transformation institutionnelle, tenant compte des risques financiers et techniques.	<p>Le bureau chargé de la gestion du programme de transformation institutionnelle mène des consultations avec les principaux groupes de parties prenantes (membres du comité exécutif du programme, responsables fonctionnels, coordonnateurs des activités, responsables de projet et autres acteurs) en vue d'examiner les risques liés au programme et de veiller à ce que ces risques soient gérés et atténués.</p> <p>Des consultations ont été organisées avec 30 des principales parties prenantes individuelles du programme de transformation institutionnelle, et leurs observations ont été utilisées pour réaliser une mise à jour complète de l'inventaire des risques du programme pour veiller à ce que tous les principaux risques du programme soient recensés de manière adéquate et activement gérés. La plupart des risques relèvent des catégories suivantes :</p> <p>a) organes et processus de gouvernance ; b) liens d'interdépendance entre les projets ; c) processus opérationnels ; d) gestion du changement ; e) demande en ressources ; f) indicateurs de succès.</p> <p>L'inventaire des risques actualisé a été approuvé par le Comité exécutif du programme à l'issue d'un</p>	<p>Le HCR a recensé de manière exhaustive les risques liés au programme de transformation institutionnelle et les a répertoriés en conséquence dans l'inventaire des risques institutionnels.</p> <p>Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2020	A/76/5/Add.6 , chap. II, par. 351	Le Comité recommande au HCR d'inclure expressément dans l'inventaire des risques stratégiques les risques liés au programme de transformation institutionnelle.	<p>processus consultatif auquel ont participé les membres du Comité et d'autres parties prenantes clés, telles que les chefs de projet et les coordinateurs des activités.</p> <p>Des discussions concernant le traitements des risques et les mesures d'atténuation sont en cours avec les responsables envisagés de la gestion des risques actualisés, et s'achèveront en 2022.</p> <p>Il convient également de noter que ce processus est mis en œuvre en consultation avec le (la) responsable du contrôle des risques du HCR, et qu'il a été convenu que le programme de transformation institutionnelle consignera et gèrera ces risques dans l'outil de gestion du risque institutionnel du HCR.</p>	<p>La dernière révision de l'inventaire des risques stratégiques du HCR comprend une mise à jour de la description du risque 5 (« Incapacité à faire évoluer l'organisation de manière cohérente et en temps voulu, au service des populations touchées, en s'assurant de l'adhésion du personnel à tous les niveaux ») afin d'y mentionner expressément le programme de transformation institutionnelle. Les mesures d'atténuation de ce risque stratégique ont également été mises à jour pour tenir compte des attributions du Bureau de la gestion des programmes concernant le programme de transformation institutionnelle et de celles des</p>	<p>Le HCR a recensé de manière exhaustive les risques liés au programme de transformation institutionnelle et les a répertoriés en conséquence dans l'inventaire des risques stratégiques.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
44	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 358	Le Comité recommande au HCR d'associer très tôt des spécialistes de la protection des données, notamment en interne, afin de gérer de manière adéquate le traitement des données personnelles dans l'organisation.	responsables de programme et de projet en matière de gestion des risques et des liens d'interdépendance au niveau du programme et du projet. Une évaluation plus détaillée des risques relatifs au programme de transformation institutionnelle, accompagnée de mesures d'atténuation correspondantes, est présentée dans un registre des risques consacré à ce programme (comme indiqué dans la recommandation précédente).	Les fonctions du (de la) spécialiste de la protection des données chargé(e) du programme de transformation institutionnelle ont été définies en collaboration avec le Service mondial de données, qui assume la responsabilité générale de la protection des données au niveau institutionnel, et une personne détenant des qualifications appropriées a été retenue pour remplir ce rôle à partir de janvier 2022. En tant qu'expert(e) de la protection des données pour le programme de transformation institutionnelle et membre du Bureau de la protection des données du HCR, le (la) spécialiste de la protection des données veillera à la prise en compte des principes de protection des données dans tous les projets du programme de transformation institutionnelle. En outre, grâce aux efforts de coordination du (de la) spécialiste de la protection des données, des	Le HCR a pris des mesures qui témoignent d'une progression de la protection des données au sein de l'organisation. En avril 2022, le HCR a présenté un calendrier détaillé pour la mise en œuvre de la protection des données. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

Avis des commissaires aux comptes après vérification

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
45	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR opte pour une procédure	<p>études d'impact sur la protection des données seront menées pour certains projets à fort impact présentant des risques élevés en matière de protection des données, par l'intermédiaire d'un prestataire externe chargé de la protection des données.</p> <p>Par ailleurs, l'élaboration de la politique globale de protection des données du HCR formalisera l'extension des principes et des normes de protection des données à tous les sujets de données en 2022. Cela signifie que : a) la protection des données sera applicable au traitement des données à caractère personnel des membres du personnel, des fournisseurs, du personnel des partenaires, des donateurs, etc., y compris pour les projets menés dans le cadre du programme de transformation institutionnelle ; et b) qu'un(e) seul(e) spécialiste de la protection des données aura autorité sur tous les types de données à caractère personnel, y compris celles qui relèvent des projets menés dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, et vérifiera le respect du cadre de protection des données du HCR, y compris la politique globale de protection des données.</p>	Le Comité se félicite des nouvelles fonctionnalités prévues et estime que la recommandation restera en cours d'application tant que la		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			simplifiée de comptabilisation des actifs dans laquelle il serait moins nécessaire de procéder à des ajustements manuels de fin de mois.	basé sur le cloud durant la phase de conception. La comptabilisation des actifs sera considérablement simplifiée dans le nouveau progiciel de gestion intégré. Par exemple, la comptabilisation du seuil d'immobilisation des actifs sera automatisée sous forme de règle. Le système est conçu pour effectuer des enregistrements par lots de la comptabilisation des actifs à partir des données relatives à la présentation des actifs avec un minimum de travail manuel.	phase de conception du nouveau progiciel de gestion intégré ne sera pas achevée.				
46	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Il sera donné suite à la recommandation en intégrant la fonctionnalité nécessaire dans le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud durant la phase de conception. Des idées de simplification de la méthode d'enregistrement des coûts du transport des actifs ont déjà été présentées afin d'être examinées, et des décisions seront prises durant la phase de conception, le cas échéant.	Le Comité se félicite des nouvelles fonctionnalités prévues et estime que la recommandation restera en cours d'application tant que la phase de conception du nouveau progiciel de gestion intégré ne sera pas achevée.		X		
47	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	L'instruction administrative de 2021 sur la clôture des comptes comprend une clause (4.15) relative au test de dépréciation des actifs, qui prévoit que les opérations devront remplir un questionnaire préparé par le siège pour saisir tous les cas de perte de valeur importante d'une catégorie d'actifs au-delà de l'usure normale. Conformément aux instructions relatives à la clôture des comptes, le questionnaire sur le test de	Le Comité note que le questionnaire se limite aux événements dévastateurs ayant un impact majeur sur les catégories d'actifs. Il se demande si cette approche permettra de recueillir toutes les informations nécessaires sur la perte de valeur des actifs. Il a toutefois été informé que le fait de démarrer rapidement	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
48	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	<p>dépréciation a de nouveau été diffusé en 2021, y compris aux divisions du siège qui géraient des actifs.</p> <p>Dans un mémorandum publié en 2019, le HCR a établi des règles relatives à la comptabilisation des stocks détenus par les partenaires dans les centres de distribution. En outre, le HCR a publié en septembre 2021 des orientations opérationnelles sur la gestion de bout en bout des articles non alimentaires (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01). Les orientations sur les articles non alimentaires comprennent des conseils dans les domaines clés de la gestion des articles non alimentaires, notamment sur l'entreposage (6.5) et la distribution (6.6) des articles non alimentaires et le suivi post-distribution. À la section 6.5 de ces orientations, il est établi que la valeur des stocks détenus par les partenaires dans les centres de distribution sur une période dépassant les 10 jours ouvrables après une distribution doit être inférieure à 50 000 dollars</p>	<p>l'amortissement régulier des véhicules, que les voitures endommagées soient réparées et vendues et que les recettes qui en résultent dépassent la valeur comptable nette était suffisant pour refléter toute diminution de la valeur de la catégorie des immobilisations corporelles.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p> <p>Les orientations opérationnelles sur la gestion de bout en bout des articles non alimentaires (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01) qui ont été publiées fournissent des instructions claires et sans ambiguïté sur la manière de gérer les articles non alimentaires. Les orientations opérationnelles répondent aux préoccupations du Comité. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
49	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	(dans le cas contraire, le centre de distribution doit être qualifié d'entrepôt officiellement reconnu par le HCR dans le progiciel MSRP, ou le stock excédentaire doit être renvoyé dans un entrepôt du HCR géré par le progiciel MSRP). Les orientations comprennent également des annexes sur les rôles et les responsabilités, une matrice des risques liés aux articles non alimentaires, un modèle d'instruction permanente, une liste de contrôle de la distribution des articles non alimentaires et d'autres modèles visant à renforcer la gestion de bout en bout.	Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial travaille à la création d'un groupe de la gestion du carburant, déployé sur le terrain, chargé principalement de relever les lacunes dans les pratiques actuelles et, sur la base de ces observations, de proposer une méthode systématique applicable à l'achat, au stockage et à la distribution du carburant au sein du HCR. Le groupe devrait contribuer au renforcement des contrôles de la gestion du carburant dans toute l'organisation et améliorer les mécanismes de surveillance relatifs au carburant. Les mesures prises au sujet de la recommandation formulée au paragraphe 171 du rapport A/76/5/Add.6 (chap. II) permettront également de donner suite à cette recommandation.	Le Comité prend note avec satisfaction de la création d'un groupe de la gestion du carburant au sein du Groupe de la gestion du parc automobile mondial, qui constitue une première étape dans l'amélioration des processus globaux de gestion du carburant, y compris grâce à la centralisation des contrôles relatifs aux stocks de carburant. Le Comité a bon espoir que le soutien fourni par ce groupe spécialisé permettra de résoudre les problèmes actuels en temps voulu. Étant donné que les effets à long terme des activités de ce nouveau groupe n'ont pas encore été évalués au terme d'une période aussi courte, le			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
50	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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 portent sur l'ensemble du progiciel.	Le HCR a déjà intégré cette caractéristique dans la conception des processus automatiques de contrôle des accès et de délégation des pouvoirs dans le nouveau progiciel de gestion intégré, ce qui permettra d'apporter des améliorations significatives dans ce domaine. Il confirme que cette question essentielle est toujours prise en compte dans le cadre de la conception du progiciel. Les documents de conception fondamentaux pour les contrôles des accès et les contrôles financiers du nouveau progiciel de gestion intégré ont été transmis au Comité.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. Le Comité se félicite des nouvelles fonctionnalités prévues. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
51	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	Il a été donné suite à cette recommandation par les mêmes mesures que celles prises en réponse à la recommandation précédente.	Le Comité se félicite des nouvelles fonctionnalités prévues. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
52	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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	Le HCR a créé une feuille de route facile à utiliser, dans laquelle sont consignés les activités menées, les résultats attendus, les objectifs d'étape et les acteurs clés de façon à suivre la transformation institutionnelle à l'appui du	Le Comité a formulé des observations concernant la feuille de route relative à la transformation institutionnelle dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			processus de décentralisation et de régionalisation et pour mesurer les résultats.	processus de décentralisation et de régionalisation. La feuille de route relative à la transformation institutionnelle a guidé les travaux de décentralisation et de régionalisation au cours de la période 2020-2021. De nombreux éléments du plan d'action ont été rendus caduques par les événements, notamment la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle, qui a eu une grande incidence sur l'organisation, notamment le siège. Le suivi des capacités des pays a été intégré dans les processus de planification et les bureaux régionaux jouent un rôle de premier plan dans ce domaine. Le HCR a élaboré un cadre de gestion de la transformation, qui a été adopté au quatrième trimestre de 2020. Le programme de transformation institutionnelle s'attaque aux problèmes liés aux systèmes et aux processus. Des efforts considérables ont été déployés pour mettre à jour le cadre d'orientation de l'organisation, notamment un vaste exercice de mise à jour entrepris en 2021, qui a permis de supprimer plus d'une centaine de documents d'orientation et d'instructions obsolètes. L'équipe des hauts dirigeants a approuvé une note de cadrage expliquant comment le nouveau modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes s'appliquait au HCR. Les travaux relatifs à l'élaboration d'un document décrivant les rôles, les	cette recommandation. Par conséquent, le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
53	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	responsabilités et les pouvoirs dans l'ensemble du HCR sont sur le point d'être achevés, la partie relative aux rôles, responsabilités et pouvoirs des opérations de pays et des bureaux régionaux et à ceux de chaque division et entité du siège étant pratiquement achevée. Des indicateurs clés de performance ont été mis en place pour le suivi de la décentralisation et de la régionalisation. Un examen des partenariats mondiaux est en cours. Ces activités portent sur la majorité des points énoncés dans la feuille de route initiale, qui devait couvrir la période se terminant en décembre 2021.	Comme indiqué dans la réponse concernant la recommandation précédente, une note de cadrage expliquant comment le nouveau modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes s'appliquait au HCR a été élaborée et approuvée par l'équipe des hauts dirigeants. Les travaux relatifs à la définition des rôles, responsabilités et pouvoirs sont sur le point d'être achevés.	Le Comité a formulé des observations concernant les rôles, responsabilités et pouvoirs dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de cette recommandation. Par conséquent, le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				X
54	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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	Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation précédente font également suite à cette recommandation. Compte tenu de la mise à jour des recommandations figurant aux paragraphes 118 et 126 du chapitre II du document	Le Comité a formulé des observations concernant les rôles, responsabilités et pouvoirs dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de cette recommandation. Par conséquent, il considère que					X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			ligne de maîtrise des risques.	A/75/5/Add.6, le HCR considère qu'il a donné suite à cette recommandation.	la recommandation est devenue caduque.				
55	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Un certain nombre de définitions d'emploi liées aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux, dans lesquelles les tâches qui seront confiées à leurs titulaires sont précisées, ont été publiées ou mises à jour. Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation figurant au paragraphe 126 du chapitre II du rapport A/75/5/Add.6 font également suite à cette recommandation.	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.		X		
56	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Dans le cadre de la structure régionalisée du HCR, il revient aux bureaux régionaux de surveiller la capacité des bureaux de pays en tant que première ligne de maîtrise des risques. Les bureaux ont été dotés du personnel nécessaire à cet effet et ont reçu des ressources en 2021 pour s'acquitter de cette tâche.	Le Comité a formulé des observations concernant l'examen de la capacité des bureaux de pays dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de cette recommandation. Par conséquent, il considère que la recommandation est devenue caduque.				X
57	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Comme indiqué dans la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 74 du rapport A/76/5/Add.6 (chap. II), dans le cadre du processus de décentralisation et de régionalisation, le HCR a adopté une approche normalisée pour rendre compte des rôles de chacun dans le cadre réglementaire en incluant systématiquement une description des rôles spécifiques	Le HCR a indiqué qu'il prendrait d'autres mesures. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
58	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 168	Le Comité recommande que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et le coût de la décentralisation et de la régionalisation.	Le HCR a mis en place un système de suivi des coûts qui permet de mesurer et de suivre les ressources allouées au processus de décentralisation et de régionalisation et les dépenses connexes. Un ensemble d'indicateurs clés de performance a été validé et automatisé, ce qui permet d'assurer le suivi nécessaire. En ce qui concerne la recommandation visant à évaluer les résultats, le HCR a prévu de mener cette évaluation en 2023, lorsque l'approche décentralisée et régionalisée aura été mise en œuvre depuis plus longtemps, ce qui donnera plus de sens à l'évaluation. Pour faire un bilan provisoire en	dans les instructions administratives pertinentes. Ces rôles sont harmonisés avec les fonctions des entités respectives dans l'ensemble de l'organisation. En outre, dans ses instructions relatives à la planification budgétaire, publiées en 2021 pour le cycle de 2022 (UNHCR/2021/01/Rev.2), le HCR fournit des orientations aux opérations concernant l'élaboration d'un cadre de résultats spécifique au contexte qui soit lié au cadre global de résultats. D'autres mesures mentionnées dans la réponse aux recommandations figurant aux paragraphes 118, 126 et 141 du chapitre II du document A/75/5/Add.6 ont également contribué à donner suite à cette recommandation.	Le Comité a formulé des observations concernant le suivi et l'évaluation des coûts dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de cette recommandation. Par conséquent, il considère que la recommandation est devenue caduque.			X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
59	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Le HCR met actuellement au point un système d'établissement de rapports, de supervision et de suivi des projets intitulé « Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS) ». Cet outil permettra de réduire sensiblement la dépendance de l'organisation à l'égard des outils papier, y compris les outils de suivi tenant compte des risques. Le HCR s'emploie activement à intégrer un formulaire général de contrôle des projets fondé sur les risques dans le nouveau système PROMS.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie toujours à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
60	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Dans l'ensemble de l'organisation, on remédie aux faiblesses observées dans la définition des indicateurs d'impact en adoptant un nouveau système de gestion axée sur les résultats. Des formations ont été dispensées dans les bureaux de pays afin d'améliorer la gestion des accords de partenariat dans le cadre du lancement du nouveau système de gestion axée sur les résultats (COMPASS).	Le Comité conclut que la mise en œuvre du nouveau système de gestion axée sur les résultats (COMPASS) modifie les circonstances de la recommandation et considère donc que la recommandation est devenue caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>Le HCR continue de soutenir les opérations au moyen du déploiement de la phase « obtention de résultats » dans COMPASS. Entre septembre et novembre 2021, des sessions de planification, de formation et de soutien à la mise en œuvre (en libre accès) ont été animées dans trois langues. Ces sessions comprenaient notamment des modules sur le renforcement du cadre de résultats et des plans de suivi et d'évaluation. Elles ont également été l'occasion de fournir des conseils sur l'examen, le renforcement et la révision des indicateurs, ainsi que sur la configuration et les ajustements de la ligne de base. En outre, un module de formation sur les modalités de mise en œuvre a permis d'approfondir la question de l'utilisation des annexes révisées de l'accord de partenariat, en mettant l'accent sur l'harmonisation avec le nouveau système de gestion axée sur les résultats, en particulier pour les partenaires.</p> <p>Les orientations relatives aux indicateurs de base ont été mises à jour et publiées sur l'intranet en octobre 2021.</p> <p>Pour ce qui est des partenaires, un dossier relatif aux partenaires de gestion de la mise en œuvre du HCR pour 2022 a été élaboré et mis à la disposition des opérations pour qu'elles le diffusent en conséquence. En décembre 2021, le HCR a mis au point et communiqué</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
61	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	<p>à tous ses partenaires (par l'intermédiaire du portail des partenaires de l'ONU) une formation interactive intitulée « Introduction à la méthode de gestion axée sur les résultats du HCR », qui permet à toutes les organisations non gouvernementales d'accéder à un environnement d'apprentissage pour mieux comprendre cette nouvelle approche, l'accent étant mis sur le nouveau cadre de résultats et les nouveaux indicateurs.</p> <p>La Division de la planification stratégique et des résultats est en train de revoir et de mettre à jour les directives et pratiques concernant les accords pluriannuels compte tenu des réformes actuellement menées dans le domaine de la planification pluriannuelle dans le cadre du lancement du nouveau système de gestion axée sur les résultats, en consultation avec les autres divisions compétentes du HCR.</p> <p>Ces questions étant complexes, d'autres discussions sont prévues en 2022.</p> <p>D'après les consultations qui ont eu lieu jusqu'à présent, les modèles d'accords de partenariat pluriannuels seront encore mis à jour en 2022 pour prendre en considération les cycles budgétaires couverts par les accords et les exigences en matière de suivi et d'audit. Les accords de partenariat pluriannuel sont conçus de manière</p>	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°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
62	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>à tenir compte des contraintes liées au financement des donateurs et de la nécessité de rendre compte annuellement des dépenses correspondantes.</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation précédente, la Division de la planification stratégique et des résultats est en train de revoir et de mettre à jour les directives et pratiques concernant les accords pluriannuels compte tenu des réformes actuellement menées dans le domaine de la planification pluriannuelle dans le cadre du lancement du nouveau système de gestion axée sur les résultats, en consultation avec les autres divisions compétentes du HCR.</p> <p>Les modèles d'accords de partenariat pluriannuels seront revus à temps pour la mise en œuvre du projet en 2023.</p>	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		
63	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>Le HCR continue de s'efforcer de mettre en service CashAssist dans autant d'opérations qui mènent des programmes d'assistance en espèces que possible.</p> <p>Le canal automatisé d'intégration des données entre proGres v4 et CashAssist, lorsque CashAssist est utilisé pour le versement de fonds en espèces par l'opération, est pleinement opérationnel et fonctionnel depuis 2017.</p> <p>Actuellement, CashAssist est utilisé dans 40 opérations de pays. Vingt autres opérations ont été formées à</p>	Le Comité estime que le déploiement de CashAssist sera réussi lorsque ce dernier sera utilisé pour procéder à des paiements en espèces dans le cadre des opérations de pays. En 2021, c'était le cas pour 2 des 15 opérations nationales examinées disposant d'un programme d'interventions en espèces. Sur la recommandation du Comité, le HCR a rédigé une nouvelle instruction administrative sur la gestion financière des interventions en		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
64	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 257	Le Comité recommande que le HCR simplifie la procédure budgétaire applicable au projet de gestion du parc automobile mondial et se	<p>L'utilisation de l'outil et sont en train de le mettre en œuvre dans leurs processus quotidiens d'intervention en espèces.</p> <p>D'importantes mesures ont été prises également pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services financiers et CashAssist, comme décrit dans la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 205 du rapport A/76/5/Add.6 (chap. II). Les mesures prises en réponse aux recommandations formulées aux paragraphes 203 et 205 du rapport A/76/5/Add.6 (chap. II) contribueront également à donner suite à cette recommandation, en ce qu'elles permettront de renforcer à la fois la stabilité de la plateforme de paiement et le rapprochement entre CashAssist et les prestataires de services financiers.</p>	<p>espèces et les risques qui y sont associés. Le HCR est dans la dernière phase de révision du document et attend d'obtenir l'autorisation officielle de le publier. Selon le projet d'instruction administrative, l'utilisation de CashAssist est obligatoire pour toutes les opérations de pays qui disposent de programmes d'interventions en espèces de nature systématique ou d'une valeur significative.</p> <p>Certaines exceptions à l'utilisation de CashAssist sont toutefois prévues. Elles peuvent être justifiées par cinq motifs.</p> <p>Ces critères et les conditions préalables à la demande d'exception ne sont pas définis plus précisément dans le projet d'instruction administrative. Le Comité estime qu'il est nécessaire de décrire, au moins à titre d'exemple, les conditions dans lesquelles l'utilisation de CashAssist ne sera pas obligatoire à l'avenir.</p> <p>Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.</p>				X

Avis des commissaires aux comptes après vérification

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
65	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 266	<p>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.</p>	<p>véhicules. Dans le cadre de cette structure, le budget afférent à la gestion des actifs et du parc automobile mondial et les opérations y relatives seront suivies et présentées séparément afin que l'on puisse mesurer la performance avec précision et mettre en œuvre un processus simplifié d'allocation des ressources. Grâce au nouveau fonds mis en place, il est également plus aisé de planifier plus avant les activités liées à la gestion du parc mondial de véhicules et d'y allouer des crédits, notamment les recettes provenant de la location et des ventes mentionnées dans la recommandation.</p> <p>Dans les états financiers de 2021, la gestion du parc automobile mondial a été présentée séparément du Fonds du Programme annuel, ce qui permet de garantir une plus grande transparence sur ses activités.</p> <p>Dans les rapports de gestion mensuels des derniers mois de 2021, les données relatives à la gestion du parc automobile mondial ont été présentées séparément afin d'améliorer la transparence.</p>	<p>Programme annuel. Le Fonds d'autofinancement comptabilise les dépenses et les recettes ainsi que l'actif et le passif des activités autofinancées de l'organisation. Le solde du fonds est comptabilisé au titre des fonds propres de l'organisation. Le HCR prévoit d'élargir la portée du Fonds d'autofinancement à d'autres activités d'autofinancement (par exemple, l'assurance) dans un avenir proche. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>				X
			<p>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.</p>	<p>La Division de la gestion et de l'administration financières a informé les opérations des règles à appliquer pour la planification du parc pour le cycle 2021/22, leur expliquant les différentes étapes à suivre au second semestre de 2021 en ce qui concernait la taille et la planification du parc pour 2022.</p>	<p>Le Comité accueille avec satisfaction les mesures prises pour affiner le processus d'achat de véhicules en limitant les périodes de commande, en fournissant un soutien ciblé au processus de planification de la taille du parc automobile, en organisant des webinaires et</p>				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>En outre, pour préparer l'exercice de planification du parc pour 2022, le prestataire de services a organisé en 2021 des webinaires individuels avec 20 grandes opérations et un webinaire régional pour chaque bureau pour les opérations ayant un plus petit parc automobile.</p> <p>À compter de 2022, le Groupe de la gestion du parc automobile mondial limitera les périodes de commande de véhicules par les opérations à quatre périodes d'une semaine par trimestre chaque année, sauf en cas d'urgence. Cela permettra au Groupe de la gestion du parc automobile mondial de mener un examen plus structuré des commandes reçues et un suivi plus ciblé auprès des opérations qui n'ont pas passé de commande depuis plusieurs mois. En outre, cela devrait permettre de faire évoluer progressivement les pratiques des opérations en matière de commande de véhicules.</p> <p>Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial suit un plan d'achat (approvisionnement en amont) selon lequel les commandes auprès du fournisseur sont passées en tenant compte du plafond total approuvé de 1 200 véhicules par an, ainsi que du ratio fixé pour chaque modèle du parc automobile et du nombre de véhicules devant être mis au rebut. Le Groupe et un prestataire de services ont aidé les responsables nationaux à déterminer la taille adéquate du parc automobile, en se</p>	<p>en effectuant des rappels relatifs aux achats pour renforcer la sensibilisation générale. Il considère que la recommandation a été appliquée.</p>				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
66	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	<p>concentrant sur les 20 principales opérations de pays. Le plan relatif au parc automobile comprend un objectif de taille du parc, défini grâce à des analyses des pics d'utilisation qui, associées aux données figurant dans FleetWave, aident à la préparation du plan global de cession pour la gestion du parc automobile.</p> <p>Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial organise également des ventes aux enchères et apporte des modifications au plan d'enchères en coordination avec les bureaux sur le terrain.</p> <p>Le HCR a mis à jour l'accord de décaissement pour l'UNOPS et a publié une instruction administrative générale pour le personnel affilié. Cela devrait permettre d'améliorer le respect des procédures de saisie des données dans le progiciel MSRP.</p> <p>À moyen terme, le développement du nouveau progiciel de gestion intégré destiné à remplacer le progiciel MSRP actuel permettra d'optimiser les modalités de traitement des données relatives au personnel affilié et, partant, de faciliter l'établissement des rapports et le suivi.</p>	La nouvelle instruction administrative relative au personnel affilié décrit les procédures de gestion des travailleurs occasionnels. Le HCR a indiqué que le progiciel de gestion intégré comprendra davantage de modalités relatives à l'établissement de rapports et au suivi des affiliés. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
67	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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	Selon le nouveau modèle d'accord de décaissement pour l'UNOPS, en vigueur depuis 2021, il est désormais obligatoire d'envoyer le bon de commande à l'UNOPS et d'en indiquer le numéro de référence dans l'accord de	Le Comité prend note avec satisfaction des modifications apportées et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
68	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>décaissement, ainsi que sur les factures y relatives. L'examen centralisé des accords conclus avec l'UNOPS mené en fin d'année sur l'outil d'analyse décisionnel a été amélioré de sorte que les soldes de bons de commande restants inutilisés ou superflus soient mis en évidence et puissent être liquidés en temps utile.</p> <p>L'approche du préfinancement de l'UNOPS a également été adaptée (voir la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 154 du document A/76/5/Add.6, chap. II), ce qui contribuera à améliorer le suivi de l'exécution du budget pour les commandes de l'UNOPS.</p> <p>Les instructions relatives à la clôture des comptes pour 2021 comprennent des paragraphes pertinents visant à rappeler au personnel les procédures appropriées pour traiter les avances à l'UNOPS et la liquidation des bons de commande (voir, par exemple, la section 4.7.12 du document UNHCR/AI/2021/10).</p>	Grâce aux mesures prises en réponse aux recommandations formulées par le Comité aux paragraphes 297 et 302 du document A/75/5/Add.6 (chap. II) et du paragraphe 157 du document A/76/5/Add.6 (chap. II), et sur la base des discussions tenues avec l'UNOPS, le HCR compte améliorer la gestion globale des transactions avec l'UNOPS, ce qui	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
69	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>permettra de simplifier les paiements et d'accélérer le rapprochement du montant de l'avance et des sommes effectivement dépensées et, ainsi, de contribuer à la réduction des dépenses.</p> <p>Il compte également sur la coopération de l'UNOPS pour tirer pleinement parti des améliorations proposées et trouver des solutions optimales pour les deux entités en ce qui concerne l'administration des avances.</p> <p>Le Service mondial de données a décidé d'établir une instruction administrative couvrant davantage de questions de politique générale et de procédure relatives à l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES). L'instruction initialement adressée aux opérations en 2020 au sujet de la mise hors service de proGres v3 [en application de la recommandation faite par le Comité au paragraphe 342 du document A/75/5/Add.6 (chap. II)] fera l'objet d'une partie distincte dans la nouvelle instruction administrative, où seront précisées les modalités par lesquelles les bureaux régionaux et le siège obtiendront confirmation de la mise hors service. Des consultations avec la Section des archives et des dossiers sont en cours pour transférer en toute sécurité les sauvegardes en vue de</p>	<p>Le HCR a décidé d'établir une instruction administrative couvrant davantage de questions de politique générale et de procédure relatives à PRIMES.</p> <p>Il indique en outre que l'instruction administrative devrait être prête au deuxième trimestre de 2022.</p> <p>La recommandation est toujours en cours d'application.</p>		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
70	2019	A/75/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>leur archivage avant la mise hors service officielle de proGres v3. Cela a prolongé le processus d'élaboration des instructions administratives, dont la finalisation est prévue pour le deuxième trimestre de 2022.</p> <p>En attendant, des opérations ont déjà confirmé par voie électronique avoir mis hors service proGres v3 après avoir transféré les données sur la plateforme de préservation des données (plateforme numérique hors site où seront stockées les données devant être conservées indéfiniment).</p>	Le HCR a pris des mesures qui témoignent d'une progression de la protection des données au sein de l'organisation. En avril 2022, le HCR a présenté un calendrier détaillé pour la mise en œuvre de sa politique de protection des données. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
				<p>Le projet de politique globale de protection des données est bien avancé et la version définitive devrait être achevée au deuxième trimestre de 2022. Le projet envisage de définir clairement les attributions des responsables de traitement au niveau du siège, des régions et des pays. Ceci est détaillé à la section 8.1 du projet de politique et également à l'annexe B de la politique. Au stade actuel de rédaction finale du document, qui fait suite à de vastes consultations, il n'est pas prévu que les libellés concernant la désignation des responsables de traitement soit modifiée de manière significative.</p> <p>Il convient également de noter que les orientations actuelles de la politique du HCR en matière de protection des données personnelles des personnes relevant de sa</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
71	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 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.	<p>compétence permettent déjà de désigner des responsables de traitement aux niveaux régional et opérationnel. La mise en œuvre de la politique globale de protection des données, telle qu'elle est proposée, permettra d'avancer sur cette voie.</p> <p>Ayant achevé le processus de passation de marchés pour les services liés aux analyses d'impact relatives à la protection des données et aux experts en protection des données, le HCR est maintenant sur le point de signer les accords-cadres.</p> <p>Entre-temps, une équipe chargée de la protection des données a externalisé les deux analyses d'impact relatives à la protection des données qui étaient requises immédiatement.</p> <p>D'autres initiatives dans les domaines de l'informatique et des communications sont en cours pour améliorer les processus en veillant à ce que les facteurs relatifs au respect de la vie privée soient pris en compte par défaut à un stade précoce de la conception, par exemple un projet pilote sur la reconnaissance faciale.</p> <p>L'externalisation des analyses d'impact relatives à la protection des données immédiates et ad hoc a été mise en œuvre. En outre, le HCR a établi une procédure pour l'institutionnalisation des analyses d'impact relatives à la protection des données par l'intermédiaire de</p>	Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
72	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 20	Le Comité recommande que le HCR revoie 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.	services d'experts, ainsi qu'une procédure de suivi en interne et de mise en œuvre des recommandations issues de ces analyses d'impact. Le HCR n'a pas souscrit à cette recommandation. Il envisagera en effet de revoir la façon dont l'actif net est présenté quand la nouvelle norme sur la comptabilisation des produits sera publiée. Trois nouveaux exposés-sondages sur la comptabilisation des produits et les paiements de transfert ont été ouverts à commentaire par le Conseil des normes IPSAS en février 2020. Le HCR examine actuellement leur incidence sur l'information financière.	Le Comité se félicite de la révision de la présentation de l'information financière en vue des nouvelles normes IPSAS sur la comptabilisation des produits. Il 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
73	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 50	Le Comité recommande que le HCR établisse une procédure et des directives 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.	Le progiciel MSRP a été amélioré de façon que l'on puisse assurer un suivi des immobilisations corporelles, des articles suivis séparément, des articles en stock et des consommables achetés en vue d'un transfert de propriété. L'amélioration s'applique aux nouvelles demandes d'achat faites à partir de janvier 2021. Cela étant, le HCR estime qu'il n'est pas nécessaire de présenter séparément les coûts de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.	L'amélioration du système MSRP pour permettre le suivi des biens achetés en vue d'un transfert direct répond à l'exigence d'identification des cas. Plusieurs notes relatives aux états financiers comprennent des informations sur les dépenses liées aux actifs transférés aux partenaires et aux actifs détenus pour être distribués aux partenaires. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
74	2018	A/74/5/Add.6 , 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 que le siège puisse exercer le contrôle nécessaire.	Voir les mesures décrites dans la réponse aux recommandations figurant aux paragraphes 126, 135 et 141 du document A/75/5/Add.6 (chap. II), qui font également suite à cette recommandation.	Le Comité a formulé des observations concernant les rôles, responsabilités et pouvoirs dans son rapport d'audit de 2021 et a émis une nouvelle recommandation qui répond également à la logique de cette recommandation. Par conséquent, il considère que la recommandation est devenue caduque.				X
75	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 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.	Le HCR recommande d'utiliser les définitions d'emploi normalisées existantes dans les cas qui s'y prêtent. Dans l'annexe II de l'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié (UNHCR/AI/2020/7), le HCR donne des précisions sur les fonctions (ou définitions d'emploi) des vacataires. Toutefois, le HCR ne cherche pas à normaliser complètement les définitions d'emploi et les titres des vacataires, à l'instar de ce qui a été fait pour les fonctionnaires, car cela irait à l'encontre du principe des modalités de travail aménagées, compte tenu du large éventail d'activités que le personnel affilié peut couvrir. Les performances des différents vacataires sont évaluées au regard des exigences décrites dans la définition de leurs fonctions. Ainsi, dans les cas où un vacataire effectue des tâches similaires ou identiques à	Le HCR a choisi un nouveau système de gestion du capital humain, qui n'a pas encore été mis en œuvre. Les définitions d'emploi normalisées seront transférées dans ce système. Cette recommandation est devenue caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
76	2018	A/74/5/Add.6 , chap. II, par. 343	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.	celles effectuées par des fonctionnaires, les bureaux du HCR doivent s'appuyer sur la définition d'emploi correspondante du HCR pour définir les fonctions du vacataire, de sorte que ses performances soient mesurées exactement selon les mêmes critères. En outre, les performances des vacataires seront enregistrées dans le nouveau système de ressources humaines (qui remplacera l'actuel module MSPR), ce qui permettra à la Division des ressources humaines de contrôler et de surveiller la cohérence des évaluations des performances des vacataires.	Le HCR s'emploie à établir des directives relatives à la sécurité informatique, dans lesquelles des normes minimales en la matière seront définies. Ces directives devraient être publiées au cours du troisième trimestre de 2022.				X
77	2018	A/74/5/Add.6 , chap. II, par. 365	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	Le HCR a nommé un(e) responsable de la sécurité informatique, qui relève de la Division des systèmes informatiques et des télécommunications et a pour supérieur(e) hiérarchique le (la) Directeur(trice) de l'informatique. Les attributions du (de la) responsable de la sécurité informatique seront décrites dans les nouvelles directives relatives à la sécurité informatique. Le (la) responsable de la sécurité	Le HCR prévoit de publier ses directives relatives à la sécurité informatique au troisième trimestre de 2022. Le Comité prend note des mesures prises par le HCR et considère que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
78	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 374	<p>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>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.</p>	<p>informatique rendra régulièrement compte à la direction et fera le point avec le Comité supérieur de gestion deux fois par an. La question de la sécurité informatique est désormais inscrite à l'ordre du jour du Comité supérieur de gestion deux fois par an.</p> <p>Les attributions du (de la) responsable de la sécurité informatique seront décrites et renforcées dans les nouvelles directives relatives à la sécurité informatique, qui devraient être publiées au troisième trimestre de 2022.</p> <p>Le HCR estime que la plupart des mesures nécessaires pour donner suite à cette recommandation ont été prises et considère que celle-ci a été mise en œuvre de manière substantielle.</p> <p>Le projet de politique globale de protection des données est bien avancé. Il couvre, à la section 2, le traitement de toutes les données personnelles, y compris le traitement de données personnelles pour le compte du HCR (par exemple par des tierces parties, des fournisseurs ou des partenaires qui</p>	<p>Le HCR a pris des mesures qui témoignent d'une progression de la protection des données au sein de l'organisation. En avril 2022, le HCR a présenté un calendrier détaillé pour la mise en œuvre de sa politique de protection des données. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
79	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 évaluation devrait porter sur l'opportunité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.	<p>traitent des données personnelles sur instruction du HCR).</p> <p>Le HCR sait que la gestion de ses stocks d'articles non alimentaires (ou articles de premier secours) au niveau institutionnel pourrait présenter des avantages. Les stocks d'articles non alimentaires sont actuellement gérés par les opérations de pays respectives, la gestion décentralisée étant un élément important de la structure organisationnelle.</p> <p>Des directives opérationnelles sur la gestion de bout en bout des articles non alimentaires ont été publiées en septembre 2021. Elles comprennent des conseils concernant les domaines clés de la gestion des articles non alimentaires et aideront à assurer leur gestion systématique tout au long du cycle de programmation et à définir les attributions liés à la distribution des articles non alimentaires.</p> <p>Comme suite à cette recommandation, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré et de l'impératif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'organisation, et en consultation avec les autres divisions et les opérations sur le terrain, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement élaborera une note de cadrage sur la manière d'organiser la planification de l'approvisionnement en stocks et la</p>	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Le HCR a publié des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01), dans lesquelles il donne des conseils sur la gestion des articles non alimentaires tout au long du cycle. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
80	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.	<p>gestion des stocks. L'évaluation devrait être achevée d'ici la fin de 2021.</p> <p>Le HCR a donné suite à cette recommandation, ainsi qu'aux actions mentionnées, dans sa réponse à la recommandation précédente.</p> <p>Le Service de la gestion de l'approvisionnement examine les niveaux de stocks y compris les excédents, sur une base trimestrielle et transmet ses rapports aux opérations et aux bureaux par courriel, en demandant que des mesures soient prises pour corriger les excédents. Les rapports sont également disponibles sur le tableau de bord du Service.</p> <p>Des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires ont été publiées en septembre 2021. Elles comprennent des conseils concernant les domaines clés de la gestion des articles non alimentaires et tiennent compte de la restructuration prévue dans le cadre du processus récent de régionalisation et de décentralisation. Les bureaux régionaux jouent désormais un plus grand rôle en matière de suivi et recevront un appui technique du siège.</p>	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour mettre en œuvre cette recommandation. Le HCR a publié des directives opérationnelles sur la gestion des articles non alimentaires (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01), dans lesquelles il donne des conseils sur la gestion des articles non alimentaires tout au long du cycle. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X				
Total						80	43	23	1	13
Pourcentage						100	54	29	1	16

Chapitre III

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

Lettre datée du 31 mars 2022, 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 2021 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 2021

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 2021, 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, le Fonds de roulement et de garantie et le Fonds des activités autofinancées. Le rapport 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. De plus, il apporte protection et assistance aux personnes déplacées, en coopération avec le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence et dans le cadre de l'action concertée du système des Nations Unies. 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. 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 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 2021, le HCR a travaillé dans un environnement toujours plus complexe et imprévisible. Au cours de cette année marquée par des situations prolongées de déplacement et de nouvelles crises, il est intervenu dans 40 nouvelles situations d'urgence dans 29 pays. Ainsi, 24 millions de personnes en Afghanistan et 5,7 millions d'Afghans et de membres des communautés d'accueil dans cinq pays voisins avaient besoin de soutien. Du fait du conflit qui sévit dans le nord de

l'Éthiopie, des millions de personnes ont dû fuir pour se mettre à l'abri dans une autre région de leur pays et près de 60 000 se sont réfugiés au Soudan. Le HCR a facilité le déploiement de personnel de sécurité dans de nombreuses missions d'urgence, notamment en Éthiopie, en République démocratique du Congo, au Soudan et dans la région du Sahel. Il a renforcé sa capacité de fournir des secours d'urgence sans perdre de vue les solutions, qui, avec la protection, constituent la pierre angulaire de son mandat. Il estime qu'à la mi-2021, le nombre total de personnes relevant de sa compétence dépassait les 92 millions.

6. Dans ce contexte, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a continué de porter atteinte à la santé et à la situation socioéconomique des réfugiés, des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des apatrides, aggravant les effets des crises existantes et nouvelles. Elle a également entravé l'action menée pour assurer aux personnes relevant de la compétence du HCR des soins de santé adéquats, une sécurité alimentaire solide et des moyens de subsistance convenables. Grâce aux mesures prises en 2021 par le HCR face à la COVID-19, plus de 19,7 millions de personnes ont eu accès à des services de protection et 9,3 millions de personnes ont bénéficié d'une assistance pécuniaire. Près de 9,3 millions de personnes ont eu accès à des services de santé, parmi lesquelles 841 000 ont bénéficié d'un soutien en matière de santé mentale et d'une aide psychosociale et plus de 1,25 million de femmes et de filles ont pu accéder à des soins complets. Quelque 980 000 enfants et jeunes ont bénéficié d'un apprentissage en ligne ou à domicile.

7. Le pacte mondial sur les réfugiés a continué de fixer le cap du partage de la charge et des responsabilités dans le traitement des questions de déplacement. En coopération avec les États et un large éventail de parties prenantes aux niveaux mondial, régional, national et local, le HCR a poursuivi ses efforts pour garantir des mesures de protection et faire avancer les solutions. Il a notamment dressé le bilan des progrès accomplis au regard des objectifs du pacte mondial ainsi que des initiatives et engagements correspondants, lesquels ont été examinés lors d'une réunion de hauts fonctionnaires en décembre 2021. En amont de la réunion, le HCR et ses partenaires ont analysé l'état d'avancement de ces initiatives et engagements à l'occasion de manifestations régionales, d'activités thématiques et d'événements organisés par les parties intéressées. À la fin de 2021, deux tiers des plus de 1 600 engagements pris depuis la tenue du Forum mondial sur les réfugiés étaient signalés comme étant en cours de réalisation et plus de 160 comme entièrement mis en œuvre.

8. Le HCR a approfondi sa collaboration avec les partenaires de développement, le secteur privé et les institutions financières en vue de renforcer les moyens de subsistance et l'inclusion et de créer des conditions propices au retour dans les pays d'origine. Il a cherché à élargir l'accès des réfugiés à des solutions faisant appel à des pays tiers, y compris la réinstallation et les voies complémentaires, et continué d'œuvrer en faveur de la prévention et de la réduction des cas d'apatridie ainsi que de la protection des apatrides, aidant les États à faire en sorte que les apatrides puissent acquérir ou confirmer une nationalité. Il a également continué de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

9. Le HCR a continué de renforcer l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (système PRIMES), une série d'outils et d'applications interopérables utilisés pour les activités d'enregistrement et de gestion des identités et des dossiers. Des modalités innovantes de déploiement à distance ont permis de déployer les outils PRIMES, tels que la version n° 4 du système Profile Global Registration System (proGres v4), dans 17 opérations, portant à 117 le nombre d'opérations utilisant ce système. L'enregistrement des réfugiés ayant été perturbé par les restrictions liées à la pandémie, le HCR a effectué des enregistrements à distance et recouru à des services numériques aux Émirats arabes unis, au Liban, en Malaisie

et dans d'autres opérations, et il a progressé dans l'évaluation et la mise à l'essai de technologies biométriques sans contact permettant l'enregistrement des personnes relevant de sa compétence. Le nombre d'individus ayant des dossiers dans le système PRIMES est passé de 15 millions en 2020 à 22 millions en 2021.

10. Le HCR a élargi son programme d'assistance pécuniaire 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 la santé, à un abri). Elle a également servi à soutenir les moyens de subsistance et à faciliter les rapatriements volontaires. Ces interventions ont également profité directement aux économies locales et favorisé la coexistence pacifique avec les populations d'accueil. En 2021, le HCR a fourni près de 670 millions de dollars d'assistance pécuniaire – principalement sous forme de dons à des fins multiples – à quelque 9,3 millions de personnes dans plus de 100 pays.

11. En 2021, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 9 247,6 millions de dollars (9 131,3 millions de dollars en 2020). Le montant total des ressources disponibles s'est établi à 5 153,3 millions de dollars (5 403,6 millions de dollars en 2020), et le HCR a dépensé 4 918,0 millions de dollars pour exécuter ses activités (4 837,7 millions de dollars en 2020) (voir tableau IV.3).

C. Analyse financière

12. Le tableau IV.1 présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2021 et de ses résultats financiers annuels depuis 2017.

Tableau IV.1

Situation financière et résultats financiers (2017-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2017	2018	2019	2020	2021
Total de l'actif	2 973	3 305	3 376	4 004	4 594
Total du passif	998	986	1 269	1 524	1 771
Actif net	1 975	2 319	2 107	2 480	2 823
Produits	4 230	4 338	4 183	4 892	5 254
Charges ^a	3 851	4 083	4 258	4 337	4 790
Excédent/déficit	379	256	(75)	554	464

^a Écarts de change compris.

13. Au 31 décembre 2021, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 2 823,1 millions de dollars (voir état I), soit 343,3 millions de dollars (13,8 %) de plus qu'au 31 décembre 2020. Cette augmentation découle de l'excédent de 464,5 millions de dollars dégagé en 2021 (voir état II), contrebalancé par une perte de 121,2 millions de dollars sur l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi (voir état III).

14. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (3 357,4 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 (60,7 millions de dollars), du Fonds de

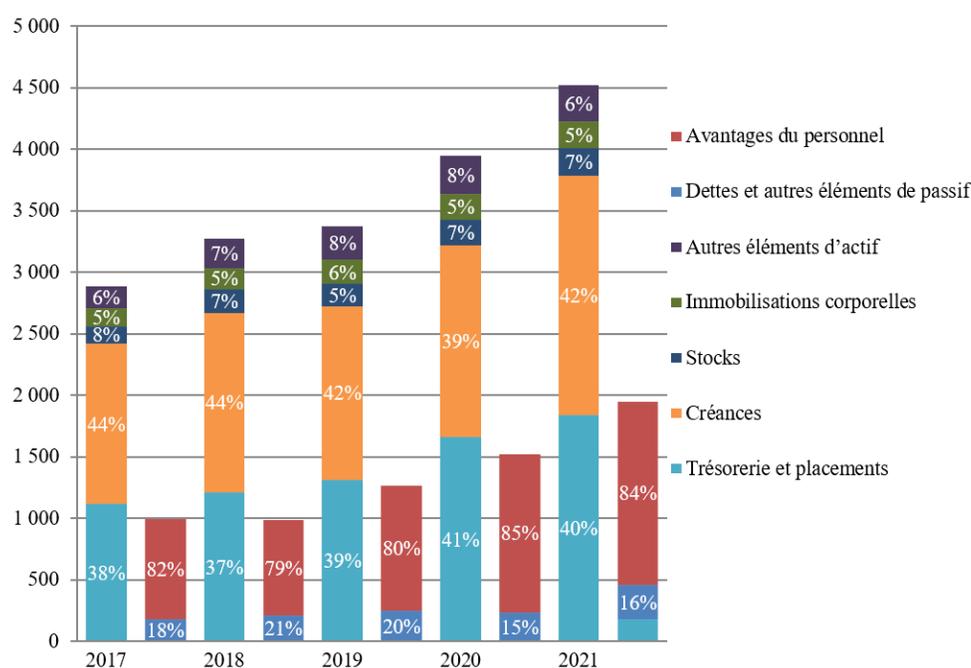
financement des prestations dues au personnel (déficit net de 850,8 millions de dollars) et du nouveau Fonds des activités autofinancées (155,8 millions de dollars).

15. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (3 109,9 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 (208,0 millions de dollars) et le Fonds des administrateurs auxiliaires (9,5 millions de dollars), comme indiqué plus en détail dans la note 3.11.

16. La figure IV.I montre la répartition, par grandes catégories, de l'actif et du passif du HCR au 31 décembre pour les années 2017 à 2021.

Figure IV.I
Actif et passif (2017-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)



17. Au 31 décembre 2021, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 82 % du total de l'actif. Les passifs au titre des avantages du personnel représentaient 84 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

18. Le tableau IV.2 présente, pour 2021 et 2020, certains des principaux ratios financiers au 31 décembre.

Tableau IV.2
Principaux ratios financiers au 31 décembre

	2021	2020
Actifs courants/passifs courants	8,01	8,97
Total de l'actif/total du passif	2,59	2,63
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,68	2,94

19. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond à la capacité d'une entité d'honorer ses engagements dans les 12 mois à venir en utilisant les actifs qui se matérialiseront sur la même période. À la fin de 2021, le ratio de liquidité générale du HCR était de 8,01, ce qui est relativement élevé et indique que le HCR est en bonne position pour couvrir ses passifs courants. Ce ratio élevé est également déterminé par certains facteurs propres à l'organisation, comme décrit ci-après. Premièrement, les actifs courants comprennent un montant de 992,0 millions de dollars à recevoir dans les années à venir (voir tableau 3.2.2, note 3.2), lequel découle essentiellement des annonces de contributions pluriannuelles et de la conférence annuelle d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Néanmoins, bien que les produits de ces annonces soient comptabilisés dans l'année où elles sont faites, les charges correspondantes le seront dans les années à venir, d'où un décalage entre le moment où les produits et éléments d'actif, d'une part, et les charges et éléments de passif correspondants, d'autre part, 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. Deuxièmement, les actifs courants comprennent également un montant important investi dans des instruments à court terme, qui est destiné à financer l'assurance maladie après la cessation de service (468 millions de dollars, comme le montre le tableau 3.14.2 de la note 3.14).

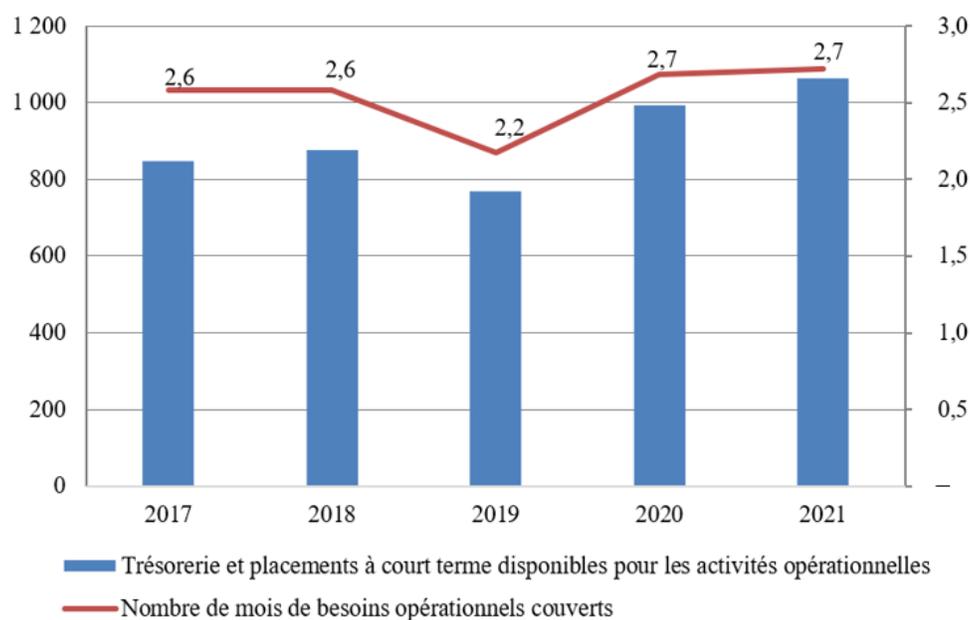
20. Au 31 décembre 2021, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 838,9 millions de dollars, soit 179,6 millions de dollars de plus qu'en 2020 (1 659,3 millions de dollars). De ce solde, 1 063,9 millions de dollars (992,2 millions de dollars en 2020) étaient disponibles 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 2,7 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2021. Au moment de la certification des états financiers (le 31 mars 2022), le solde de la trésorerie et des placements à court terme avait diminué pour s'établir à 928,9 millions de dollars, soit 2,5 mois de besoins opérationnels. Pour bien fonctionner, le HCR doit recevoir des contributions en temps voulu.

21. 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 2017 à 2021.

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 (2017-2021)

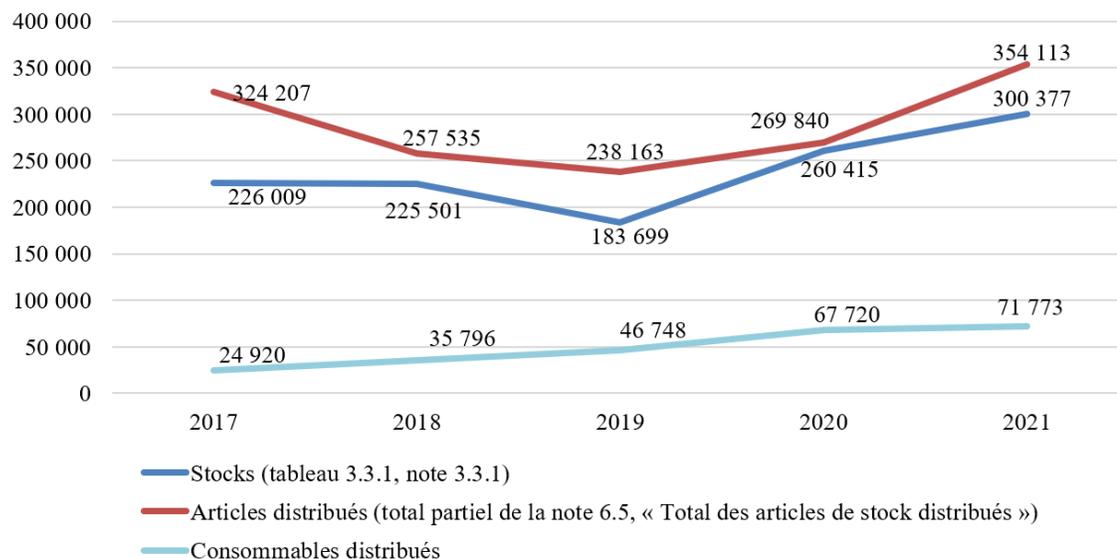
(En millions de dollars des États-Unis/nombre de mois)



22. La figure IV.III présente, pour les cinq dernières années, la valeur annuelle 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. Sur le montant de 354,1 millions de dollars d'articles distribués en 2021, 162,9 millions de dollars (46,0 %) représentent des produits d'hygiène et de soins et des vêtements. La distribution de ces articles a presque doublé par rapport à 2020 (84,8 millions de dollars) en raison des mesures liées à la COVID-19.

Figure IV.III
Valeur des articles distribués et en stock en fin d'année (2017-2021)

(En milliers de dollars des États-Unis)



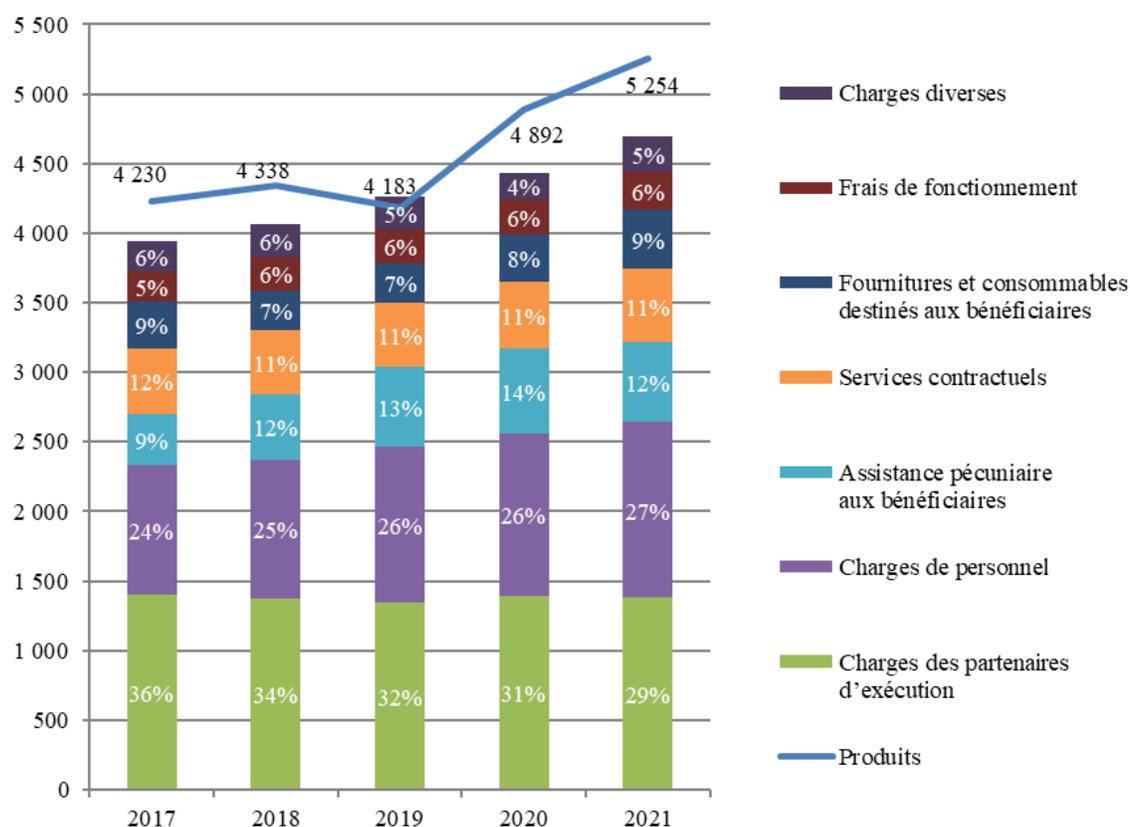
23. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits moins charges, gains de change compris) de 464,5 millions de dollars, alors qu'un excédent de 554,4 millions de dollars avait été enregistré à la fin de 2020.

24. L'évolution du résultat annuel de 2021 par rapport à 2020 s'explique principalement par une augmentation des produits provenant des contributions volontaires de 359,4 millions de dollars, contrebalancée par une augmentation des charges totales de seulement 259,9 millions de dollars. Cette augmentation des charges comprend l'augmentation des charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires (93,2 millions de dollars), aux traitements et avantages du personnel (92,8 millions de dollars), aux services contractuels (43,1 millions de dollars) ainsi qu'au matériel et aux fournitures (39,9 millions de dollars), compensée par une diminution de l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires (34,5 millions de dollars) et des charges des partenaires d'exécution (11,5 millions de dollars). L'excédent a diminué en raison des pertes de change de 97,4 millions de dollars comptabilisées en 2021, alors que des gains de change de 95,2 millions de dollars avaient été enregistrés en 2020.

25. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2017 à 2021.

Figure IV.IV
Produits et charges (2017-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)



26. En 2021, le montant total des produits s'est élevé à 5 254,2 millions de dollars, en hausse de 362,6 millions de dollars (7 %) par rapport à 2020. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 5 187,2 millions de dollars (soit 98,7 % du total des produits), dont 1 766,2 millions au titre d'années ultérieures (2022 à 2026).

27. Le montant total des charges s'est élevé à 4 692,4 millions de dollars, en hausse de 5,9 % par rapport à 2020 (4 432,5 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 4 918,0 millions de dollars en 2021 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les variations notables des charges annuelles en 2020 par rapport à 2021 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

28. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 380,7 millions de dollars) ont diminué de 0,8 % par rapport à 2020 (1 392,2 millions de dollars). Des diminutions substantielles se sont produites notamment en Grèce, au Liban et en Iraq, tandis que les augmentations les plus importantes ont eu lieu en République arabe syrienne, en Colombie et au Soudan. Le HCR continue d'appuyer ses partenaires nationaux dans le cadre de son engagement à soutenir l'appropriation locale et à accroître les ressources qui leur sont allouées.

29. Le montant des traitements et avantages du personnel (1 260,7 millions de dollars) a augmenté de 7,9 % par rapport à 2020 (1 167,9 millions de dollars), ce qui s'explique par la hausse du nombre de fonctionnaires due aux situations d'urgence auxquelles il a fallu faire face au cours de l'exercice, par l'augmentation prévue des

traitements et par la progression des dépenses au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, qui ont toutefois été contrebalancées par la baisse des dépenses liées aux soldes de congé annuel non utilisé.

30. L'assistance pécuniaire aux bénéficiaires correspond à l'aide 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 pécuniaire aux bénéficiaires fournie directement par le HCR (573,2 millions de dollars) a diminué de 5,7 % par rapport à 2020 (607,7 millions de dollars). Les diminutions les plus importantes concernaient les programmes en Grèce (67,6 millions de dollars), au Liban (44,1 millions de dollars) et au Pakistan (5,4 millions de dollars), tandis que les principales augmentations avaient trait aux programmes en Afghanistan, au Yémen et en Égypte. Le montant de l'assistance pécuniaire fournie par les partenaires en 2021 s'est élevé à 95,3 millions de dollars, de sorte que le total des programmes d'assistance pécuniaire du HCR s'établit à 668,5 millions de dollars.

31. Les charges afférentes aux services contractuels (527,8 millions de dollars) ont augmenté de 8,9 % par rapport à 2020 (484,7 millions de dollars). Cette augmentation a concerné les services professionnels, le traitement des données, les contrats de construction et les transports et a été compensée par de légères baisses dans plusieurs autres catégories.

32. L'année 2021 est restée marquée par la faiblesse des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis. 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 2,5 millions de dollars, contre 5,2 millions de dollars en 2020, cette diminution s'expliquant par la baisse des taux d'intérêt moyens par rapport au dollar des États-Unis (voir tableau 4.1, note 4).

33. L'état des variations de l'actif net (état III) montre les mouvements des soldes des fonds et des réserves. Le solde de l'actif net au 31 décembre 2021 s'élevait à 2 823,1 millions de dollars (2 479,8 millions de dollars en 2020), dont 1 806,2 millions de dollars de sommes à recevoir destinées à des activités concernant des exercices ultérieurs (2022-2026), comme le montre le tableau 3.2.2 de la note 3.2. En outre, au 31 décembre 2021, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus en 2022 et les années suivantes jusqu'en 2026 s'élevait à 654,4 millions de dollars. De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2021 ne seront constatées qu'en 2022 ou ultérieurement.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

34. 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.

35. 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 et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

36. Le budget-programme du HCR est établi suivant une méthode globale d'évaluation des besoins des personnes relevant de la compétence de l'organisation.

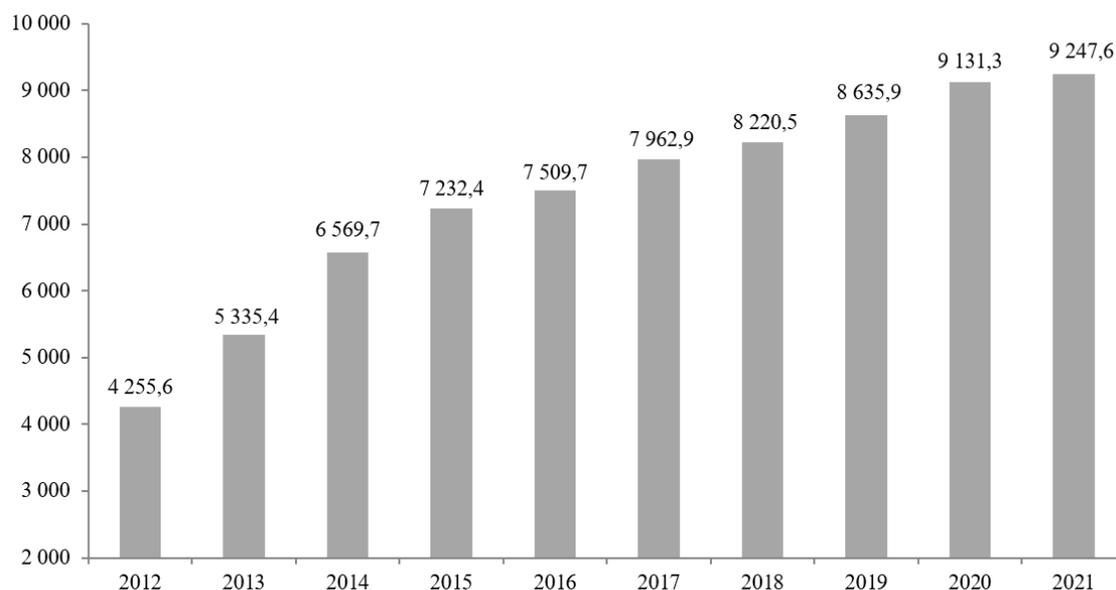
37. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des montants disponibles. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du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

38. Le budget initial pour 2021, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-dixième session (octobre 2019), était de 8 615,8 millions de dollars. Quatre budgets supplémentaires ont été établis en 2021 : 454,9 millions de dollars destinés aux activités visant à protéger les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du HCR contre les répercussions de la pandémie de COVID-19 ; 96,6 millions de dollars à l'appui de la situation en Éthiopie ; 64,2 millions de dollars consacrés aux besoins supplémentaires en matière de préparation et d'intervention en Afghanistan ; 16,0 millions de dollars dédiés à la gestion de la situation en République bolivarienne du Venezuela. Le montant total des ressources nécessaires pour ces budgets supplémentaires s'élevant à 631,7 millions de dollars, le budget définitif s'est établi à 9 247,6 millions de dollars.

Figure IV.V

Besoins en ressources (2012-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)



39. 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).

40. Conformément à la pratique établie, le tableau IV.3 présente la répartition par pilier des besoins en ressources, des fonds disponibles et des dépenses, étant entendu

que le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relèvent 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 2021, il s'est élevé à 4 094,3 millions de dollars, soit 44,3 % du montant total des besoins en ressources.

Tableau IV.3

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2021)^a

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

	<i>Pilier 1^b</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux)	7 026,5	78,9	653,2	1 489,0	9 247,6
Fonds disponibles	4 071,1	39,9	237,9	804,3	5 153,3
Dépenses	3 858,5	39,9	234,7	784,9	4 918,0
Reports	212,6	0,1	3,2	19,4	235,3
Dépenses en pourcentage du montant total à financer	55	51	36	53	53
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	95	100	99	98	95

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

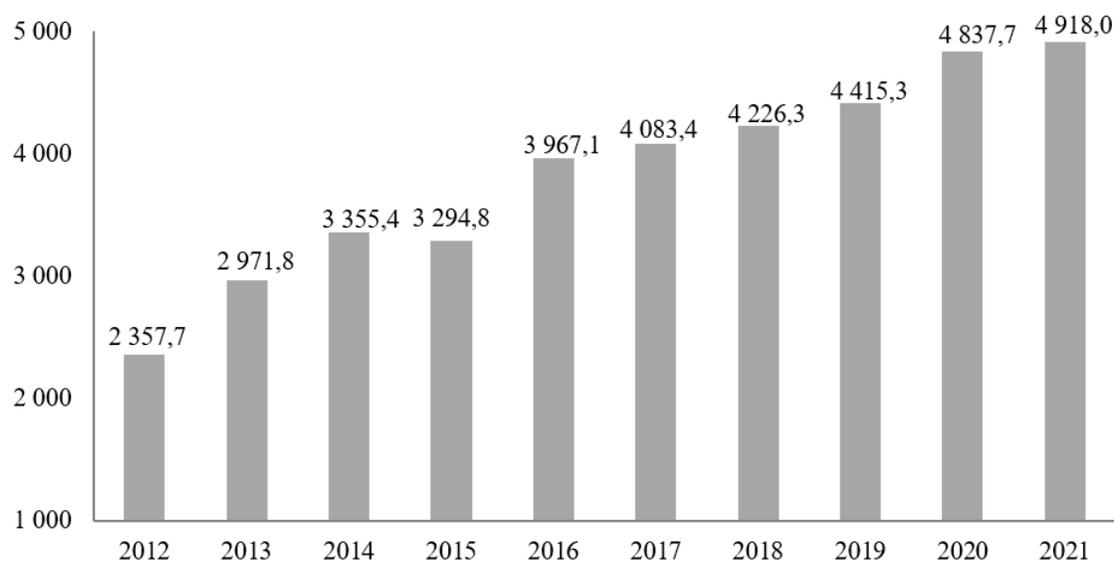
^b Le pilier 1 comprend le Fonds du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat.

41. Le montant des dépenses engagées en 2021 (4 918,0 millions de dollars) représente une augmentation de 80,3 millions de dollars (1,7 %) par rapport à 2020 (4 837,7 millions de dollars). La figure IV.VI présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2012-2021.

Figure IV.VI

Dépenses (2012-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)



42. Le tableau IV.4 présente les dépenses engagées en 2021 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2020.

Tableau IV.4

Dépenses de l'année 2021 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)

	2021		2020	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	3 957,2	80,5	3 947,9	81,6
Appui aux programmes	755,9	15,4	710,7	14,7
Gestion et administration	196,5	4,0	170,1	3,5
Programme des administrateurs auxiliaires	8,4	0,2	9,0	0,2
Total des dépenses	4 918,0	100,00	4 837,7	100,0

43. 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 2012-2021. L'augmentation des dépenses de gestion et d'administration s'explique par les investissements réalisés dans la transformation opérationnelle et la sécurité des technologies de l'information. L'augmentation des dépenses d'appui aux programmes est liée à l'élargissement des activités sur le terrain.

Figure IV.VII

Évolution des dépenses, par catégories de coût (2012-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)

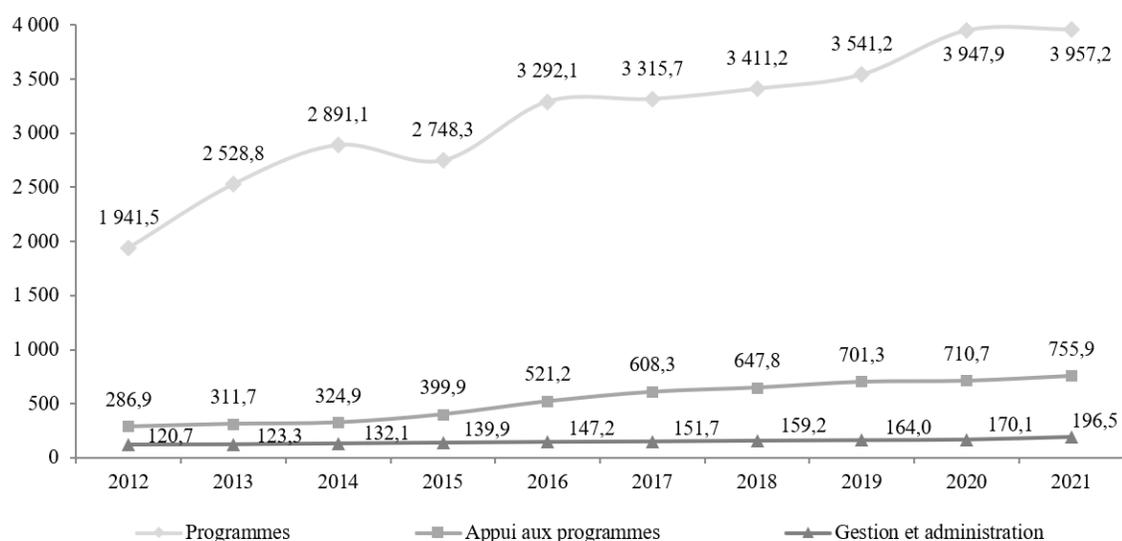
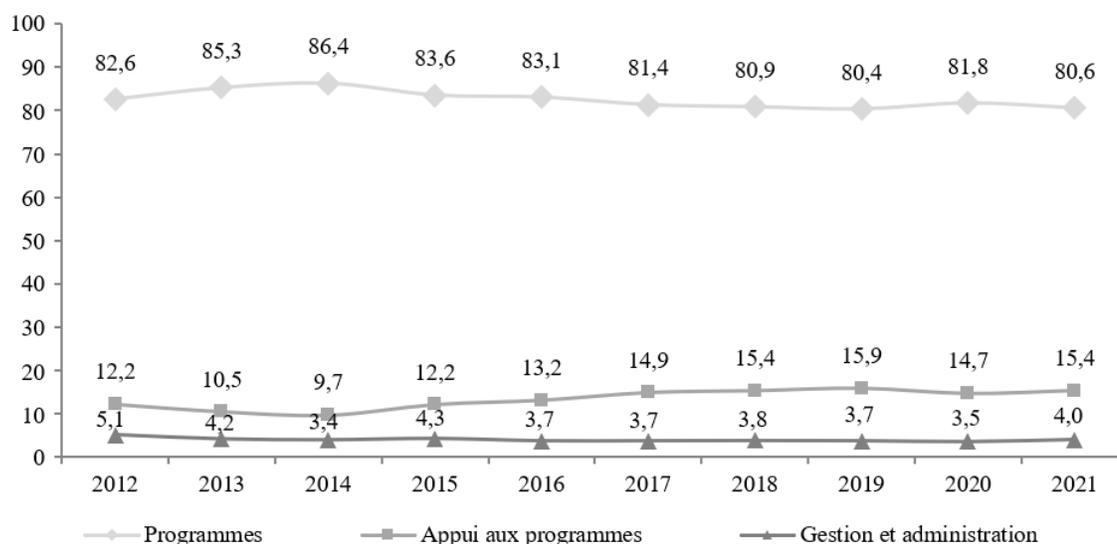


Figure IV.VIII
Évolution des dépenses, par catégories de coût (2012-2021)

(En pourcentage)



E. Conséquences de la COVID-19 sur les activités et la situation financière du HCR en 2021

44. La pandémie de COVID-19 a continué d'avoir des incidences multiples sur les activités du HCR en 2021. Il est rendu compte de ses conséquences sur les résultats financiers dans les notes relatives aux états financiers de l'organisation. On trouvera ci-après une description des faits les plus marquants.

45. Les produits affectés par les donateurs aux activités liées à la COVID-19, comprenant les fonds existants qui ont dû parfois être réorientés vers ces activités, se sont élevés à 112,3 millions de dollars (471,0 millions de dollars en 2020), comme indiqué dans la note 5.1 des états financiers. Le montant des produits divers perçus en 2021 s'est établi à 21,3 millions de dollars, un chiffre en augmentation de 14,6 % par rapport à 2020 (18,6 millions de dollars), mais moins élevé qu'en 2019 (26,7 millions de dollars). Malgré une certaine reprise des activités, notamment des voyages, les restrictions liées à la COVID-19 se sont poursuivies en 2021. L'augmentation du montant des produits divers tient au fait que les ventes d'actifs et le recours aux résidences pour personnes de passage ont amorcé un retour à la normale, sans toutefois être revenus à leur niveau d'avant la pandémie.

46. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires étaient de 429,5 millions de dollars, soit une augmentation de 27,7 % par rapport à 2020 (336,3 millions de dollars), due essentiellement à la distribution de matériel médical et d'équipements d'hygiène et de protection individuelle pendant la pandémie de COVID-19.

47. Les frais de voyage ont augmenté de 47 %, passant de 28,6 millions de dollars en 2020 à 42,1 millions de dollars en 2021, en raison de l'assouplissement partiel des restrictions durant la deuxième année de la pandémie de COVID-19.

48. Après avoir fortement augmenté en 2020, le solde du passif lié aux congés annuels n'a augmenté que de 6,1 % en 2021, s'établissant à 117,3 millions de dollars, et comprend un montant de 10,0 millions de dollars (10,4 millions de dollars en 2020)

pour les jours de congé accumulés au-delà du plafond habituel du nombre de jours de congé pouvant être reportés. Ce dépassement résulte de la levée temporaire du plafond en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19. On trouvera des précisions sur les charges et le passif liés aux traitements et aux avantages du personnel dans la note 6.2 et la note 3.8, respectivement.

F. Continuité d'activité

49. 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 (31 mars 2022), la direction estime que l'organisation dispose de ressources adéquates pour poursuivre ses activités à moyen terme comme prévu. Elle se fonde pour cela sur l'approbation, par le Comité exécutif, des besoins budgétaires révisés pour 2022 et sur la tendance historique de la collecte des promesses de dons au cours des dernières années. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

G. Dispositif de contrôle interne

50. Aux termes de 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.

51. 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 place des contrôles internes pour s'assurer que les règles, directives 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 qu'il utilise, soit au travers du respect des dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ou des directives, instructions administratives et procédures internes du HCR.

52. En plus des contrôles effectués à tous les niveaux de l'organisation, les organes utilisent un système de surveillance robuste, qui repose sur les mécanismes décrits ci-dessous.

Bureau des services de contrôle interne

53. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède 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 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 et Budapest. Les auditeurs internes entreprennent régulièrement des audits des activités menées par le HCR dans les pays ou au niveau régional, ainsi que de ses unités administratives, fonctions et mécanismes au siège. Le BSCI conduit également

des audits thématiques et des missions de conseil. Les résultats et les recommandations de l'audit sont communiqués au Haut-Commissaire et les rapports d'audit sont publiés sur le site Internet du BSCI. En 2021, le BSCI a publié 21 rapports : 7 audits des opérations sur le terrain, 7 audits des activités menées au siège (dont 2 audits thématiques) et 7 avis. Les audits du siège portaient sur les dispositions prises par le Haut-Commissariat pour assurer la santé et le bien-être du personnel pendant la pandémie de COVID-19, sur la sécurité informatique et sur les mesures de protection de l'enfance. Les avis portaient sur la mise en œuvre du processus de régionalisation et de décentralisation, le système de gestion de la résilience institutionnelle du Haut-Commissariat et l'efficacité du recours à des fournisseurs et des partenaires logistiques aux fins de l'exécution des activités essentielles de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre des activités menées sur le terrain par le HCR pendant la pandémie de COVID-19.

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

54. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2021, il a ainsi collaboré avec plus de 1 150 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

- a) d'acquiescer l'assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'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 place par le partenaire et ses pratiques de gestion financière.

55. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques pour ce qui est des projets exécutés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques associés au projet et au partenaire d'exécution. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et des cabinets indépendants de renommée mondiale ont été choisis par le HCR. Le nombre de cabinets d'audit externe avec lesquels le HCR a conclu des accords-cadres est passé de quatre à huit. Celui-ci a pu ainsi mieux faire face à certains problèmes posés par les mesures de confinement prises dans différents pays du fait de la COVID-19. En effet, en collaborant avec un plus grand nombre de cabinets d'audit couvrant plus de pays, le HCR a pu faire appel à des auditeurs établis dans les pays où les audits étaient menés. Il a ainsi multiplié ses chances de tirer parti de la concurrence pour choisir ses prestataires, de renforcer l'efficacité des processus de certification des audits des projets, de raccourcir les délais de remise des rapports et d'améliorer la qualité de ceux-ci. La qualité des travaux d'audit réalisés dans le cadre de ces accords est suivie et évaluée en cours d'année sur la base d'indicateurs de résultats et du mandat défini de façon concertée. Dans l'ensemble, après que les mesures de confinement liées à la COVID-19 ont été assouplies un peu partout dans le monde, on a constaté une intensification des activités de contrôle sur place, ce qui a contribué à renforcer les activités d'assurance concernant les projets menés par le HCR.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

56. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquiescer 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 2021, il a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné le programme de transformation de l'organisation, les structures de contrôle et d'intégrité et les répercussions de la pandémie de COVID-19, et a formulé des observations à cet égard. Il a également examiné les plans de travail et les rapports issus d'audits internes et externes et d'enquêtes ainsi que ceux émanant des fonctions de contrôle stratégique et d'évaluation. Il a fait des commentaires sur la gestion du risque institutionnel, la gestion financière et la prévention de la fraude, et la déontologie. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2021.

Bureau de l'Inspecteur général

57. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe de contrôle interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général. Ses travaux favorisent une gestion efficace, responsable et au moindre coût des opérations menées hors siège et au siège, et il tient le Haut-Commissaire informé des défis, problèmes et faiblesses constatés 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 : le Service des enquêtes et le Service du contrôle stratégique. Le Service des enquêtes mène des investigations sur toute faute qu'aurait commise des membres du personnel du HCR ou des personnes ayant une relation contractuelle avec lui 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 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. Afin de renforcer la cohésion entre les fonctions de contrôle, il administre également le mémorandum d'accord conclu avec le BSCI pour la prestation de services d'audit interne pour le compte du HCR, 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.

Autres outils et mécanismes

58. Il convient de noter les mesures supplémentaires prises par le HCR en vue de renforcer son dispositif 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.

59. Conformément à la pratique qu'il a instituée en 2019, le HCR publie pour l'exercice 2021 une déclaration relative au contrôle interne, qui est reproduite ci-dessous.

Déclaration relative au contrôle interne (2021)

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 dispositif 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 à la Haute-Commissaire adjointe, au Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, à la Haute-Commissaire assistante chargée de la protection, au Contrôleur, aux directeurs des bureaux régionaux, aux représentants dans les pays, aux directeurs de division 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 la communication des informations ; 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 directives applicables et 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) Mettre au point et appliquer des plans, des directives, des procédures et des normes opérationnelles ainsi que des 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.

La présente déclaration porte sur l'information financière concernant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 et au-delà, jusqu'à la date à laquelle j'ai approuvé les états financiers de l'organisation.

Rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de gestion des risques et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation

À l'issue du processus de régionalisation et de décentralisation, en grande partie mené à bien en 2020, la nouvelle architecture organisationnelle en place en 2021 a doté l'organisation de bureaux de pays mieux équipés et soutenus par des bureaux

régionaux et des divisions disposant des moyens requis et a nécessité de définir plus clairement les attributions, responsabilités et pouvoirs de chaque entité. Pour accompagner le lancement du processus de régionalisation et de décentralisation, une mise à jour des cadres relatifs aux rôles, responsabilités et pouvoirs élaborés en 2019 a été lancée en 2021 compte tenu des commentaires des gestionnaires et des prestataires de services de contrôle. En parallèle, la révision du modèle des trois lignes de 2017 a été entreprise fin 2020 afin que celui-ci soit mieux adapté aux réalités organisationnelles et opérationnelles du HCR à la suite de la régionalisation et de la décentralisation. Le modèle permet d'observer comment les risques sont gérés à différents niveaux de l'organisation. Il donne également des orientations de fond sur la manière de recenser et de structurer les interactions et les responsabilités des principaux acteurs de l'organisation afin de renforcer la cohérence, la collaboration et l'application du principe de responsabilité tout en maintenant des contrôles et un suivi adéquats. Dans le cadre de la nouvelle architecture et conformément à une politique de gestion des risques actualisée lancée en 2020, des activités de gestion et de contrôle des risques sont menées à tous les niveaux de l'organisation en fonction des rôles, des pouvoirs et des responsabilités largement définis comme décrit ci-dessous.

Acteurs opérationnels responsables des risques et de leur gestion au jour le jour, les bureaux de pays font appel aux bureaux régionaux et aux divisions en cas de besoin. Ils recensent et gèrent les risques conformément au cadre de gestion des risques, procèdent à des contrôles internes pour atténuer les risques recensés et mettent en place des mécanismes de suivi.

En plus de gérer leurs propres risques, les bureaux régionaux ont pour responsabilité de veiller à ce que les activités menées au niveau des pays dans l'ensemble de la région comprennent un suivi régulier, la détermination et la gestion des risques, ainsi que l'analyse politique, l'analyse situationnelle et l'analyse des données, qui font partie intégrante de la planification et de la mise en œuvre. En outre, ils facilitent les fonctions d'assurance de la qualité, de gestion des risques et de conformité afin de contribuer à la mise en place ou au suivi des activités menées au niveau des pays.

Les divisions jouent un rôle essentiel dans la supervision de la mise en œuvre globale de la gestion des risques et des contrôles internes. En étroite collaboration avec les bureaux régionaux, elles veillent à la mise en œuvre rapide et efficace des directives et des processus dans les domaines thématiques correspondants, appelant l'attention de l'équipe des hauts dirigeants sur les risques importants ou nouveaux. Elles soutiennent les activités menées par les bureaux régionaux en élaborant des directives et procédures fondées sur les risques, qui permettent auxdits bureaux de mener des contrôles efficaces dans leurs domaines d'activité et contribuent au renforcement des capacités dans ces domaines.

Le HCR bénéficie également d'un système de contrôle indépendant et de fonctions d'assurance de la qualité solides fournis par le Service de vérification des comptes du HCR du BSCI, le Bureau de l'Inspecteur général 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 est présent dans quelque 135 pays et opère dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, qui l'expose à des situations présentant un haut niveau de risque. Au cours de l'année 2021, marquée par des situations prolongées de

déplacement et de nouvelles crises, il est intervenu dans 40 nouvelles situations d'urgence dans 29 pays. Dans ce contexte, la pandémie de COVID-19 a continué de porter atteinte à la santé et à la situation socioéconomique des réfugiés, des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des apatrides, aggravant les effets des crises existantes et nouvelles et perturbant les activités du Haut-Commissariat. Cette situation a été particulièrement éprouvante, mettant constamment à l'épreuve le bon fonctionnement des éléments fondamentaux de notre cadre de gouvernance et de notre cadre opérationnel. Le HCR a surmonté ces obstacles en cernant rapidement les besoins, en redéfinissant les priorités et en réaffectant les ressources, ainsi qu'en prenant des mesures visant une plus grande flexibilité eu égard aux environnements opérationnels difficiles, tout en assurant la sûreté et la sécurité de son personnel.

Dispositif de gestion des risques

Le HCR applique une politique de gestion du risque institutionnel qui préconise une approche structurée de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation et garantit ainsi 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 (registre des risques stratégiques) et ascendante (registre des risques opérationnels), cette politique permet de recenser et de gérer les principaux risques auxquels l'organisation est exposée.

Le HCR progresse sans cesse dans la mise en place d'une culture de gestion des risques plus forte au sein de l'organisation. En 2021, pour la première fois, les risques et les possibilités répertoriés dans le registre des risques opérationnels ont pu être mis en correspondance avec les résultats des plans stratégiques sur lesquels ils pourraient avoir une incidence. Le lien entre risques et résultats a ainsi été renforcé et les opérations de pays, les bureaux régionaux et les divisions et entités du siège sont désormais mieux à même de gérer les risques dans la poursuite de leurs objectifs.

Le HCR continue de renforcer sa culture de gestion des risques. Il a adopté une stratégie quinquennale de gestion des risques pour passer à un niveau avancé d'ici à la fin de 2025.

Principales conclusions de l'examen des risques pour 2021

Au total, 16 risques stratégiques ont été recensés dans le registre des risques stratégiques en 2021, et leur évolution a fait l'objet d'un suivi régulier. Selon les évaluations, les risques stratégiques liés aux changements organisationnels et aux changements climatiques se sont accrus en 2021, tandis que le risque de répercussions de perturbations mondiales, comme la COVID-19, s'est globalement amoindri compte tenu des avancées faites dans la mise au point de traitements clés.

Les principales activités de protection menées par le HCR étaient toujours à haut risque en 2021. Comme en 2020, ces risques ont été clairement exacerbés par la COVID-19. Fait plus encourageant, le domaine de la protection était également celui où le plus de possibilités ont été recensées, dont une grande partie en lien avec le pacte mondial sur les réfugiés et la prise en compte des réfugiés dans les systèmes et programmes nationaux. Parmi les autres domaines qui continuent de présenter des risques importants, on peut citer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas d'urgence, ainsi que la COVID-19. Cela étant, par rapport à 2020, le nombre et l'ampleur des risques liés à la COVID-19 ont légèrement diminué. Gérer ces risques et possibilités a été une priorité pour le HCR tout au long de 2021, aux trois niveaux de l'organisation.

Au cours de 2021, une attention particulière a été accordée à la prévention de la fraude, du détournement de l'aide et d'autres risques d'intégrité dus à la modification des processus opérationnels et à une présence et un accès réduits dans le contexte de la pandémie. Les mesures prises pour éviter que ces risques ne se concrétisent ont consisté en priorité à adapter et à améliorer les processus opérationnels et les contrôles connexes, à renforcer la formation et la sensibilisation à la fraude et aux autres risques en matière d'intégrité, ainsi qu'à mobiliser davantage la population et à consolider les mécanismes de remontée de l'information et de suivi.

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 et mettre en place des mesures d'atténuation.

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. Mon examen est éclairé par le travail des directeurs et des représentants au sein de l'organisation, qui sont responsables du développement et de la maintenance du cadre de contrôle interne.

Aux fins de l'examen, je me suis appuyé sur les mécanismes ci-après ainsi que sur d'autres éléments disponibles lorsqu'il y avait lieu :

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 bureaux régionaux et des divisions d'appui administratif, documents dans lesquels ceux-ci ont confirmé être responsables 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 gouvernance institutionnelle, des finances et de l'administration, de la gestion des opérations et de la préparation aux situations d'urgence. Les bureaux sont invités à recenser les domaines dans lesquels les contrôles ne sont pas pleinement conformes, à donner des explications à cet égard et à indiquer les mesures qu'ils prennent pour renforcer les contrôles dans ces domaines ;

b) Les rapports publiés par le BSCI à la suite des audits réalisés dans le cadre du plan d'audit pour 2021. J'ai trouvé dans ces rapports des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles pour ce qui est de la gestion des risques liés aux opérations et aux activités du HCR, ainsi que des suggestions d'amélioration. Tous les rapports d'audit sont publiés sur le site Web du BSCI¹ ;

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 axée sur le risque. Chaque rapport comporte un examen du respect de l'accord de partenariat par le partenaire et une évaluation des 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 rapports et recommandations du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité d'audit et de contrôle

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

indépendant du HCR. Les observations et recommandations de ces organes de contrôle donnent des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles.

Problèmes en matière de contrôle interne rencontrés en 2021

La plupart des domaines dans lesquels des problèmes avaient été mis en évidence dans notre déclaration relative au contrôle interne de l'année précédente restent à améliorer. Le HCR a donc poursuivi ses efforts en 2021 pour donner la priorité, à différents niveaux de l'organisation, aux mesures visant à remédier aux problèmes de contrôle interne signalés dans les déclarations des années précédentes. Parmi les domaines pouvant encore être améliorés et les mesures que prend le HCR, on peut citer les exemples suivants :

a) **On a souvent constaté que la planification des achats n'était pas entreprise au moment optimal et n'était pas aussi efficace qu'elle pouvait l'être**, comme en témoignaient certaines faiblesses observées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau des pays. Le HCR s'efforce de renforcer la planification des achats dans les opérations de pays et les bureaux régionaux. La politique en matière d'achats a été publiée au cours de l'année et une formation en ligne connexe a été mise au point. La politique et les procédures et orientations annexes imposent de planifier les achats selon le plan d'achat global et la stratégie d'achat particulière. Cette démarche est facilitée par l'introduction de modèles standard et par une répartition plus claire entre les fonctions et les zones géographiques des responsabilités en matière de planification des achats ;

b) **Le suivi des capacités et des performances des partenaires chargés des achats ou de la gestion des stocks du HCR pourrait être amélioré**, car il a été observé que les décisions tendant à déléguer les fonctions d'achat à tel ou tel partenaire d'exécution n'étaient pas toujours fondées sur des évaluations comparatives. Le HCR a introduit des modèles améliorés pour l'évaluation de la capacité des partenaires d'effectuer des achats, dans lesquels il est précisé que des équipes polyvalentes chargées de l'approvisionnement devraient conduire ces évaluations. En outre, une nouvelle procédure a été instaurée afin que les budgets liés aux partenariats, notamment les chiffres relatifs aux activités d'achat, soient analysés chaque trimestre, ce qui permet aux opérations sur le terrain de vérifier que les directives applicables sont respectées. D'après une première analyse, les directives sont mieux respectées. De plus, les règles visant à s'assurer que les partenaires sont compétents pour mener des activités d'achat au nom du HCR ont été renforcées à la suite de la révision d'une instruction administrative relative à la sélection et au maintien en place des partenaires. De nouveaux outils de gestion des risques relatifs à la gestion des stocks et des actifs et à la prévention de la fraude ont été élaborés et sont venus s'ajouter à la panoplie d'instruments de gestion des risques de l'organisation ; ils permettront de gérer plus efficacement ces domaines à haut risque. L'outil de gestion des risques relatifs à la gestion des stocks et des actifs aide les membres du personnel chargés de l'approvisionnement et de l'administration, ainsi que les partenaires, à atténuer les risques, notamment ceux liés au parc automobile et aux carburants, aux locaux et aux groupes électrogènes. Pendant l'année, plusieurs séances de formation et de sensibilisation consacrées à la prévention de la fraude ont été organisées pour le personnel hors siège et les partenaires ; les risques liés aux achats figuraient parmi les sujets abordés ;

c) **Le suivi des programmes pourrait être rendu encore plus cohérent**. On continuera de parfaire le suivi des programmes à l'aide d'une nouvelle approche de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Cette approche a été appliquée

pour la première fois en 2021 pour guider la planification et l'établissement du budget de 2022. Elle renforce le concept d'équipe polyvalente et repose sur COMPASS – le nouvel outil du HCR utilisé pour la planification, la gestion et la communication d'informations sur les résultats, qui permet un suivi systématique des programmes en intégrant les exigences en matière de suivi et d'évaluation et les sources de données dans les stratégies de pays et en rendant possible un suivi pluriannuel ;

d) **Les bureaux extérieurs devraient régulièrement mettre à jour les instructions générales relatives à la mise en œuvre des programmes d'intervention en espèces et mieux les expliquer.** L'organisation poursuit ses efforts pour privilégier les interventions en espèces pour aider les personnes relevant de sa compétence de manière simple, efficace et responsable. Les directives récemment mises à jour et une instruction administrative révisée sur la gestion financière des interventions en espèces qui sera prochainement publiée renforceront l'obligation qui incombe aux opérations de pays de mettre en place des instructions générales solides tenant compte des besoins opérationnels les plus récents et propres au contexte lorsqu'ils exécutent des programmes d'intervention en espèces.

En plus de ce qui précède, de nouvelles possibilités d'amélioration ont été recensées dans certains domaines, notamment :

a) **Une utilisation plus systématique des outils disponibles de suivi et de communication de l'information financière.** Les tableaux de bord présentant des informations mises à jour quotidiennement, qui contiennent des options de visualisation interactive et des menus en cascade qui permettent d'affiner facilement la présentation jusqu'au niveau des transactions, sont régulièrement améliorés. Les opérations sont encouragées à tirer le meilleur parti de ces outils de gestion pour suivre les ressources financières et prendre des décisions en connaissance de cause, en accordant une attention particulière aux alertes et aux écarts ;

b) **Une gestion efficace des données de base sur les véhicules.** La taille de la flotte et la complexité de sa gestion allant grandissant, le HCR intensifie ses efforts pour améliorer, à l'aide de processus automatisés et d'outils d'analyse, la qualité des données opérationnelles et financières relatives à la flotte enregistrées dans nos systèmes. À cet égard, une instruction administrative révisée sur les systèmes de localisation des véhicules sera publiée pour favoriser l'enregistrement de meilleures données opérationnelles sur tous les véhicules équipés de tels systèmes ;

c) **Respect des directives relatives au suivi en continu et à l'analyse des risques de crise et de la préparation aux situations d'urgence, ainsi que des plans de continuité des opérations.** L'organisation s'attache à assurer un suivi continu et à procéder à une analyse annuelle des risques de crise et de la préparation aux situations d'urgence, ce qui lui permet de mieux faire face aux situations difficiles. Elle parachève actuellement la révision de ses directives sur la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas d'urgence, qui renforceront l'obligation qui incombe aux opérations de pays d'entreprendre une analyse des risques que des situations d'urgence surviennent ou s'aggravent, qui doit être intégrée dans le système de gestion des risques du HCR. L'analyse des risques de crise fait désormais partie de la procédure habituelle d'examen des risques. Un nouvel outil de gestion des risques de crise a également été mis au point afin d'aider les opérations de pays à évaluer ces risques et à gérer les risques liés à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas d'urgence. Les risques recensés sont validés chaque trimestre en concertation avec les bureaux régionaux. Le HCR s'appuiera également sur les pouvoirs délégués et les dispositions relatives aux achats d'urgence pour renforcer l'approvisionnement régional en articles non alimentaires, et les interventions en espèces seront plus largement encouragées dans les situations d'urgence, selon des modalités sans contact dans la mesure du possible. Enfin, en ce

qui concerne les plans de continuité des opérations, le HCR a tenu compte des enseignements tirés et des meilleures pratiques adoptées pendant la pandémie, en mettant à jour ses protocoles et en mettant au point des outils devant aider les opérations à être plus résilientes face à des circonstances défavorables.

En outre, le HCR menant actuellement un vaste programme de transformation opérationnelle et ayant adopté de nouveaux progiciels de gestion intégré en nuage afin d'optimiser les processus et systèmes destinés aux personnes relevant de sa compétence, il est particulièrement opportun de régler certaines des questions soulevées plus haut en remaniant les processus et en intégrant des contrôles systématiques dans les nouveaux systèmes. Le programme de transformation opérationnelle s'appuiera sur des technologies en nuage qui faciliteront divers processus, comme la planification, l'établissement des budgets, la communication des informations, la gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines, la mobilisation et la gestion des ressources, les relations extérieures et la gestion des projets exécutés par les partenaires. Il vise à rationaliser les processus afin que le HCR soit à même de surmonter les obstacles qui se présentent et devienne une organisation agile, efficace et innovatrice. Le Haut-Commissariat continuera d'affiner les éléments qui composent sa transformation organisationnelle afin de renforcer l'efficacité de ses interventions en cas de crise humanitaire.

Je m'engage à remédier aux problèmes de contrôle interne et de gestion des risques recensés ci-dessus dans le cadre de l'amélioration continue de nos contrôles internes. À cette fin, l'équipe dirigeante suit en permanence l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits internes et externes, en collaboration avec les responsables de la gestion des risques concernés, afin que des mesures permettant de renforcer encore le dispositif de contrôle interne puissent être prises en temps voulu. Elle accorde une attention accrue aux recommandations d'audit jugées critiques ou dont le délai d'application est dépassé. Les rapports sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations d'audit sont systématiquement examinés par l'équipe de direction du HCR et soumis périodiquement aux organes directeurs de l'organisation.

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 quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication des informations et à la conformité. De plus, la situation évoluant, leur efficacité peut varier au fil du temps. Je m'engage à remédier à 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 a mené ses activités dans le cadre d'un dispositif de contrôle interne efficace et qu'aucune défaillance significative n'a été relevée pour l'année 2021 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 2022

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. État de la situation financière au 31 décembre 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

		<i>Complément d'information</i>	
		<i>Au 31 décembre 2021</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	1 183 891	1 125 255
Placements	Note 3.1	655 000	534 000
Contributions à recevoir	Note 3.2	1 133 262	1 241 484
Stocks	Note 3.3	300 376	260 415
Autres actifs courants	Note 3.4	264 571	269 892
Total des actifs courants		3 537 100	3 431 046
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	Note 3.2	814 170	321 471
Immobilisations corporelles	Note 3.5	213 926	213 621
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	28 457	38 120
Total des actifs non courants		1 056 553	573 211
Total de l'actif		4 593 653	4 004 257
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	Note 3.7	258 746	220 488
Avantages du personnel	Note 3.8	160 219	148 467
Provisions	Note 3.10	5 638	5 486
Autres éléments de passif courants	Note 3.9	17 044	8 153
Total des passifs courants		441 646	382 594
Passifs non courants			
Avantages du personnel	Note 3.8	1 328 789	1 141 720
Provisions	Note 3.10	94	94
Total des passifs non courants		1 328 883	1 141 813
Total du passif		1 770 529	1 524 408
Actif net		2 823 124	2 479 849
Soldes des fonds et réserves			
Soldes cumulés des fonds et réserves	Note 3.11	3 357 443	3 082 073
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12	100 000	100 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Note 3.13	60 673	53 929
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(850 784)	(756 153)
Fonds d'autofinancement	Note 3.15	155 792	–
Total des soldes des fonds et des réserves		2 823 124	2 479 849

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 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2021	2020
Produits			
Contributions volontaires	Note 5.1	5 187 214	4 827 773
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		43 177	40 093
Intérêts créditeurs		2 476	5 165
Produits divers	Note 5.2	21 339	18 618
Total des produits		5 254 206	4 891 649
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 380 667	1 392 215
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	1 260 716	1 167 879
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	Note 6.3	573 186	607 652
Services contractuels	Note 6.4	527 762	484 685
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	Note 6.5	429 545	336 324
Frais de fonctionnement	Note 6.6	269 498	258 693
Matériel et fournitures	Note 6.7	132 045	92 178
Voyages	Note 6.8	42 112	28 650
Amortissement et dépréciation	Note 6.9	53 586	44 105
Charges diverses	Note 6.10	23 234	20 074
Total des charges		4 692 352	4 432 455
(Gains)/pertes de change	Note 6.11	97 386	(95 237)
Excédent/(déficit) pour l'année		464 468	554 430

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 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Soldes cumulés des fonds et réserves</i>	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds de financement des prestations dues au personnel</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Fonds d'auto- financement</i>	<i>Total</i>
Actif net au 1^{er} janvier 2020		2 564 444	100 000	(604 152)	46 538	–	2 106 830
Variation des soldes des fonds et des réserves en 2020							
Excédent/(déficit) pour l'année	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	533 891	92 220	(79 073)	7 392	–	554 430
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	(181 411)	–	–	(181 411)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(16 262)	(92 220)	108 483	–	–	–
Total des variations en 2020		517 629	–	(152 001)	7 392	–	373 019
Total de l'actif net au 31 décembre 2020		3 082 073	100 000	(756 153)	53 929	–	2 479 849
Variation des soldes des fonds et des réserves en 2021							
Excédent/(déficit) pour l'année	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 et 3.15	595 594	(101 532)	(69 199)	6 744	32 861	464 468
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	(121 193)	–	–	(121 193)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 et 3.15	(320 224)	101 532	95 762	–	122 931	–
Total des variations en 2021		275 370	–	(94 631)	6 744	155 792	343 275
Total de l'actif net au 31 décembre 2021		3 357 443	100 000	(850 784)	60 673	155 792	2 823 124

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 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2021	2020 <i>(après reclassement)</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour l'année		464 468	554 430
Amortissement	Notes 3.5 et 3.6	53 586	44 105
(Gains)/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		26 797	(608)
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	Note 3.2	(384 477)	(150 690)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	(39 962)	(76 716)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	5 321	(31 879)
Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer	Note 3.7	38 257	(15 084)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, nette des pertes/gains actuariel(e)s		77 628	89 742
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 3.10	152	252
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 3.9	8 890	(969)
(Gains)/pertes sur sorties d'immobilisations corporelles et incorporelles		2 692	41
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(133)	(123)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		253 219	412 500
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Achat d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(52 648)	(64 839)
Achat d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	(1 845)	(10 536)
Produit de la vente d'actifs		7 707	8 059
Achat de placements à court terme		(1 316 000)	(1 119 000)
Placements arrivés à échéance et vente de placements à court terme		1 195 000	915 000
Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement		(167 786)	(271 316)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		85 433	141 184
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(26 797)	608
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		1 125 255	983 466
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		1 183 891	1 125 255

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 2021^a

(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 le budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial ^b	Budget définitif ^c		
Opérations sur le terrain					
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale		543 742	727 700	446 016	281 685
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs		1 767 948	1 901 812	990 339	911 473
Afrique australe		333 833	389 952	211 279	178 673
Moyen-Orient et Afrique du Nord		2 647 794	2 702 244	1 286 190	1 416 054
Asie et Pacifique		755 169	896 896	543 030	353 866
Europe		709 342	697 011	359 108	337 903
Amériques		473 736	730 769	415 377	315 392
Total des opérations sur le terrain		7 231 564	8 046 384	4 251 339	3 795 045
Programmes globaux		518 820	522 003	415 207	106 796
Siège		220 652	245 090	243 041	2 049
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat		632 798	422 076	–	422 076
Fonds des administrateurs auxiliaires		12 000	12 000	8 388	3 612
Total	Note 7	8 615 835	9 247 553	4 917 975	4 329 578

^a Les principes comptables applicables au budget diffèrent de ceux qui régissent les états financiers. La méthode de comptabilité repose sur les Normes comptables internationales pour le secteur public, mais le présent état comparatif a été établi selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

^b Le budget initial pour 2021, d'un montant de 8 615,8 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-dixième session (7-11 octobre 2019) (A/74/12/Add.1, par. 13).

^c À sa soixante et onzième session (5-9 octobre 2020), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2021, d'un montant de 9 247,6 millions de dollars, sur la base des besoins actualisés (voir A/75/12/Add.1, par. 12). Puisqu'il n'y a pas eu d'autres changements, le budget définitif correspond à la somme du budget initial approuvé (8 615,8 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2021 (631,7 millions de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat (A/AC.96/503/Rev.10).

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 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. En 2003, l'Assemblée a décidé de lever la restriction touchant la durée du mandat du Haut-Commissariat et de proroger ce mandat jusqu'à ce que le problème des réfugiés ait été résolu (résolution 58/153).

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 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 2021, le Comité exécutif se composait de 107 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 et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2021, il était présent dans 135 pays ou territoires, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de

sous-délégations et de bureaux extérieurs implantés dans les sept grandes régions suivantes : l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale ; l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs ; l'Afrique australe ; le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ; l'Asie et le Pacifique ; l'Europe ; les Amériques. 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 2021 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 la période financière. Les montants figurant dans les états financiers et dans les notes y relatives 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), le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière du HCR.

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.

Changements apportés à la présentation

12. L'état IV a été revu pour y ajouter les gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

13. En 2021, davantage d'informations sur les risques liés aux instruments financiers ont été données dans la note 4. Des informations sur la sensibilité au risque de change des principales catégories d'instruments financiers ainsi que sur la stratification du risque de crédit pour les actifs financiers ont été ajoutées pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les placements (tableaux 3.1.3 et 3.1.4), les contributions à recevoir (tableaux 3.2.5 et 3.2.6) et les dettes et charges à payer (tableau 3.7.2).

14. Les actifs destinés à être distribués sont présentés dans le tableau 3.5.1.

15. Les catégories de stocks utilisées dans les tableaux 3.3.1 et 6.5 ont été revues afin de mieux rendre compte des éléments de stock sous-jacents et des charges connexes.

16. Un fonds d'autofinancement a été créé (note 3.15).

17. Lorsqu'il y avait lieu, les chiffres ont été retraités en conséquence.

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

18. 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.

19. L'importance relative est un principe essentiel qui régit la conception des méthodes comptables et l'établissement des états financiers.

Produits

Produits d'opérations sans contrepartie directe

20. 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 constatées en produits dès réception.

21. Les produits constitués par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies et les 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.

22. 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

23. Les contributions en nature (biens et certains 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 constatées 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 relatives à certains services sont constatées simultanément en produits et en charges dès que les services ont été rendus.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

24. 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

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

Charges

26. 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 elles se rapportent.

Instruments financiers

27. 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 sont actuellement classés dans la catégorie des créances. Le classement est revu tous les ans. Lorsque, en raison de leur ancienneté, de la monnaie ou du profil de risque du portefeuille de créances, les effets de l'actualisation ne sont pas significatifs, les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Actif*Trésorerie et équivalents de trésorerie*

28. 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

29. Les placements sont des dépôts à court terme dont l'échéance est comprise entre 3 et 12 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

30. 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

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

Autres éléments d'actif

37. Les autres éléments d'actifs sont d'autres créances financières comprenant les charges comptabilisées d'avance, les montants à recevoir et les avances versées, et sont constatés quand le HCR prévoit de recevoir des espèces ou des avantages financiers dans le futur.

Immobilisations corporelles

Évaluation du coût au moment de la comptabilisation

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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

42. 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>
Bâtiments permanents – siège	40
Bâtiments 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

43. Les actifs amortissables sont soumis chaque année à des tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.

44. En 2021, il n'a pas été nécessaire de revoir la durée d'utilité des principales catégories d'actifs.

Immobilisations incorporelles

45. 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 du cumul des amortissements 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.

46. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur à 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. Le coût d'entrée des logiciels conçus en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

47. 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

Logiciels en tant que service

48. Les dépenses engagées pour configurer ou adapter un logiciel en tant que service hébergé dans le cloud ou s'y abonner sont comptabilisées comme frais de fonctionnement lorsque les services sont reçus, si les systèmes utilisés ne peuvent pas être comptabilisés comme actifs contrôlés parce qu'ils ne répondent pas aux critères. Les frais d'abonnement engagés pendant la période précédant le déploiement, qui sont à distinguer des frais de configuration, sont amortis sur le reste de la période minimale d'abonnement, à partir de la date du déploiement initial.

49. Les frais afférents au développement du code visant à améliorer ou modifier les fonctions existantes ou à en créer de nouvelles pour les systèmes non hébergés dans le cloud sont comptabilisés en immobilisations incorporelles, pourvu que les critères de comptabilisation en immobilisations incorporelles soient satisfaits, et ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité restante du logiciel. La durée d'utilité de ces logiciels (immobilisations incorporelles) est réexaminée au moins une fois par an. Toute modification de la durée d'utilité, y compris toute modification due à de telles améliorations, est prise en compte de façon prospective en tant que changement d'estimation comptable.

50. Afin de décider si les dépenses engagées pour intégrer des logiciels contrôlés à des logiciels en tant que service répondent aux critères de comptabilisation en immobilisations incorporelles, il peut être nécessaire d'évaluer précisément leur nature, notamment pour déterminer de manière fiable s'il s'agit ou non d'actifs distincts.

Passif

Passifs financiers

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

Dettes et charges à payer

52. 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 selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées

dans les 12 mois, les effets de l'actualisation ne sont guère significatifs et les valeurs nominales sont retenues aux fins de la comptabilisation initiale et des évaluations suivantes.

53. 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

54. 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

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

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la 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

56. 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

57. 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.

58. 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

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

organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

60. 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 versées par le HCR à la Caisse pendant l'exercice sont constatées en charges.

Autres avantages à long terme du personnel

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

Provisions et passifs et actifs éventuels

62. 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.

63. 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 partiellement indépendants de la volonté du HCR.

Comparaison avec le budget

64. 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.

65. 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.

66. 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

67. 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.

68. Le HCR rend compte des opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'année et des soldes correspondants à la fin de l'année.

69. Dans les précédents rapports, l'information sectorielle était présentée selon trois secteurs : a) programmes ; b) projets ; c) fonds et comptes spéciaux. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le fonds du budget ordinaire et le fonds des administrateurs auxiliaires. Les projets comprennent les Projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les Projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Au 31 décembre 2021, les fonds et comptes spéciaux comprenaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds d'autofinancement.

70. En 2019, le HCR a amorcé une réorganisation officielle de ses opérations, qui était en vigueur durant toute l'année 2020 et toute l'année 2021. Dans le cadre de cette réorganisation, des équipes de gestion ont été mises en place dans sept bureaux régionaux, à l'intérieur de chaque région. En parallèle, la présentation de l'information financière du HCR a été restructurée conformément à la nouvelle organisation (sept régions, plus le siège et les programmes mondiaux), afin d'évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs du HCR et de décider de l'attribution future des ressources.

71. En conséquence, dans les états financiers, les secteurs sont présentés selon l'approche régionale, tandis que pour les opérations relatives aux produits et aux charges figurant dans la note 8, on a conservé l'ancienne présentation par secteur basée sur les piliers.

Nouvelles normes comptables

72. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) a été publiée en 2018 et devait initialement prendre effet le 1^{er} janvier 2022 ; son entrée en vigueur a ensuite été repoussée d'un an et reportée au 1^{er} janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date » (COVID-19 : report de la date de prise d'effet), publiée en 2020. Le HCR évalue actuellement l'incidence qu'elle aura sur ses états financiers.

73. La norme IPSAS 42 (Avantages sociaux) a été publiée en 2019 et devait initialement prendre effet le 1^{er} janvier 2022 ; cette date a par la suite été reportée au 1^{er} janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date », publiée en 2020. Elle ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

74. La norme IPSAS 43 (Contrats de location) a été publiée en janvier 2022 et devrait prendre effet le 1^{er} janvier 2025. Elle remplace la norme IPSAS 13 (Contrats de location) et institue le modèle du droit d'utilisation pour les preneurs à bail. Le HCR évalue l'incidence de l'adoption de cette norme sur sa situation financière,

y compris les conséquences que pourraient avoir les modifications connexes d'autres normes. Conformément au modèle du droit d'utilisation, à compter de l'adoption de la nouvelle norme et après l'expiration des dispositions transitoires qui pourraient avoir été prises, la plupart des contrats de location devront être portés à l'actif, ce qui entraînera une augmentation du montant des actifs immobilisés et la comptabilisation de passifs connexes au titre des contrats de location. Les effets de ces modifications sur la situation financière annuelle devraient être globalement neutres, puisque l'amortissement des actifs loués et les intérêts sur les passifs liés aux contrats de location remplaceront les charges actuellement comptabilisées à ce titre.

75. Les dispositions de l'exposé-sondage 68, intitulé « Improvements to IPSAS, 2019 » (améliorations des normes IPSAS – 2019), devaient prendre effet en 2021 ; leur entrée en vigueur a ensuite été reportée au 1^{er} janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date », publiée en 2020. Elles ne devraient pas avoir d'effet significatif sur les états financiers du HCR.

76. 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 avec obligation de prestation), l'exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligations » (produits sans obligation de prestation), et l'exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (dépenses de transfert). L'exposé-sondage 70 devrait remplacer la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) et l'exposé-sondage 71, 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 fonds sont destinés à être utilisés. La publication des nouvelles normes IPSAS découlant de ces trois exposés-sondages devrait intervenir avant la fin de 2022. Ces nouvelles normes ne devraient pas être obligatoires avant 2025.

Note 3
Actif et passif

3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements

Tableau 3.1.1

Trésorerie et équivalents de trésorerie : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	287 287	443 984
Bureaux extérieurs	235 573	211 271
Dépôts à court terme	661 031	470 000
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 183 891	1 125 255

77. 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.

78. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination des montants des rubriques « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Placements ».

Tableau 3.1.2

Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements préaffectés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Opérations	1 020 657	981 602
Fonds d'autofinancement	16 898	–
Fonds des administrateurs auxiliaires	9 459	10 590
Trésorerie et équivalents de trésorerie servant aux opérations	1 047 014	992 193
Fonds de financement des prestations dues au personnel	36 943	33 247
Fonds de roulement et de garantie	99 933	99 814
Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés à d'autres utilisations	136 876	133 062
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 183 891	1 125 255
Placements		
Fonds de financement des prestations dues au personnel	577 146	480 068
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	60 955	53 932
Fonds d'autofinancement	16 898	–
Total des placements	655 000	534 000

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dont :		
Opérations	1 063 913	992 193
Autres utilisations	774 978	667 062
Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements	1 838 891	1 659 255

79. Les placements concernent le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds d'autofinancement. Ils portent sur des titres du marché monétaire dont l'échéance est comprise entre 3 et 12 mois.

Tableau 3.1.3

Position en monnaie de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Position au 31 décembre 2021	Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %	Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %
Monnaie considérée			
Dollar des États-Unis	1 676 641	–	–
Euro	64 645	(5 877)	6 464
Dirham des Émirats arabes unis	11 658	(1 060)	1 166
Dinar jordanien	9 184	(835)	918
Autres monnaies	76 763	(6 978)	7 676
Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements	1 838 891	(14 750)	16 225

80. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements sont essentiellement libellés en dollar des États-Unis. Le tableau 3.1.3 montre les effets d'une appréciation ou d'une dépréciation de 10 % sur l'excédent ou le déficit, sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2021.

Tableau 3.1.4

Notation de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notation ^a	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Fonds du marché monétaire	Aaa	89 031	–
Dépôts à court terme	Prime-1	572 000	470 000
Trésorerie diverse		522 860	655 255
Dont :	Prime-1	397 257	541 579
	Prime-2	20 620	11 820
	Prime-3	1 380	1 042

	Notation ^a	31 décembre 2021	31 décembre 2020
	Non notés/ inconnus	103 603	100 814
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		1 183 891	1 125 255
Placements			
Dépôts à terme	Prime-1	655 000	534 000
Total des placements		655 000	534 000
Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements		1 838 891	1 659 255

^a Les notations à long terme pour les fonds du marché monétaire et les dépôts à court terme allaient de Aa3 à A1 en 2021 et 2020. Pour la trésorerie diverse, les notations sont basées sur les notations des groupes bancaires et les notations à long terme cumulées, qui allaient de Aa1 à Baa3 en 2021 et 2020. D'après le barème de notation à court terme de l'agence Moody's, les notations Prime-1, Prime-2 ou Prime-3 correspondent respectivement à une capacité de remboursement de la dette à court terme supérieure, forte ou acceptable.

81. Le risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements est atténué par le fait que les montants sont détenus par un nombre important de contrepartistes.

3.2 Contributions à recevoir

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

Tableau 3.2.1

Analyse des contributions à recevoir (montant net) par type de donateurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Contributions courantes à recevoir		
Gouvernements	773 145	805 997
Organismes et fonds des Nations Unies	18 384	15 763
Autres organisations intergouvernementales	254 309	348 470
Donateurs privés	95 143	82 329
Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)	1 140 982	1 252 559
Dépréciation pour créances douteuses	(7 720)	(11 075)
Total des contributions courantes à recevoir	1 133 262	1 241 484
Contributions non courantes à recevoir		
Gouvernements	776 844	212 054
Organismes et fonds des Nations Unies	2 154	3 408
Autres organisations intergouvernementales	28 239	100 313
Donateurs privés	6 934	5 696
Total des contributions non courantes à recevoir	814 170	321 471
Contributions à recevoir (montant net)	1 947 432	1 562 955

Tableau 3.2.2
Contributions à recevoir par date d'échéance : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>Pourcentage</i>
2020 et années antérieures	3 873	0,2	2019 et années antérieures	4 662	0,3
2021	137 373	7,1	2020	129 715	8,3
2022	992 017	50,9	2021	1 107 107	70,8
Total des contributions courantes à recevoir	1 133 262	58,2		1 241 484	79,4
2023	284 519	14,6	2022	262 521	16,8
2024	200 625	10,3	2023	41 941	2,7
2025	251 187	12,9	2024	16 569	1,1
2026	77 839	4,0	2025	440	–
Total des contributions non courantes à recevoir	814 170	41,8		321 471	20,6
Total des contributions à recevoir	1 947 432	100,0		1 562 955	100,0

83. Les variations du compte de dépréciation pour créances douteuses intervenues en 2021 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3
Variation des dépréciations pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>Comptabilisation en pertes</i>	<i>Augmentation</i>	<i>(Diminution)</i>	<i>31 décembre 2021</i>
Dépréciation pour créances douteuses	11 075	(1 202)	4 399	(6 553)	7 720

84. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite de la provision 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 et d'éléments indiquant que le recouvrement de certaines créances est mis en doute.

Tableau 3.2.4
Ancienneté des contributions à recevoir (montant net)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions à recevoir</i>	<i>Montant nominal brut</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Montant nominal net</i>
Non échues au 31 décembre 2021	1 806 666	(479)	1 806 187
Moins de 12 mois de retard	142 643	(5 271)	137 372
Plus de 12 mois de retard	5 843	(1 970)	3 873
Total	1 955 152	(7 720)	1 947 432

Tableau 3.2.5
Total des contributions à recevoir (par risque de change)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Total des contributions à recevoir (par monnaie)</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Dollar des États-Unis	379 523	–	–
Euro	622 993	(56 636)	62 299
Couronne suédoise	414 805	(37 710)	41 480
Couronne danoise	402 386	(36 581)	40 239
Autres monnaies	127 726	(11 611)	12 773
Total	1 947 432	(142 537)	156 791

85. Les contributions à recevoir sont essentiellement libellées en dollar des États-Unis, en euro, en couronne suédoise et en couronne danoise. Le tableau 3.2.6 montre les effets des variations de la valeur (équivalent en dollar) des contributions sur l'excédent/(déficit) en cas d'appréciation ou de dépréciation de 10 % du dollar, sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2021.

Tableau 3.2.6
Total des contributions à recevoir (par exposition au risque de change)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Notations des gouvernements^a		
Aaa-Aa3	1 489 247	943 646
A1-A3	39 823	41 888
Baa1-Baa3	16 743	28 678
Ba1-B3	2 600	2 750
Caa-Ca	531	–
Non notés	1 044	1 092
Total des contributions à recevoir de la part de gouvernements	1 549 989	1 018 054
Organisations intergouvernementales	303 086	467 955
Donateurs privés	102 077	88 020
Contributions à recevoir (avant dépréciation)	1 955 153	1 574 030
Dépréciation pour créances douteuses	(7 720)	(11 075)
Total des contributions à recevoir	1 947 432	1 562 955

^a Notations de l'agence Moody's.

86. Les contributions à recevoir sont principalement comptabilisées sur la base des annonces de contribution reçues et acceptées de la part de gouvernements et d'organisations intergouvernementales. Le tableau 3.2.6 montre l'exposition des contributions à recevoir (montant net) de la part de gouvernements, par notation. Aucune information n'est disponible sur des systèmes de notation comparables

applicables à d'autres contributions à recevoir. Le risque de crédit associé aux contributions à recevoir est atténué par le fait que, dans le cadre d'accords relatifs aux contributions, les engagements financiers sont généralement pris après réception du financement des dites contributions.

3.3 Stocks

87. Le HCR détient en stock des articles à distribuer aux bénéficiaires dans 203 entrepôts (178 entrepôts en 2020) dans le monde entier et 8 entrepôts centraux situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala (Cameroun), Doubaï (Émirats arabes unis) (deux sites), Nairobi et Panama. En 2021, la valeur des articles distribués s'est établie à 354,1 millions de dollars (269,8 millions en 2020) et ce montant a été comptabilisé en charges (voir note 6.5).

88. 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

Analyse des stocks, par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de stock	31 décembre 2021	31 décembre 2020 (après retraitement)
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	128 489	75 775
Tentes	58 281	50 201
Articles ménagers	51 041	52 315
Matériaux et matériel de construction	41 236	55 846
Literie	31 182	31 546
Aliments de base	702	612
Fournitures et matériels divers	1 948	1 524
Actifs destinés à être distribués	575	–
Total partiel	313 453	267 819
<i>À déduire</i> : dépréciation des stocks	(13 077)	(7 404)
Total des stocks	300 376	260 415

89. En 2021, le classement de certains articles dans les catégories de stocks présentées dans le tableau 3.3.1 a été modifié. Par conséquent, les montants comparatifs de 2020 ont été retraités pour éviter toute incohérence.

90. Les actifs destinés à être distribués à des partenaires ont été reclassés de « Immobilisations corporelles » à « Stocks » (voir tableau 3.5.1).

Tableau 3.3.2

Variation des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

Rapprochement des stocks	2021	2020
Stocks d'ouverture au 1 ^{er} janvier	260 415	183 699
Coût des produits acquis ^a	392 660	338 364

<i>Rapprochement des stocks</i>	2021	2020
Coût des produits distribués	(354 113)	(269 840)
Ajustements divers	7 088	9 447
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	(5 672)	(1 255)
Stocks de clôture au 31 décembre	300 376	260 415

^a Dont contributions en nature.

91. 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.

Tableau 3.3.3

Variation de la provision pour dépréciation des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	Augmentation/ (diminution)	31 décembre 2021
Dépréciation des stocks	7 404	5 672	13 077

92. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2021 tient compte des ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (5,8 millions de dollars), des articles en souffrance chez les fournisseurs (2,7 millions de dollars) et des articles qui demeurent en transit entre des entrepôts pendant de longues périodes (4,5 millions de dollars).

93. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 300,4 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspond à huit mois environ de distribution en 2021 (contre environ neuf mois en 2020).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4

Autres actifs courants : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Charges comptabilisées d'avance	167 658	172 845
Montants à recevoir des partenaires d'exécution	50 662	58 341
Montants à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	39 306	35 338
Avances versées au personnel	17 159	15 266
Dépôts auprès de fournisseurs	6 801	7 896
Autres éléments d'actif	6 675	7 407
Total partiel	288 262	297 093
<i>À déduire</i> : dépréciation des autres actifs courants	(23 690)	(27 201)
Total des autres actifs courants	264 571	269 892

94. 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 avances au titre de

l'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers et des loyers. Le montant de 87,3 millions de dollars (110,3 millions en 2020) versé aux partenaires d'exécution se décompose comme suit : 40,0 millions de dollars correspondant à 107 projets pour lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2022 (44,7 millions de dollars pour 113 projets en 2020) et 47,3 millions de dollars pour la première tranche de financement de 116 projets prévus en 2022 (65,6 millions de dollars pour 131 nouveaux projets en 2020). Les avances au titre de l'assistance en espèces fournie aux prestataires de services financiers qui n'avaient pas encore été versées aux bénéficiaires finals (déduction faite du montant estimatif des versements non encore déclarés par les prestataires de services financiers) s'élevaient à 41,3 millions de dollars. Les autres charges d'un montant de 39,0 millions de dollars comptabilisées d'avance concernent principalement les fournisseurs.

95. Les montants à recevoir des partenaires d'exécution représentent les paiements versés à ceux-ci en contrepartie d'activités menées au cours de l'exercice ou d'exercices antérieurs. À la clôture des comptes, le HCR n'avait pas encore reçu les justificatifs correspondant à des paiements d'un montant de 143,3 millions de dollars (182,1 millions de dollars en 2020) versés aux partenaires d'exécution pour ces activités (voir 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 en 2021 des charges d'un montant d'environ 138,3 millions de dollars (161,8 millions de dollars en 2020). La différence entre ces deux montants, qui s'élève à 5,0 millions de dollars (20,3 millions de dollars en 2020), correspond à des remboursements attendus pour cause de sous-utilisation des crédits ou de non-respect des conditions, et représente donc une estimation des montants à recevoir des partenaires d'exécution. La créance restante, qui s'élève à 45,7 millions de dollars (38,0 millions de dollars en 2020), se décompose comme suit : un montant confirmé de 10,1 millions de dollars (14,3 millions de dollars en 2020), correspondant à des remboursements dus par les partenaires d'exécution en raison de la sous-utilisation des fonds ou du non-respect des conditions, et un montant estimé de 35,6 millions de dollars (23,7 millions de dollars en 2020). Au total, la part des sommes à recevoir des partenaires d'exécution qui ont été estimées, et non confirmées, représente un montant de 40,6 millions de dollars (44,0 millions de dollars en 2020).

96. Les avances versées au personnel portent principalement sur les indemnités pour frais d'études, l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations.

97. 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

98. 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.

99. Les actifs détenus au 31 décembre 2021 et destinés à être distribués aux partenaires ont été reclassés en tant que stocks (voir tableau 3.3.1).

Tableau 3.5.1
Immobilisations corporelles en 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût/évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	8 647	12 833	320 189	40 717	19 174	24 132	425 692
Entrées – achats	–	5 533	38 237	3 702	2 547	3 205	53 223
Entrées – contributions en nature	–	–	–	–	133	–	133
Actifs destinés à être distribués	–	–	(625)	(68)	(15)	(52)	(761)
Sorties ^a	–	–	(24 844)	(1 385)	(951)	(4 048)	(31 228)
Solde de clôture au 31 décembre 2021	8 647	18 366	332 956	42 966	20 887	23 237	447 058
Cumul des amortissements							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	(4 313)	(4 929)	(143 123)	(30 105)	(15 351)	(14 249)	(212 071)
Actifs destinés à être distribués	–	–	133	14	6	33	186
Sorties ^a	–	–	18 543	939	683	664	20 829
Dotations aux amortissements de l'année	(405)	(620)	(31 838)	(4 318)	(1 392)	(2 704)	(41 277)
Dépréciation	–	(801)	–	–	–	–	(801)
Solde de clôture au 31 décembre 2021	(4 718)	(6 349)	(156 285)	(33 470)	(16 055)	(16 255)	(233 133)
Valeur nette comptable							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	4 333	7 904	177 066	10 612	3 823	9 883	213 621
Solde de clôture au 31 décembre 2021	3 928	12 017	176 671	9 496	4 833	6 981	213 926

^a Les sorties comprennent les actifs transférés à des partenaires pour une valeur nette comptable de 5,3 millions de dollars.

Tableau 3.5.2
Immobilisations corporelles en 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût/évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2020	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Entrées – achats	–	6 373	44 421	3 902	1 169	8 974	64 839
Entrées – contributions en nature	–	–	–	–	123	–	123
Sorties	–	(1 144)	(33 748)	(1 427)	(2 778)	(469)	(39 566)
Solde de clôture au 31 décembre 2020	8 647	12 833	320 189	40 717	19 174	24 132	425 692
Cumul des amortissements							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2020	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Sorties	–	1 144	26 571	894	2 721	136	31 466
Dotation aux amortissements de l'année	(405)	(523)	(25 835)	(4 339)	(1 300)	(4 269)	(36 671)
Solde de clôture au 31 décembre 2020	(4 313)	(4 929)	(143 123)	(30 105)	(15 351)	(14 249)	(212 071)
Valeur nette comptable							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2020	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429
Solde de clôture au 31 décembre 2020	4 333	7 904	177 066	10 612	3 823	9 883	213 621

3.6 Immobilisations incorporelles

Tableau 3.6.1

Variation des immobilisations incorporelles en 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2021</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	624	60 030	60 654
Entrées – achats	4 558	61	4 619
Sorties	–	(3 024)	(3 024)
Ajustements divers	–	(2 774)	(2 774)
Mises en service	(5 181)	5 181	–
Solde de clôture au 31 décembre 2021	–	59 475	59 475
Cumul des amortissements			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	–	(22 534)	(22 534)
Sorties	–	3 024	3 024
Dotations aux amortissements de l'année	–	(11 508)	(11 508)
Solde de clôture au 31 décembre 2021	–	(31 018)	(31 018)
Valeur nette comptable			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2021	624	37 496	38 120
Solde de clôture au 31 décembre 2021	–	28 457	28 457

Tableau 3.6.2

Variation des immobilisations incorporelles en 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2020</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2020	8 947	42 109	51 056
Entrées – achats	11 803	–	11 803
Sorties	(1 267)	(938)	(2 205)
Mises en service	(18 859)	18 859	–
Solde de clôture au 31 décembre 2020	624	60 030	60 654
Cumul des amortissements			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2020	–	(16 041)	(16 041)
Sorties	–	938	938
Dotations aux amortissements de l'année	–	(7 431)	(7 431)
Solde de clôture au 31 décembre 2020	–	(22 534)	(22 534)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2020</i>
Valeur nette comptable			
Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2020	8 947	26 068	35 015
Solde de clôture au 31 décembre 2020	624	37 496	38 120

100. 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 2021, un montant total de 5,2 millions de dollars a été inscrit à la rubrique « Mises en service » et porté en immobilisations pour des projets de développement interne de logiciels achevés au cours de l'année, à savoir : l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), l'outil électronique de passation de marchés et CashAssist.

3.7 Dettes et charges à payer

Tableau 3.7.1

Analyse des dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Dettes		
Fournisseurs	77 079	69 487
Partenaires d'exécution	56 124	44 803
Entités des Nations Unies	5 157	4 296
Total des dettes	138 361	118 586
Charges à payer	120 385	101 902
Total des dettes et charges à payer	258 746	220 488

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

102. 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.

103. 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.

Tableau 3.7.2
Position en monnaie des dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Position au 31 décembre 2021	Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %	Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %
Dollar des États-Unis	159 107	–	–
Dinar jordanien	26 671	(2 425)	2 667
Euro	17 051	(1 550)	1 705
Dinar iraquien	5 793	(527)	579
Autres monnaies	50 123	(4 557)	5 012
Total des dettes et charges à payer	258 746	(9 058)	9 964

104. Les dettes et charges à payer sont pour l'essentiel libellées en dollars des États-Unis. Le tableau 3.7.2 montre les effets d'une appréciation ou d'une dépréciation de 10 % sur l'excédent/(déficit), sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2021.

3.8 Avantages du personnel

Tableau 3.8.1

Analyse des avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Avantages du personnel		
Assurance maladie après la cessation de service	1 200 464	1 021 858
Prestations liées au rapatriement	144 640	134 810
Congés annuels	117 332	110 551
Traitements et prestations connexes	24 135	20 718
Autres prestations liées à la cessation de service	2 437	2 250
Total des avantages du personnel	1 489 008	1 290 187
Répartition		
Passifs courants	160 219	148 467
Passifs non courants	1 328 789	1 141 720
Total des avantages du personnel	1 489 008	1 290 187

105. Une assurance maladie après la cessation de service est disponible sous la forme du maintien de la couverture de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou dans le cadre du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, pour les anciens fonctionnaires, les fonctionnaires retraités et les personnes à leur charge remplissant les conditions fixées.

106. 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 d'un nombre

maximal préétabli. Les fonctionnaires en activité peuvent également reporter les congés non utilisés sur l'année suivante, dans la même limite. Toutefois, à la fin de l'année 2021, le plafond concernant le nombre de jours de congé annuel pouvant être reportés a été temporairement levé afin d'atténuer les effets des restrictions imposées aux voyages en raison de la COVID-19 sur le personnel. Le passif lié aux congés accumulés du fait de la levée temporaire du plafond est estimé à 10,0 millions de dollars (10,4 millions de dollars en 2020). Le plafond devrait être à nouveau appliqué en 2022, lorsque que les soldes de congés excédant la limite réimposée seront éteints (voir également note 9.4).

107. 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. Le passif lié au congé dans les foyers (13,8 millions de dollars) constaté à la fin de 2021 comprend un montant de 2,2 millions de dollars (0,5 million en 2020) attribuable à la levée temporaire du nombre maximal de jours de congé non utilisés qui peuvent être reportés. Le plafond devrait être à nouveau appliqué en 2022, lorsque que les soldes de congés excédant la limite réimposée seront éteints (voir également note 9.4).

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

108. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement ont été évalués par un actuair 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	1,61 % (1,31 % en 2020) – Les sorties de trésorerie projetées à ce titre sont actualisées au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune des principales monnaies, aux échéances correspondantes. Ce taux est une moyenne pondérée des taux d'actualisation de trois grandes monnaies, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse. Les taux d'actualisation de référence sous-jacents sont conformes à ceux que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser.
Taux d'inflation du coût des soins de santé	1,79 % (1,45 % en 2020) – 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. Les hypothèses retenues pour le taux d'inflation propre à chaque monnaie sont conformes à celles que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser.
Facteur d'âge appliqué au coût des soins de santé établi à 65 ans	4 745 dollars (4 641 dollars en 2020) – Le facteur d'âge à 65 ans indique le coût relatif des soins de santé pour un retraité moyen du HCR par rapport à chaque tranche de 1 000 dollars dépensée pour un fonctionnaire en activité. Les facteurs d'âge appliqués pour chaque cohorte d'âge sont déterminés par la quantité de soins consommés et

*Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements
au titre de l'assurance maladie après la cessation de service*

les différences de coûts constatées entre les lieux d'affectation, et la période d'activité et la retraite. La majorité des dépenses au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service devraient être engagées en Europe (principalement en francs suisses et en euros).

En combinant les hypothèses retenues pour le taux d'inflation du coût des soins de santé et les facteurs d'âge qui le concernent, le HCR a pu évaluer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service de façon à tenir compte des caractéristiques de son personnel et des tendances constatées dans les demandes de remboursement de frais médicaux des retraités.

Incidence
de la COVID-19
sur les facteurs d'âge
appliqués au coût
des soins de santé

On se base sur les niveaux moyens de remboursement des frais médicaux constatés par le passé pour estimer les futurs montants des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. L'incidence de la COVID-19 sur les demandes de remboursement, ainsi que l'accès aux soins de santé et d'autres facteurs liés à la pandémie en 2021, ne peut être établie avec certitude. Ainsi, les hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ne tiennent pas compte des effets à long terme potentiels de la COVID-19.

Taux d'actualisation

2,41 % (1,85 % en 2020) – 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

2,50 % (2,20 % en 2020)

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

Tableau 3.8.2

Comparaison entre les montants brut et net des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021		2020	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Montant brut des engagements	2 048 443	1 755 862	1 749 604	1 500 471
À déduire : cotisations à la charge des retraités	(641 057)	(555 397)	(553 655)	(478 613)
Engagements nets au 31 décembre	1 407 386	1 200 464	1 195 949	1 021 858

109. 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.

110. 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

Variation des engagements au titre des prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

Assurance maladie après la cessation de service	2021	2020
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	1 021 858	798 877
Coût des services rendus au cours de l'année	54 223	38 357
Coût financier de l'année	13 735	14 262
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(6 171)	(6 241)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	116 820	176 603
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	1 200 464	1 021 858

111. Le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges (état II). Pour 2021, la charge constatée s'élève à 68,0 millions de dollars (52,6 millions en 2020), comme indiqué à la note 6.2.

112. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 116,8 millions de dollars en 2021, qui s'explique principalement par des hypothèses d'inflation plus élevées (101,6 millions de dollars), l'évolution des demandes de remboursement (64,4 millions de dollars) et les fluctuations des taux de change (7,4 millions de dollars), est compensée par des gains actuariels attribuables aux variations du taux d'actualisation depuis 2020 (60,3 millions de dollars). L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

113. 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, ainsi que pour couvrir les coûts de l'année considérée (services rendus et coût financier). Au 31 décembre 2021, le montant ainsi financé s'élevait à 468,3 millions de dollars (377,5 millions en 2020). 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

Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Engagements au titre des prestations définies	1 200 464	1 021 858
Part provisionnée	(468 300)	(377 510)
Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies	732 165	644 348

114. Pour 2022, la contribution à verser par le HCR au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 107,4 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

115. 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 2021 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2021.

Tableau 3.8.5
Analyse de sensibilité relative aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

(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		
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(14 603)	(274 684)
Baisse de 1 point de pourcentage	39 333	389 981
Montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi :		
Hausse de 1 point de pourcentage	34 409	371 991
Baisse de 1 point de pourcentage	(23 364)	(267 490)
Facteur lié à l'âge :		
Hausse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	13 218	165 411
Baisse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	(13 337)	(195 798)

Prestations liées au rapatriement

116. 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 144,6 millions de dollars au 31 décembre 2021 (134,8 millions de dollars en 2020).

Tableau 3.8.6
Engagements au titre des prestations de rapatriement, par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>		<i>31 décembre 2020</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	122 470	80 073	120 663	77 050
Voyage et déménagement	64 567	64 567	57 760	57 760
Montant net des engagements	187 037	144 640	178 423	134 810

117. 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.

118. 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
Engagements au titre des prestations de rapatriement (extrapolation de l'évaluation actuarielle)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	2021	2020
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	134 810	125 739
Coût des services rendus au cours de l'année	7 097	5 989
Coût financier de l'année	2 396	3 310
Prestations versées	(4 036)	(5 036)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	4 374	4 808
Montant total des engagements au 31 décembre	144 640	134 810

119. 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 2021, la charge constatée s'élevait à 9,5 millions de dollars (9,3 millions en 2020). L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

120. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 4,4 millions de dollars en 2021, qui s'explique principalement par l'augmentation des engagements au titre du remboursement des frais de voyage et de déménagement des familles (7,3 millions de dollars) et de leurs évolutions (5,0 millions de dollars), est compensée par des gains actuariels attribuables aux variations des taux d'actualisation depuis 2020 (7,9 millions de dollars).

Tableau 3.8.8
État du financement des engagements au titre des prestations de rapatriement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Montant total des engagements	144 640	134 810
Part provisionnée	(26 021)	(23 005)
Part non provisionnée des engagements	118 619	111 805

121. Pour 2022, la contribution à verser par le HCR au titre des prestations liées au rapatriement est estimée à 3,0 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

122. 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 2021 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2021.

Tableau 3.8.9
Analyse de sensibilité relative à la prime de rapatriement et au remboursement des frais de voyage

(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	1 207	7 473
Baisse de 1 point de pourcentage	(1 023)	(6 540)
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	159	(12 438)
Baisse de 1 point de pourcentage	(211)	14 677

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

123. 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 la faire réaliser tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. Cette évaluation 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.

124. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % 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.

125. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2019 et l'évaluation au 31 décembre 2021 est en cours. Aux fins de l'établissement des états financiers de 2020, la Caisse a considéré que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2019 s'appliquaient au 31 décembre 2020.

126. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2019 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 144,4 %. Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 107,1 %.

127. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2019, 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.

128. 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 son activité,

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 (2018, 2019 et 2020) s'élevait à 7 993,15 millions de dollars, dont 5,1 % provenant du HCR.

129. Les cotisations que le HCR a versées à la Caisse en 2021 se sont élevées à 160,1 millions de dollars (147,6 millions de dollars en 2020). En 2022, elles devraient atteindre environ 176,5 millions de dollars.

130. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation 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.

131. 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).

3.9 Autres passifs courants

132. 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.

Tableau 3.9

Autres passifs courants

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dettes diverses	16 671	6 838
Contributions en attente de la signature d'un accord	373	1 315
Total des autres passifs courants	17 044	8 153

3.10 Provisions

Tableau 3.10

Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Type de provisions		
Remboursement de contributions	214	62
Actions en justice	5 424	5 424

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Autres	94	94
Total des provisions	5 731	5 579
Dont :		
Provisions courantes	5 638	5 486
Provision non courantes	94	94
Total des provisions	5 731	5 579

133. 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.

3.11 Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves

Tableau 3.11

Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Solde de clôture au 31 décembre 2020	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	Solde de clôture au 31 décembre 2021
Fonds du Programme annuel				
Fonds du Programme annuel hors réserves	2 855 733	586 143	(332 018)	3 109 858
Réserve des opérations	10 000	–	–	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	20 000
Total du Fonds du Programme annuel	2 885 733	586 143	(332 018)	3 139 858
Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	–	22	–	22
Fonds des administrateurs auxiliaires	10 671	(1 132)	–	9 539
Fonds des projets	185 668	10 561	11 794	208 024
Total (montant cumulé des soldes des fonds et des réserves)	3 082 073	595 594	(320 224)	3 357 443

134. 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.

135. 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 internes) sont regroupées dans le Fonds des projets.

136. 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.

137. 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 2021, celui-ci avait approuvé un montant de 20,0 millions de dollars. Toutefois, en 2021, il a décidé qu'à compter de 2022, cette réserve ne serait plus nécessaire. Ainsi, en 2022, le solde restant sera transféré sur le Fonds du Programme annuel.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

138. 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.

Tableau 3.12

Fonds de roulement et de garantie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2021
Fonds de roulement et de garantie	100 000	(101 532)	101 532	100 000

3.13 Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement

Tableau 3.13

Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement : variation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2021
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	53 929	6 744	–	60 673

139. 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, 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

Fonds de financement des prestations dues au personnel : variation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	Excédent/(déficit)	Gains/(pertes) actuariel(le)s	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2021
Fonds de financement des prestations dues au personnel	(756 153)	(69 199)	(121 193)	95 762	(850 784)

Tableau 3.14.2

Fonds de financement des prestations dues au personnel : analyse

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(1 200 464)	468 300	(732 165)	(1 021 858)	377 510	(644 348)
Rapatriement	(144 640)	26 021	(118 619)	(134 810)	23 005	(111 805)
Congés annuels	(117 332)	117 332	–	(110 551)	110 551	–
Autres prestations liées à la cessation de service	(2 437)	2 437	–	(2 250)	2 250	–
Total	(1 464 873)	614 089	(850 784)	(1 269 469)	513 316	(756 153)

140. 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.

141. Le HRC inscrit les coûts de l'assurance maladie après la cessation de service (coût des services rendus et coût financier) pour l'année en cours au budget annuel alloué aux dépenses de personnel, et applique une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux. Au 31 décembre 2021, le montant ainsi financé s'élevait à 468,3 millions de dollars (377,5 millions en 2020) (voir également par. 113 ci-dessus).

142. De plus, également en application de la décision prise par le Comité permanent, le HCR provisionne des fonds afin de financer les prestations liées au rapatriement depuis 2012.

143. Tous les fonds et réserves précités ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

3.15 Fonds d'autofinancement

144. Le Fonds d'autofinancement, établi le 1^{er} janvier 2021, dispose d'un financement sur fonds propres afin de gérer les activités du parc de véhicules du HCR, activités autrefois gérées dans le cadre du Fonds du Programme annuel. Il est alimenté par les produits issus des frais interfonds associés à la location et l'assurance de

véhicules, et de la vente aux enchères de véhicules. Les charges incluent les dépenses de personnel, l'équipement et les fournitures connexes, l'amortissement des véhicules, les assurances et d'autres coûts divers.

Tableau 3.15

Fonds d'autofinancement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2021
Fonds d'autofinancement	–	32 861	122 931	155 792

Note 4**Analyse des risques****Risque de crédit**

145. 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

146. 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, l'objectif étant d'atténuer les risques de perte en capital due à la défaillance d'une contrepartie. Les fonds excédentaires sont placés dans des 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.

147. Le HCR analyse la concentration du risque de crédit en se fondant sur les notes de crédit des dépôts à terme et des fonds du marché monétaire qu'il détient. Il applique le système de notation de Moody's. Les notes de crédit à court terme s'appliquent aux dépôts à terme, ceux-ci ayant tous une durée inférieure à un an. Au 31 décembre 2021, le HCR détenait des fonds du marché monétaire d'un montant de 89,0 millions de dollars, tous notés Aaa, soit la note la plus élevée pour cette catégorie. Au 31 décembre 2021, il détenait des dépôts à court terme de 495,0 millions de dollars et des dépôts à terme pour les placements de 655,0 millions de dollars, tous notés Prime-1, la note à court terme la plus élevée.

148. Les sommes requises pour les opérations courantes sont réparties dans des zones géographiques multiples et maintenues uniquement au niveau nécessaire à la bonne conduite des opérations, ce qui limite le risque de crédit auquel elles sont exposées.

149. Il est fait état du risque de crédit concernant la trésorerie et les placements dans le tableau 3.1.4.

Créances

150. 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. On trouvera dans le tableau 3.2.6 des informations sur l'exposition des contributions à recevoir au risque de crédit.

Risque de liquidité

151. Au 31 décembre 2021, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 1 183,9 millions de dollars, contre 1 125,3 millions de dollars au 31 décembre 2020.

152. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés servant aux opérations (1 047,0 millions de dollars) et de montants affectés à d'autres fins (136,9 millions de dollars) (voir note 3.1).

153. Le niveau moyen de la trésorerie non affectée consacré aux opérations en 2021 représentait l'équivalent de 2,7 mois de charges, comme en 2020.

154. 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 liquidités 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 2021, le solde de trésorerie s'élevait à 551,8 millions de dollars et les créances comprenaient un montant de 847,6 millions de dollars relatif à des contributions préaffectées pour 2021 et au-delà. De même, les frais à court terme sur les actifs nets découlent notamment de 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 65 % du montant total des engagements de ce type comptabilisé à la fin de l'année est liquidé dans les six premiers mois de l'année suivante.

Risque de taux d'intérêt

155. 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.

156. Au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, les dépôts étaient principalement en dollars des États-Unis. Le taux de rendement moyen des dépôts en dollars des États-Unis était de 0,08 %, contre 0,52 % en 2020, suivant ainsi la tendance à la baisse des taux d'intérêt observée pour cette catégorie de placements à court terme.

Tableau 4.1
Analyse des tendances concernant les dépôts

	2021	2020
Dépôts à terme		
Solde moyen (en millions de dollars des États-Unis)	1 035,9	949,1
Taux d'intérêt moyen (en pourcentage)	0,08	0,52
Durée moyenne (jours)	38	25

Risque de change

157. 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 104 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. Le HCR conclut des accords de swap de devises principalement pour gérer les risques de change et de taux d'intérêt liés à la détention de soldes excédentaires en euros. Ces swaps sont effectués principalement contre le dollar des États-Unis. En 2021, le montant des opérations de swap s'élevait à 301 millions d'euros. En outre, le HCR détient un nombre limité de contrats à terme de gré à gré pour répondre aux besoins connus liés aux traitements versés en francs suisses. Un montant de 59,5 millions de francs suisses a été échangé à cette fin en 2021. Aucun contrat à terme de gré à gré n'était en cours à la fin de l'année.

158. Le HCR gère ce facteur d'incertitude en appliquant une méthode reconnue de gestion des risques, grâce à laquelle il peut tirer parti des avantages que lui offre la grande diversité des devises composant son portefeuille.

159. Le HCR limite le risque de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux. Ses progiciels de gestion intégrée 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.

160. 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

161. Les principales catégories d'actifs monétaires sont la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les créances. Le tableau 3.1.3 présente la répartition par monnaie des principaux éléments constitutifs de la trésorerie et des placements, ainsi que leur sensibilité aux variations des taux de change au 31 décembre 2021. Le HCR est exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées constatées en créances, qui est principalement lié à la date de réception des contributions. Le tableau 3.2.5 présente le total des contributions à recevoir, par monnaie, et leur sensibilité aux variations des taux de change.

162. Les passifs monétaires sont principalement comptabilisés parmi les dettes. Le tableau 3.7.2 présente les dettes, par grande monnaie, ainsi que leur sensibilité aux variations des taux de change. La quasi-totalité des dettes doit être réglée dans un

délai d'un an ou, comme c'est généralement le cas, dans un délai plus court, ce qui limite le risque de change.

Tableau 4.2
Sensibilité au risque de change des autres actifs et passifs monétaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Risque de change sur le solde net des autres actifs et passifs monétaires, par monnaie</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Dinar iraquien	28 022	(2 547)	2 802
Shilling ougandais	6 840	(622)	684
Shilling kényan	5 861	(533)	586
Dollar néo-zélandais	5 236	(476)	524
Autres monnaies	34 665	(3 151)	3 467
Total	80 624	(7 329)	8 062

163. Le tableau 4.2 récapitule la sensibilité aux variations des taux de change des actifs et passifs monétaires ne faisant pas partie de la trésorerie, des placements à recevoir ou des dettes.

164. Si tous les actifs et passifs monétaires venaient à évoluer en fonction d'une appréciation ou d'une dépréciation du dollar des États-Unis de 10 % par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2021 – fluctuations estimées probables à cette date –, mais toutes les autres variables restaient constantes (évolution asymétrique), le solde des fonds diminuerait de 155,6 millions de dollars (5,5 %) ou augmenterait de 171,1 millions de dollars (6,1 %), respectivement. On considère que le risque de change est d'ordinaire plus élevé en fin d'année que pendant l'année, les créances libellées dans des devises autres que le dollar des États-Unis étant plus élevées en fin d'année qu'en moyenne pendant l'année.

Tableau 4.3
Risque de change sur le solde net des actifs et passifs monétaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Solde net des actifs et passifs monétaires, par monnaie</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Dollars des États-Unis	481 963	–	–
Euro	621 528	(56 503)	62 153
Couronne suédoise	415 551	(37 777)	41 555
Couronne danoise	409 183	(37 198)	40 918
Couronne norvégienne	54 250	(4 932)	5 425
Dollar canadien	27 893	(2 536)	2 789
Dinar iraquien	25 825	(2 348)	2 582
Dollar australien	25 558	(2 323)	2 556
Autres monnaies	131 356	(11 941)	13 136
Total	2 193 107	(155 559)	171 114

165. On trouvera dans le tableau 4.3 les soldes des actifs et passifs monétaires, par monnaie, qui sont le plus exposés aux risques de change.

Note 5 Produits

5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1
Analyse des contributions volontaires
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Contributions financières		
Gouvernements	4 189 861	3 410 369
Autres organisations intergouvernementales	208 127	710 991
Donateurs privés	543 357	478 580
Organismes et fonds des Nations Unies	107 321	145 265
Total partiel	5 048 665	4 745 205
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(1 654)	(12 417)
Total des contributions financières	5 047 011	4 732 788
Contributions en nature		
Gouvernements	29 964	25 585
Autres organisations intergouvernementales	–	390
Donateurs privés	110 239	68 505
Organismes et fonds des Nations Unies	–	505
Total des contributions en nature	140 203	94 985
Total des contributions volontaires	5 187 214	4 827 773

166. 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 ou à des modifications apportées aux estimations.

167. 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 2021, la valeur des contributions en nature était de 103,8 millions de dollars pour les marchandises (69,9 millions de dollars en 2020) et de 36,4 millions de dollars pour les services (25,1 millions de dollars en 2020). Les marchandises en nature comprenaient principalement des vêtements et des chaussures (88,1 millions de dollars).

168. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2021, à savoir 5 048,7 millions de dollars, est ventilé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2
Contributions financières comptabilisées par année à laquelle le financement se rapporte

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	<i>2021</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>2020</i>
2021 et années antérieures	3 282 437	2020 et années antérieures	3 699 965
Années à venir		Années à venir	
2022	952 719	2021	863 457
2023	277 327	2022	138 769
2024	199 166	2023	42 250
2025	259 755	2024	406
2026	77 261	2025	358
Total partiel (années à venir)	1 766 228		1 045 240
Total des contributions financières (avant ajustements)	5 048 665		4 745 205

Tableau 5.1.3
Contributions financières, par type de préaffectation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2021</i>	<i>2020</i>
Non préaffectées	1 068 309	532 139
Préaffectées selon des critères souples	952 887	718 965
Préaffectées	2 250 048	2 237 292
Préaffectées selon des critères stricts	777 421	1 256 809
Total des contributions financières (avant ajustements)	5 048 665	4 745 205

169. 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 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.

170. Les contributions financières affectées par les donateurs aux activités liées à la COVID-19 se sont élevées à 112,3 millions de dollars (471,0 millions de dollars en 2020), y compris les fonds existants qui ont dû parfois être réorientés vers ces activités.

5.2 Produits divers

Tableau 5.2

Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Produits de la vente d'actifs	7 704	8 032
Primes versées par les participants au régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	3 921	3 556
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	3 750	3 110
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	608	647
Produits accessoires	5 357	3 272
Total des produits divers	21 339	18 618

Note 6**Charges****6.1 Charges des partenaires d'exécution**

171. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 380,7 millions de dollars (1 392,2 millions de dollars en 2020). Le tableau ci-dessous en présente la ventilation par catégorie de partenaires et par région.

Tableau 6.1

Charges des partenaires d'exécution

(En milliers de dollars des États-Unis)

Région	Gouvernements	Organisations non gouvernementales internationales	Organisations non gouvernementales locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2021	2020
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	13 257	64 576	37 222	635	115 689	134 318
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs	51 973	183 169	47 578	3 152	285 872	272 867
Afrique australe	7 739	26 914	18 478	288	53 419	62 451
Moyen-Orient et Afrique du Nord	18 074	160 008	135 215	5 052	318 348	274 841
Asie et Pacifique	16 614	38 727	74 450	1 071	130 863	132 238
Europe	7 796	9 553	68 752	278	86 378	155 442
Amériques	3 490	51 739	77 191	978	133 398	99 844
Sièges/programmes globaux	1 082	24 920	76 452	415	102 869	89 400
Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport	120 024	559 606	535 336	11 871	1 226 836	1 221 401

Région	Gouvernements	Organisations non gouvernementales internationales	Organisations non gouvernementales locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2021	2020
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité	27 535	52 830	53 529	9 433	143 326	182 139
Ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures ^a	(138)	5 788	4 190	665	10 505	(11 324)
Total des charges	147 421	618 223	593 054	21 969	1 380 667	1 392 215

^a Le montant de 10,5 millions de dollars (-11,3 millions en 2020) correspondant aux ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures comprend un montant de 50,6 millions de dollars correspondant à l'écart positif entre les charges engagées par les partenaires pendant l'année considérée et celles qui avaient été comptabilisées d'avance (contre 28,1 millions en 2020) et un montant de 1,2 million de dollars (0,0 million en 2020) à recevoir des partenaires comptabilisé en pertes, déduction faite de la reprise de dépréciation correspondante, qui sont en partie contrebalancés par des soldes non utilisés remboursables de 40,0 millions de dollars (38,0 millions en 2020) et une somme de 1,3 million de dollars (1,4 million en 2020) recouvrée à l'issue d'audits de projets engagés par des partenaires.

172. Le montant de 1 380,7 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 392,2 millions en 2020) comprend 143,3 millions de dollars (182,1 millions en 2020) qui ont été versés aux partenaires en 2021 et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus ou traités par le HCR. Le montant estimatif des fonds non utilisés est pris en compte dans les montants à recevoir des partenaires d'exécution et les avances versées au personnel (note 3.4).

173. En 2021, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 1,3 million de dollars (1,4 million en 2020) au titre de dépenses non justifiées engagées les années précédentes, qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit des activités menées par les partenaires.

174. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 3,4 millions de dollars (2,1 millions en 2020) ont été reçus des partenaires d'exécution en 2021.

6.2 Traitements et avantages du personnel

Tableau 6.2

Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Traitements	689 252	637 546
Indemnités et prestations dues au personnel	203 582	187 746
Pensions	160 086	147 604
Assurance maladie après la cessation de service	67 958	52 619
Personnel temporaire	66 538	53 012
Assurance maladie – personnel en activité	39 151	33 814
Indemnités de fin de contrat de travail	7 315	5 366
Congés annuels	6 402	33 911
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	6 366	5 011
Primes d'évacuation	3 635	3 641
Autres frais de personnel	10 432	7 610
Total des traitements et avantages du personnel	1 260 716	1 167 879

175. Le montant de 6,4 millions de dollars (33,9 millions de dollars en 2020) constaté au titre des congés annuels correspond à l'augmentation du nombre de jours de congés annuels accumulés par le personnel au cours de la période (voir également le paragraphe 106).

176. Les autres frais de personnel sont compensés par la comptabilisation à l'actif de dépenses de personnel d'un montant de 3,4 millions de dollars (3,6 millions de dollars en 2020) qui ont servi à la production en interne d'actifs incorporels.

6.3 Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

177. L'assistance pécuniaire sert à fournir une protection, une assistance et des services permettant aux bénéficiaires de décider comment répondre à leurs besoins.

178. Le montant de 573,2 millions de dollars (607,7 millions de dollars en 2020) afférent à l'assistance pécuniaire ne tient pas compte de l'assistance pécuniaire fournie par l'intermédiaire des partenaires, qui s'élevait à 95,3 millions de dollars (87,4 millions de dollars en 2020) et qui est comptabilisée dans les charges des partenaires, présentées dans la note 6.1.

6.4 Services contractuels

Tableau 6.4

Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Personnel affilié et vacataires	165 808	166 334
Contrats de construction	64 688	55 499
Publicité, promotion et information	49 324	45 749
Services directs à des bénéficiaires	45 615	42 410
Traitement des données	45 073	33 727
Transport, manutention et gestion des entrepôts	44 035	37 820
Services spécialisés	35 548	23 895
Consultants	9 516	8 270
Traduction, impression et publication	7 584	6 855
Autres services	60 571	64 128
Total des services contractuels	527 762	484 685

179. Le personnel affilié correspond aux personnes qui ont une relation de travail avec le HCR, notamment les Volontaires des Nations Unies, les consultants, les vacataires ayant conclu des accords de prestation de services avec des organisations partenaires affiliées, les bénéficiaires de bourses et les personnes déployées.

180. La rubrique Services directs à des bénéficiaires concerne la fourniture de soins médicaux, de services de transport et 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.

181. Les services de traitement des données comprennent les coûts engagés par les prestataires dans la mise en œuvre de solutions logicielles en tant que service basées sur le cloud à l'intention des ressources humaines (5,3 millions de dollars), la gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement (3,0 millions de dollars) et la gestion axée sur les résultats (2,7 millions de dollars), qui ne répondent pas aux critères

appropriés pour être comptabilisés parmi les actifs incorporels. Les autres frais d'abonnement recensés pour des périodes antérieures à la mise en œuvre de solutions logicielles en tant que service sont comptabilisés comme des charges payées d'avance (voir tableau 3.4).

182. La rubrique « Autres services » concerne diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles.

6.5 Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

Tableau 6.5

Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
	(après retraitement)	
Articles de stock distribués		
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	162 926	84 804
Articles ménagers	64 166	53 062
Matériaux et matériel de construction	48 772	47 186
Literie	42 278	43 925
Tentes	26 344	35 241
Aliments de base	4 208	2 432
Fournitures et matériels divers	5 420	3 190
Total des articles de stock distribués	354 113	269 840
Autres coûts liés aux fournitures et articles distribués		
Autres fournitures et consommables distribués	71 773	67 720
Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués)	3 659	(1 236)
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	429 545	336 324

183. 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 de 36,3 millions de dollars d'articles médicaux (30,0 millions de dollars en 2020) et de 22,2 millions de dollars d'articles ménagers (16,4 millions de dollars en 2020).

184. L'augmentation enregistrée entre 2020 et 2021 à la rubrique « Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements » (78,1 millions de dollars) découle essentiellement de la pandémie de COVID-19.

185. Les autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués) correspondent principalement aux variations des montants relatifs à la dépréciation d'articles dont la durée de conservation est dépassée et d'articles en souffrance chez les fournisseurs.

186. En 2021, le classement de certains articles dans les catégories de stocks présentées dans le tableau 3.3.1 a été modifié. Par conséquent, les montants comparatifs de 2020 concernant les articles de stock distribués ont été retraités pour éviter toute incohérence.

6.6 Frais de fonctionnement

Tableau 6.6

Frais de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Location et entretien des locaux	83 324	75 756
Sécurité	50 322	47 337
Communications	37 676	41 133
Carburants et lubrifiants	32 588	27 555
Frais bancaires	17 180	16 443
Services collectifs de distribution	12 021	10 717
Hébergement	9 218	7 815
Location et entretien des véhicules et du matériel	8 426	9 537
Primes d'assurance	4 298	3 838
Frais de fonctionnement divers	14 444	18 561
Total des frais de fonctionnement	269 498	258 693

187. La rubrique « Frais de fonctionnement divers » comprend les transports locaux et les fournitures et le matériel nécessaires pour couvrir divers besoins opérationnels.

6.7 Matériel et fournitures

Tableau 6.7

Matériel et fournitures

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Matériel et fournitures liées au matériel	79 498	49 006
Fournitures de bureau	12 599	14 701
Logiciels et licences	11 036	2 723
Véhicules et fournitures d'atelier	9 958	3 898
Mobilier et agencements	8 095	7 890
Immobilisations corporelles transférées	7 497	8 755
Bâtiments (non immobilisables)	2 695	4 287
Modifications et améliorations des locaux	666	917
Total du matériel et des fournitures	132 045	92 178

188. Les charges comptabilisées à la rubrique « Matériel et fournitures liées au matériel » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, tels que les ordinateurs et d'autres types de matériel.

6.8 Frais de voyage

189. Les frais de voyage sont passés de 28,7 millions de dollars en 2020 à 42,1 millions de dollars en 2021, en raison de l'assouplissement partiel des restrictions durant la deuxième année de la pandémie de COVID-19.

6.9 Amortissements et dépréciations

Tableau 6.9

Amortissements et dépréciations

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Amortissement des immobilisations corporelles	41 277	36 674
Dépréciation des immobilisations corporelles	801	–
Amortissement des immobilisations incorporelles	11 508	7 431
Total de l'amortissement	53 586	44 105

6.10 Charges diverses

Tableau 6.10

Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Séminaires et ateliers	8 419	6 646
Charge de créances douteuses	6 571	5 326
Formation	6 192	4 755
Charges accessoires	2 051	3 347
Total des charges diverses	23 234	20 074

6.11 Écart de change

Tableau 6.11.1

Écart de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	(Gains)/pertes réalisé(e)s	(Gains)/pertes non réalisé(e)s	Total 2021	(Gains)/pertes réalisé(e)s	(Gains)/pertes non réalisé(e)s	Total 2020
Dettes	(3 382)	1 374	(2 008)	574	(1 688)	(1 113)
Contributions à recevoir	(29 691)	107 811	78 120	(9 582)	(73 889)	(83 471)
Trésorerie et placements	(15 599)	26 793	11 194	(15 285)	(608)	(15 893)
Autres	11 276	(1 194)	10 081	2 881	2 359	5 240
Total des (gains) et pertes de change	(37 397)	134 783	97 386	(21 412)	(73 825)	(95 237)

Tableau 6.11.2

Gains et pertes de change réalisés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2021	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2020
Dettes	(26 388)	23 006	(3 382)	(4 778)	5 352	574
Contributions à recevoir	(44 675)	14 984	(29 691)	(30 219)	20 637	(9 582)

	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2021	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2020
Trésorerie et placements	(76 709)	61 109	(15 599)	(34 300)	19 015	(15 285)
Autres	(5 803)	17 079	11 276	(4 176)	7 057	2 881
Total des (gains) et pertes de change réalisés	(153 574)	116 178	(37 397)	(73 473)	52 062	(21 412)

Tableau 6.11.3

Gains et pertes de change non réalisés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	(Gains) non réalisés	Pertes non réalisées	Total 2021	(Gains) non réalisés	Pertes non réalisées	Total 2020
Dettes	(1 147)	2 520	1 374	(2 762)	1 075	(1 688)
Contributions à recevoir	(411 152)	518 963	107 811	(442 990)	369 102	(73 889)
Trésorerie et placements	(34 027)	60 821	26 793	(110 340)	109 731	(608)
Autres	(21 191)	19 997	(1 194)	(17 836)	20 195	2 359
Total des (gains) et pertes de change non réalisés	(467 518)	602 301	134 783	(573 928)	500 103	(73 825)

190. Pour 2021, les pertes de change non réalisées (134,8 millions de dollars) s'expliquent principalement par l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR détenait des comptes débiteurs et des soldes bancaires au 31 décembre 2021 (essentiellement en euros, en couronnes suédoises, en couronnes danoises et en francs suisses). Les actifs libellés en euros représentent 44 % des pertes réalisées.

Note 7**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

191. 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, au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ou au Fonds d'autofinancement ;

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.

192. 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 2021.

Tableau 7

État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021
Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)	4 917 975
Différences liées à la méthode de calcul	
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences liées aux entités ou à la méthode de calcul)	(142 114)
Financement des avantages du personnel	(91 162)
Élimination des charges intersectorielles	(65 171)
Immobilisations corporelles et incorporelles	(33 742)
Amortissement d'immobilisations corporelles et incorporelles	30 869
Dépenses des partenaires d'exécution	(28 978)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(688)
Stocks	(8 779)
Obsolescence des stocks	3 659
Charge de créances douteuses	4 479
Autres	(5 978)
Total des différences liées à la méthode de calcul	(337 603)
Différences relatives aux entités prises en compte	
Fonds de financement des prestations dues au personnel	69 486
Régime d'assurance maladie	10 843
Fonds de roulement et de garantie	5 157
Fonds d'autofinancement	26 494
Total des différences relatives aux entités prises en compte	111 980
Total des charges	4 692 352

193. 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 2021, par secteur

Tableau 8.1.1

État de la situation financière au 31 décembre 2021, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Actif									
Actifs courants									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 311	57 798	8 710	51 606	53 074	14 745	14 027	968 621	1 183 891
Placements	–	–	–	–	–	–	–	655 000	655 000
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 133 262	1 133 262
Stocks	20 583	81 322	8 261	83 926	28 205	12 612	11 572	53 895	300 376
Autres actifs courants	19 498	33 191	7 514	83 400	13 505	10 594	11 839	85 031	264 571
Total des actifs courants	55 393	172 310	24 484	218 932	94 784	37 951	37 438	2 895 809	3 537 100
Actifs non courants									
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	814 170	814 170
Immobilisations corporelles	10 481	33 484	6 915	16 077	6 086	1 841	2 237	136 804	213 926
Immobilisations incorporelles	–	–	–	50	–	–	–	28 407	28 457
Total des actifs non courants	10 481	33 484	6 915	16 127	6 086	1 841	2 237	979 381	1 056 553
Total de l'actif	65 874	205 794	31 399	235 059	100 870	39 793	39 675	3 875 190	4 593 653
Passif									
Passifs courants									
Dettes et charges à payer	8 654	29 711	4 586	80 921	26 350	9 437	10 122	88 965	258 746
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	160 219	160 219
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	17 044	17 044
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	5 638	5 638
Total des passifs courants	8 654	29 711	4 586	80 921	26 350	9 437	10 122	271 866	441 646

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Passifs non courants									
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	1 328 789	1 328 789
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total des passifs non courants	–	–	–	–	–	–	–	1 328 883	1 328 883
Total du passif	8 654	29 711	4 586	80 921	26 350	9 437	10 122	1 600 748	1 770 529
Actif net	57 219	176 083	26 814	154 138	74 520	30 355	29 553	2 274 442	2 823 124

Tableau 8.1.2

État de la situation financière au 31 décembre 2020, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Actif									
Actifs courants									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 408	46 297	5 824	65 647	28 944	11 239	11 367	921 528	1 125 255
Placements	–	–	–	–	–	–	–	534 000	534 000
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 241 484	1 241 484
Stocks	14 613	47 687	15 058	87 279	23 103	16 094	10 449	46 131	260 415
Autres actifs courants	17 906	51 595	6 121	82 192	17 438	27 785	17 703	49 151	269 892
Total des actifs courants	66 927	145 579	27 003	235 119	69 485	55 118	39 519	2 792 295	3 431 046
Actifs non courants									
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	321 471	321 471
Immobilisations corporelles	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	138 225	213 621
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	38 120	38 120
Total des actifs non courants	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	497 816	573 211
Total de l'actif	74 097	179 628	33 368	254 117	75 321	57 004	40 612	3 290 111	4 004 257

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Passif									
Passifs courants									
Dettes et charges à payer	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	50 813	220 488
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	148 467	148 467
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	8 153	8 153
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	5 486	5 486
Total des passifs courants	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	212 919	382 594
Passifs non courants									
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	1 141 720	1 141 720
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total des passifs non courants	–	–	–	–	–	–	–	1 141 813	1 141 813
Total du passif	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	1 354 733	1 524 408
Actif net	62 205	153 995	28 347	169 051	61 592	32 494	36 785	1 935 378	2 479 849

8.2 État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021, par secteur

Tableau 8.2.1

État des résultats financiers au 31 décembre 2021, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Produits									
Contributions volontaires	238 290	602 875	114 043	989 532	532 561	207 192	282 990	2 219 730	5 187 214
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	43 177	43 177
Intérêts créditeurs	100	351	56	67	708	115	141	939	2 476
Produits divers	3 942	9 770	1 750	4 236	3 024	1 320	1 257	(3 961)	21 339
Total des produits	242 332	612 996	115 849	993 835	536 293	208 627	284 388	2 259 885	5 254 206
Charges									
Charges des partenaires d'exécution	148 055	316 519	62 928	349 051	158 858	84 901	153 018	107 337	1 380 667
Traitements et avantages du personnel	137 099	245 858	76 636	207 700	115 851	102 137	97 510	277 926	1 260 716
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	9 093	33 054	3 544	393 426	35 406	74 700	20 719	3 244	573 186
Services contractuels	22 588	75 189	17 025	103 819	49 247	32 599	52 422	174 872	527 762
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	74 940	139 707	20 631	142 109	67 089	12 301	27 000	(54 232)	429 545
Frais de fonctionnement	38 926	79 467	16 928	63 051	23 039	24 589	15 195	8 303	269 498
Matériel et fournitures	14 867	26 897	7 023	25 417	18 476	9 907	18 507	10 951	132 045
Frais de voyage	7 180	10 225	5 184	4 467	2 805	2 547	6 258	3 445	42 112
Amortissements et dépréciations	1 836	6 699	1 315	4 560	1 101	366	385	37 325	53 586
Charges diverses	1 921	974	822	5 396	1 583	1 944	1 856	8 739	23 234
Total des charges	456 505	934 588	212 036	1 298 997	473 455	345 991	392 870	577 910	4 692 352
(Gains)/pertes de change	2 250	3 552	(128)	3 606	6 996	3 867	1 006	76 238	97 386
Excédent/(déficit) pour l'année	(216 423)	(325 144)	(96 059)	(308 768)	55 842	(141 230)	(109 488)	1 605 737	464 468

Tableau 8.2.2
État des résultats financiers au 31 décembre 2020, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
Produits									
Contributions volontaires	314 703	701 650	110 778	1 210 443	348 260	524 824	292 279	1 324 835	4 827 773
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	40 093	40 093
Intérêts créditeurs	90	357	42	144	667	171	78	3 616	5 165
Produits divers	4 434	11 149	3 090	4 257	3 864	1 368	1 047	(10 592)	18 618
Total des produits	319 227	713 157	113 910	1 214 844	352 791	526 363	293 404	1 357 952	4 891 649
Charges									
Charges des partenaires d'exécution	150 742	298 378	69 074	362 248	152 723	154 663	112 723	91 664	1 392 215
Traitements et avantages du personnel	114 439	217 204	67 047	192 536	103 800	98 404	84 479	289 970	1 167 879
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	10 843	23 843	3 336	395 603	14 541	140 208	15 258	4 020	607 652
Services contractuels	25 194	59 828	13 190	102 622	31 128	45 553	38 812	168 357	484 685
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	28 235	70 352	13 564	127 272	60 059	13 395	19 232	4 216	336 324
Frais de fonctionnement	25 855	56 647	12 754	57 914	21 852	25 395	13 445	44 830	258 693
Matériel et fournitures	8 853	17 340	6 124	14 153	14 407	5 945	13 365	11 991	92 178
Frais de voyage	5 130	5 232	3 803	4 185	1 606	1 869	3 257	3 566	28 650
Amortissements et dépréciations	1 979	6 160	1 188	3 354	971	505	338	29 609	44 105
Charges diverses	815	3 301	993	2 218	2 802	2 405	1 426	6 113	20 074
Total des charges	372 084	758 286	191 073	1 262 106	403 890	488 343	302 334	654 338	4 432 455
(Gains)/pertes de change	(2 514)	(236)	363	671	952	243	1 535	(96 250)	(95 237)
Excédent/(déficit) pour l'année	(50 343)	(44 893)	(77 526)	(47 933)	(52 051)	37 777	(10 466)	799 864	554 430

194. Les contributions volontaires ventilées par région présentées dans les tableaux 8.2.1 et 8.2.2 correspondent aux crédits affectés tels que prévus dans les accords relatifs aux contributions. Les contributions volontaires qui ne sont pas affectées à une région spécifique sont placées dans la catégorie Sièges/programmes globaux/autres aux fins de la présentation de ces tableaux, mais sont affectées aux programmes et projets globaux.

195. 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 2021 des éléments intersectoriels d'un montant total de 13,6 millions de dollars. Les charges et produits interfonds afférents au Fonds d'autofinancement nouvellement créé se sont élevés à 50,9 millions de dollars en 2021. Ils figurent dans la colonne « Sièges/programmes globaux/autres » des tableaux 8.2.1. et 8.2.2 et dans une colonne distincte du tableau 8.2.3.

Tableau 8.2.3

État des résultats financiers au 31 décembre 2021, par secteur historique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Produits					
Contributions volontaires	4 890 051	297 163	–	–	5 187 214
Budget ordinaire de l'ONU	43 177	–	–	–	43 177
Transferts	(702 882)	702 882	–	–	–
Intérêts créditeurs	1 178	(6)	1 305	–	2 476
Produits divers	9 562	19	76 929	(65 171)	21 339
Total des produits	4 241 086	1 000 057	78 234	(65 171)	5 254 206
Charges					
Charges des partenaires d'exécution	1 081 944	298 723	–	–	1 380 667
Traitements et avantages du personnel	1 001 719	189 877	82 749	(13 629)	1 260 716
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	438 335	134 851	–	–	573 186
Services contractuels	465 732	62 912	4 298	(5 180)	527 762
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	217 679	211 021	200	644	429 545
Frais de fonctionnement	253 270	48 175	6 521	(38 468)	269 498
Matériel et fournitures	118 353	26 771	(5 211)	(7 868)	132 045
Frais de voyage	33 163	8 824	125	–	42 112
Amortissement	25 651	5 218	22 716	–	53 586
Charges diverses	20 202	3 121	581	(670)	23 234
Total des charges	3 656 048	989 495	111 980	(65 171)	4 692 352
(Gains)/pertes de change	6	1	97 379	–	97 386
Excédent/(déficit) pour l'année	585 033	10 561	(131 126)	–	464 468

196. 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.

197. 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.

198. 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.

199. Au 31 décembre 2021, les fonds et comptes spéciaux comprenaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds d'autofinancement.

8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

Tableau 8.3

Entrées d'actifs non courants, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2020</i>
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	4 340	–	4 340	1 393	–	1 393
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs	5 655	–	5 655	10 175	–	10 175
Afrique australe	1 613	–	1 613	1 030	–	1 030
Moyen-Orient et Afrique du Nord	5 534	61	5 596	7 024	–	7 024
Asie et Pacifique	1 729	–	1 729	2 385	–	2 385
Europe	537	–	537	98	–	98
Amériques	2 159	–	2 159	1 018	–	1 018
Sièges/programmes globaux/autres	31 027	1 784	32 811	41 839	10 536	52 375
Total	52 595	1 845	54 440	64 963	10 536	75 498

Note 9
Engagements et passifs et actifs éventuels

9.1 Contrats de location

Tableau 9.1
Engagements au titre de contrats de location simple

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Moins d'un an 1	36 045	35 276
1-5 ans	50 796	46 491
Plus de 5 ans	9 500	8 679
Total des engagements au titre des contrats de location simple	96 342	90 445

200. Les engagements relatifs aux contrats de location simple comprennent des engagements qui peuvent être annulés dans des circonstances particulières en raison de l'existence de clauses diplomatiques dans les contrats de location. Comme on ne s'attend généralement pas à ce que les clauses diplomatiques soient utilisées, les engagements présentés se fondent sur la durée minimale prévue du contrat de location dans des circonstances normales.

201. Au 31 décembre 2021, le HCR ne détenait pas de contrat de location-financement. Les contrats de location simple comprennent des contrats de location non assortis d'une clause diplomatique d'un montant de 9,8 millions de dollars.

9.2 Engagements

202. 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 2021 :

Tableau 9.2
Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Éléments d'actif et fournitures	349 064	320 873
Services	175 344	162 179
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	73 153	87 094
Frais de fonctionnement	47 845	39 201
Consultants	3 164	2 086
Autres engagements	5 875	3 875
Total des engagements en cours	654 447	615 308

203. L'augmentation du total des engagements en cours pour 2021 est principalement imputable au fait que le HCR a acheté des fournitures médicales et du matériel, passé des contrats de construction et acquis des services de transport et de manutention de fret en vue de répondre aux besoins liés à la pandémie de COVID-19.

204. Les engagements présentés dans le tableau 9.2 comprennent des engagements pluriannuels d'un montant de 19,2 millions de dollars courant jusqu'en 2026 et visant à assurer la fourniture de services informatiques.

9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

205. 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.

206. Au 31 décembre 2021, 27 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 1,7 million de dollars.

207. En outre, 51 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. 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 réclamations par des tiers pour un montant d'environ 28,6 millions de dollars.

208. Un(e) ancien(ne) vacataire a engagé une action en justice pour qu'on lui verse tous les avantages qu'il (elle) aurait reçus en tant qu'employé(e) subordonné(e) dans le pays du litige s'il (si elle) était soumis(e) à la législation de ce pays, et l'affaire devrait être entendue en 2022. Cette affaire pourrait devenir un recours collectif en justice, car, en fonction de l'issue, d'autres anciens vacataires pourraient intenter des actions similaires dans la même juridiction. Il est impossible de prédire de manière fiable l'issue de l'affaire initiale, le nombre de personnes qui pourraient engager des actions similaires et les périodes qui seraient concernées, ni, par conséquent, d'estimer de manière fidèle le montant total des réclamations financières qui pourraient en découler. Le nombre de personnes se trouvant dans la même situation susceptibles d'intenter des actions similaires est inférieur à 300 et le montant maximal des réclamations pour tous les demandeurs potentiels est estimé à environ 5,0 millions de dollars.

9.4 Actifs éventuels

209. Les engagements au titre des avantages du personnel comprennent 10,0 millions de dollars pour les congés annuels du personnel et 2,2 millions de dollars pour les congés dans les foyers en raison de la levée temporaire, liée à la COVID-19, des plafonds concernant les droits non utilisés que le personnel peut reporter sur l'année suivante. Lorsque les plafonds seront rétablis, ces droits et les engagements correspondants devraient revenir aux niveaux reflétant les plafonds respectifs.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

210. 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 s'ils sont jugés souhaitables dans

l'intérêt de l'organisation. Pour 2021, 8 versements à titre gracieux (19 en 2020) ont été approuvés, pour un total de 216 035 dollars (44 835 dollars en 2020).

211. En 2021, les comptabilisations en pertes se sont élevées à 9,4 millions de dollars (5,4 millions de dollars en 2020), principalement liées à une réduction des montants versés par les donateurs (5,6 millions) et à d'anciennes créances auprès des partenaires (2,8 millions de dollars) qui avaient été entièrement dépréciées. Les montants à recevoir des partenaires d'exécution sont comptabilisés parmi les charges des partenaires d'exécution.

212. En 2021, 66 cas avérés ou présumés de fraude (31 en 2020) portant sur un montant total estimé à 1,3 million de dollars (0,11 million en 2020) 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 concernant diverses prestations. À la fin de 2021, on comptait en outre 31 cas de présomption de fraude (71 cas en 2020) concernant le personnel, le personnel affilié ou les partenaires, 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

213. 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.

Tableau 11

Information relative aux parties liées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Traitements et indemnités de poste	Prestations diverses	Pension de retraite et assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur les prestations	Encours des prêts
Principaux dirigeants (2021)	1 257	69	294	1 621	44	–

214. Le montant total de la rémunération des cinq 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 aux régimes de pensions et d'assurance maladie du personnel en activité.

215. Les principaux dirigeants ont également droit à des prestations après la cessation de service au même titre que les autres fonctionnaires, mais celles-ci ne peuvent être quantifiées de manière fiable. Ils cotisent également à la Caisse des pensions.

216. 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**

217. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. Les événements postérieurs au 31 décembre 2021 liés à la situation en Ukraine pourraient compromettre le contrôle exercé sur certains actifs – principalement des véhicules – situés dans la zone de conflit. L'ampleur des conséquences de ces événements ne peut être immédiatement déterminée, mais la valeur comptable maximale des actifs dont le Haut-Commissariat pourrait perdre le contrôle est estimée à 3,2 millions de dollars. À la date de la signature des présents états financiers, le 31 mars 2022, aucun autre événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative n'était survenu.

218. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2022 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

