A/80/5/Add.6

Nations Unies

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

# Rapport financier et états financiers audités

## pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

## et

# Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**Assemblée générale**
**Documents officiels**
**Quatre-vingtième session**
**Supplément nº 5F**

Merci de recycler

**Assemblée générale**
Documents officiels
Quatre-vingtième session
Supplément nº 5F

A/80/5/Add.6

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

# Rapport financier et états financiers audités

**pour l'exercice clos le 31 décembre 2024**

**et**

# Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Nations Unies • New York, 2025

*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.

ISSN 0257-8414

[23 juillet 2025]

# Table des matières


| *Chapitre* | | *Page* |
|---|---|---|
| | Lettres d'envoi | 5 |
| I. | Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes | 8 |
| II. | Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes | 11 |
| | A. Mandat, étendue de l'audit et méthode | 19 |
| | B. Constatations et recommandations | 20 |
| | 1. Suite donnée aux recommandations antérieures | 20 |
| | 2. Aperçu de la situation financière | 21 |
| | 3. Gestion financière | 25 |
| | 4. Passage à un nouvel environnement technologique | 35 |
| | 5. Coopération entre le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'autres entités du système des Nations Unies | 46 |
| | 6. Gestion des crises | 74 |
| | C. Informations communiquées par l'administration | 96 |
| | 1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances, de stocks et de biens | 96 |
| | 2. Versements à titre gracieux | 96 |
| | 3. Cas de fraude ou de présomption de fraude | 96 |
| | D. Remerciements | 97 |
| | Annexe<br>État d'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2023 | 98 |
| III. | Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers | 147 |
| IV. | Rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 | 148 |
| V. | États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 | 149 |
| | I. État de la situation financière au 31 décembre 2024 | 149 |
| | II. État de la performance financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 | 150 |
| | III. État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 | 151 |
| | IV. État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 | 152 |

V. État comparatif des montants budgétés et des montants réels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 . . . . . 153

Notes relatives aux états financiers de 2024 . . . . . 154

# Lettres d’envoi

## Lettre datée du 31 mars 2025, 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.12), nous avons l’honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers pour l’exercice clos le 31 décembre 2024, certifiés et approuvés conformément à la règle 602.1 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 l’exercice considéré 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 du 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 stocks, les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles présentés respectivement dans les notes 3.3, 3.5 et 3.6 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 2024 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 2024 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 2024 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.

9. Toutes les charges comptabilisées durant l'exercice considéré ont été engagées conformément au Règlement de gestion 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 l'exercice considéré.

12. On trouvera dans la note 11 relative aux états financiers des informations sur les événements ne donnant pas lieu à un ajustement qui sont survenus entre le 31 décembre 2024, date de clôture, et la date de signature des états financiers.

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 23 juillet 2025, adressée à la Présidente 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'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le Premier président de la Cour des comptes de la France
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Pierre **Moscovici**

# Chapitre I

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

## Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Nous avons effectué l'audit des 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 2024, l'état de la performance financière (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 budgétés et des montants réels (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés au 31 décembre 2024, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

## Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont décrites dans la section « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à 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 de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

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

La responsabilité des autres informations incombe au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Les autres informations se composent du rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et de la déclaration relative au contrôle interne (chap. IV), mais ne comprennent pas les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, notre obligation consiste à lire les autres informations désignées ci-dessus et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise lors de l'audit, ou encore si les autres informations semblent comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

**Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers**

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable de la préparation et de la présentation fidèle d'états financiers conformément aux normes IPSAS, ainsi que du contrôle interne que la direction considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés qu'il incombe d'évaluer la capacité des fonds de contributions volontaires qu'il gère à poursuivre leur exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire ou de cesser leur activité ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

**Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des états financiers**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre de notre audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

a) nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

b) nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ;

c) nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;

d) nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat à poursuivre leur exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat à cesser leur exploitation ;

e) nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

**Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

À notre avis, les opérations comptables relatives aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés qui ont été portées à notre connaissance ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs 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 Premier président de la Cour des comptes de la France
(Auditeur principal)
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Pierre **Moscovici**

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

Le Président de la Cour des comptes fédérale du Brésil
(*Signé*) Vital **do Rêgo Filho**

Le 23 juillet 2025

# 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'exercice clos le 31 décembre 2024. Il a notamment examiné les transactions financières et les opérations au siège du HCR, à Genève, et au Centre de services globaux, à Budapest. Il a audité six bureaux de pays situés en Arménie, au Burundi, au Mozambique, au Myanmar, en République de Moldova et au Venezuela (République bolivarienne du) et trois bureaux régionaux (le Bureau pour l'Europe, le Bureau pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau pour les Amériques).

De l'avis du Comité, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2024, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

**Conclusion générale**

En 2024, le HCR a fait face à 43 situations d'urgence dans 25 pays (contre 43 situations d'urgence dans 29 pays en 2023). Le nombre de personnes forcées de fuir leur foyer, y compris les personnes déplacées retournant chez elles, était estimé à 123 millions en 2024, contre 114 millions l'année précédente. Dans ce contexte, le HCR a fourni en priorité des services essentiels aux populations vulnérables : il a notamment distribué des produits de première nécessité à quelque 6 millions de personnes, apporté une aide à l'hébergement et favorisé la création de moyens de subsistance.

Dans la plupart des cas, le HCR a mené les interventions d'urgence voulues et tiré parti de mécanismes et procédures adaptés, certains aspects nécessitant toutefois une attention particulière à toutes les étapes du processus de gestion des crises. Il s'est engagé à diversifier ses partenariats et à renforcer la collaboration dans le cadre du nexus humanitaire-développement-paix, mais des points restaient à améliorer concernant différents aspects de la coopération avec le système des Nations Unies. Il doit également renforcer et affiner encore ses procédures de gestion financière.

**Principales constatations**

En plus des états financiers, le Comité a concentré son audit de 2024 sur à la transition vers un nouvel environnement technologique, la coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies et la gestion des crises.

**Aperçu de la situation financière**

Au 31 décembre 2024, le HCR avait enregistré un déficit annuel de 158,8 millions de dollars, soit une amélioration de 431,3 millions de dollars par rapport au déficit de 590,1 millions de dollars constaté en 2023. Cette amélioration s'explique principalement par une réduction notable du total des charges, qui a baissé de 402,8 millions de dollars par rapport à 2023. Le total des charges demeurait toutefois toujours supérieur à celui des produits. En raison du déficit, l'actif a diminué de 198,3

millions de dollars par rapport à 2023. Les actifs courants sont restés élevés, permettant au HCR de faire face à ses obligations à court terme.

Néanmoins, les contraintes liées aux fonds préaffectés sont restées lourdes, plus de 70 % des contributions étant préaffectées ou préaffectées selon des critères stricts. Le HCR est demeuré fortement dépendant d'un nombre limité de donateurs, un donateur ayant versé 45 % des contributions en 2024, et les trois principaux donateurs, près de 60 %.

**Gestion financière**

*Renforcement des procédures bancaires et de placement*

Pour la première fois en 2024, le HCR a introduit des placements à long terme dans son portefeuille[a], pour lesquels une expertise technique accrue était nécessaire pour veiller au respect de la norme IPSAS 41 (Instruments financiers) et à l'exactitude de l'information financière. S'il a initialement fait appel à un consultant externe pour appuyer l'équipe comptable, le maintien de ces compétences spécialisées à long terme demeure essentiel au vu de la complexité de ces placements.

Au 31 décembre 2024, on comptait au total près de 900 comptes bancaires et comptes de caisse. Si l'automatisation des paiements internationaux par l'intermédiaire de la plateforme Digital Hub of Treasury Solutions est en cours depuis 2023, la mise en service n'avait pas été achevée en fin d'exercice. En outre, la mise à jour des signataires autorisés pour les opérations bancaires devait être dûment gérée en renforçant l'identification des changements internes et en assurant un suivi plus étroit avec les prestataires de services financiers.

L'examen des rapprochements des opérations bancaires et des opérations de caisse a révélé un nombre élevé d'incohérences en fin d'exercice, non résolues au moment de la mission d'audit finale, en avril 2025. Même si les montants étaient en soi négligeables, la procédure devrait être renforcée.

*Perfectionnement des méthodes d'évaluation des passifs au titre des avantages du personnel*

Avant 2024, les indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès étaient couvertes par le Secrétariat de l'ONU et non par le HCR. En 2024, le HCR a décidé de s'auto-assurer contre ce risque, en constatant une provision[b], dont le montant a été reclassé et inscrit au passif, au titre des avantages à long terme du personnel. La méthode d'évaluation des passifs et de classification des éléments de prestation entre passifs courants et non courants devrait être revue de sorte qu'elle tienne mieux compte de la structure réelle des engagements du HCR.

Il s'est avéré qu'un très grand nombre de fonctionnaires avaient accumulé un solde de jours de congé non pris supérieur à 30 jours. Cette tendance laisse penser que de nombreux fonctionnaires accumulent ces jours jusqu'à la date de leur cessation de service et que les congés annuels acquis pendant un exercice ne sont pas utilisés avant la fin de l'exercice suivant, alors que ces congés sont actuellement considérés comme des passifs à court terme.

*Révision de la méthode de dépréciation des stocks*

Le test de dépréciation des stocks a abouti à une surestimation du montant de la perte de valeur, estimée par le HCR à 5,3 millions de dollars pour 2024. Cette surestimation tient principalement au fait que certains articles en stock ont été dépréciés deux fois. Le HCR devrait donc améliorer sa méthode d'évaluation du montant de la dépréciation.

*Lacunes dans la procédure d'enregistrement*

L'utilisation de codes erronés lors de l'enregistrement de bons de commande a abouti à la comptabilisation de charges dans les mauvais comptes[c]. En effet, des charges d'un montant de 68 millions de dollars (28 % des soldes initiaux examinés) avaient été classées par erreur dans des comptes de charges diverses. Un ajustement comptable tardif a été effectué afin de reclasser les charges en question dans les comptes appropriés, ce qui met en évidence la nécessité de renforcer la procédure d'enregistrement actuelle.

Des bons de commandes relatifs à des biens en transit livrés à la fin de 2024 ont été comptabilisés par erreur en janvier 2025, car les justificatifs avaient été reçus en retard dans le progiciel de gestion intégré, Cloud ERP. Cette situation a conduit à une sous-évaluation des charges à payer de 2,3 millions de dollars au total pour 2024. Cela témoigne de faiblesses dans le suivi des biens en transit en fin d'exercice et d'une application incohérente des dates de transfert de propriété dans la comptabilisation des stocks.

**Passage à un nouvel environnement technologique**

Le programme de transformation institutionnelle du HCR avait pour but d'accroître la souplesse opérationnelle, l'efficacité et la collaboration au sein de l'organisation. Lancé en 2020, ce programme a consisté à remplacer des systèmes informatiques obsolètes par une stratégie multi-cloud intégrée. Sa mise en œuvre s'est déroulée de 2021 à 2023.

L'introduction des nouveaux systèmes a transformé en profondeur les opérations du HCR, en favorisant l'automatisation et en améliorant la gestion des données. La transition n'a toutefois pas été sans heurt, en particulier en ce qui concerne l'expérience utilisateur, la cybersécurité, la gestion des données et l'intégration des systèmes. Des problèmes de performance, rencontrés en particulier pendant des périodes chargées du point de vue de l'établissement des rapports, ont mis en question la fiabilité et la réactivité des systèmes.

Sur le plan financier, le programme de transformation institutionnelle a représenté un investissement considérable, les coûts, initialement estimés à 75,6 millions de dollars, ayant atteint 118,9 millions de dollars. En outre, une évaluation du rapport coûts-avantages du programme a montré que les dépenses opérationnelles courantes s'étaient fortement accrues. Bien que le programme ait permis de moderniser les systèmes d'information du HCR, la transition vers un environnement pleinement opérationnel et stable n'était pas encore achevée.

**Coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies**

*Partenariats stratégiques*

Bien qu'un alignement stratégique soit nécessaire pour aboutir à une participation efficace du HCR à l'action de l'équipe de pays des Nations Unies, le HCR n'a pas pleinement aligné sa planification stratégique au niveau national sur les cycles de planification des équipes de pays.

L'Engagement commun 2.0 des Nations Unies, élaboré dans le cadre du Forum mondial sur les réfugiés, constitue une base solide pour la coopération interinstitutions, dans la mesure où les entités des Nations Unies s'y sont engagées à tenir compte systématiquement des réfugiés dans leurs analyses et leurs plans, et à collaborer avec les gouvernements et les populations qui accueillent des réfugiés pour faciliter l'inclusion de ces derniers dans les systèmes nationaux. Le suivi et la mise

en œuvre des engagements étaient toutefois limités, sachant qu'un rapport intermédiaire sur les progrès accomplis était prévu pour juin 2025.

Les opérations du HCR ne disposaient pas non plus d'outils adéquats pour mesurer les incidences financières et administratives de leur participation aux groupes des équipes de pays des Nations Unies et pour démontrer, le cas échéant, l'existence d'une charge excessive due à des doublons dans l'architecture locale des Nations Unies. Les responsabilités des diverses divisions du siège étaient décrites dans des documents officiels internes, mais les mesures opérationnelles qu'elles prenaient dans le cadre de leurs activités de coopération interinstitutions pourraient être davantage rationalisées pour éviter tout chevauchement. Le HCR devait adopter une méthodologie plus robuste et des orientations claires permettant de mesurer et de maîtriser le coût et l'efficience de sa participation aux travaux des équipes de pays des Nations Unies et aux activités de coopération interinstitutions.

*Partenariats bilatéraux avec des entités des Nations Unies*

Les partenariats du HCR avec d'autres organismes des Nations Unies étaient formalisés au moyen de documents variés. Dans certains cas, des accords caducs n'avaient pas été officiellement mis à jour ni reconfirmés, soulevant des interrogations quant à leur validité. Pour certaines entités, le chevauchement des cadres de partenariat était source d'incertitude et de complexité pour le personnel chargé de l'exécution. Au niveau local, les accords interinstitutions mondiaux n'étaient pas bien connus ou communément utilisés pour structurer les mesures de coopération.

La coopération entre le HCR et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) est restée essentielle en 2024. Le Haut-Commissaire pour les réfugiés et la Directrice générale de l'OIM ont fait état des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du cadre de collaboration de 2022 et de la nécessité de clarifier davantage les rôles et les responsabilités. L'utilisation cohérente de la terminologie et des définitions des migrants et des réfugiés dans les communications internes et externes restait une question en suspens.

*Coordination interinstitutions de l'intervention en faveur des réfugiés et des non-réfugiés*

La mise à jour du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés a été un succès, mais le nouveau protocole d'intensification interinstitutions introduit devrait être coordonné de près avec les procédures de déclaration des situations d'urgence. L'évaluation interinstitutions de l'action en faveur des réfugiés n'était pas effectuée régulièrement. Ces cinq dernières années, une seule évaluation interinstitutions concernant la situation des réfugiés avait été commandée.

Le HCR a déployé des efforts considérables pour simplifier et rationaliser le groupe sectoriel de la protection en 2023 et 2024. Il n'a cependant été donné suite qu'en partie à ses propositions. L'intervention coordonnée de l'OIM et du HCR au Venezuela a été un exemple convaincant et innovant face aux flux de population mixtes.

*Coopération administrative et technique des entités des Nations Unies*

Le projet UN Fleet, lancé par le Programme alimentaire mondial (PAM) et le HCR, a été un exemple convaincant de coopération interinstitutions ayant permis d'améliorer le rapport coût-efficacité de l'appui opérationnel, mais sa mise en œuvre s'est révélée longue et complexe et n'a pas encore produit les gains escomptés.

**Gestion des crises**

*Anticipation des crises et préparation aux situations d'urgence*

La politique relative à la préparation et à la réponse aux situations d'urgence a été mise à jour en février 2023. Les mesures de préparation sont définies dans plusieurs documents, qui sont censés être liés et cohérents entre eux. Bien que la politique prévoie que toutes les opérations de pays présentant un risque élevé doivent disposer d'un plan d'urgence, certaines n'avaient pas encore établi un tel document.

*Solutions et outils d'intervention*

Les mécanismes de déclaration de situation d'urgence pour les trois niveaux de gravité des crises étaient généralement bien suivis, même si certains retards internes auraient pu être évités. Aucune incohérence majeure n'a été constatée pendant les missions sur le terrain concernant les procédures d'approvisionnement en cas d'urgence. Les relations avec les autorités des pays d'accueil étaient généralement bien entretenues, malgré les difficultés particulières rencontrées avec certaines autorités de facto.

Même si l'assistance en espèces était considérée comme la plus pertinente et était la forme d'aide préférée des bénéficiaires, le HCR continuait d'apporter une aide en nature, au moins pendant les premières phases d'une situation d'urgence. La préparation de l'assistance en espèces pourrait être renforcée en veillant à ce que les démarches voulues soient engagées en amont auprès des prestataires de services financiers.

*Mobilisation des ressources financières et humaines*

Les ressources financières ont été mobilisées à l'aide de procédures bien suivies. Le HCR dispose d'une rubrique budgétaire distincte destinée au déblocage rapide de fonds d'urgence, dont la majeure partie provenait d'une réserve opérationnelle (56,6 millions de dollars en 2024).

Si la mobilisation des effectifs s'est révélée efficace, la gestion de la période de transition après la clôture d'une situation d'urgence a soulevé certaines difficultés, notamment en raison de la lenteur de la réduction des effectifs dans les bureaux de pays (lorsque la situation ne se prolongeait pas) et eu égard aux compétences requises pendant une période de transition, où les activités sont plus axées sur le développement.

*Sortie de la situation d'urgence et phase ultérieure*

Il est considéré comme une bonne pratique de procéder à un examen en temps réel après trois mois et à une évaluation dans les situations d'urgence de niveau 3. Toutefois, il n'était procédé à ce type d'examens dans les situations d'urgence de niveau 2 ou 1 que dans de très rares cas. Bien que le HCR ait recensé divers problèmes liés à la transition entre les interventions d'urgence et les opérations régulières, il n'a pour l'instant établi aucune directive pour y remédier.

**Principales recommandations**

Le Comité a formulé 33 nouvelles recommandations à l'issue de l'audit qu'il a réalisé. On trouvera des précisions sur la manière dont ces recommandations pourraient être appliquées tout au long du rapport. Le Comité recommande principalement que le HCR :

**Gestion financière**

*Renforcement des procédures bancaires et de placement*

a) **continue de consolider les procédures de rapprochement des opérations bancaires et des opérations de caisse : i) en améliorant l'intégration entre les plateformes bancaires et le système Cloud ERP et en accélérant l'automatisation des procédures connexes ; ii) en détectant et en traitant rapidement les transactions non rapprochées, notamment de longue date ; iii) en achevant les ajustements techniques nécessaires pour régler les problèmes récurrents de rapprochement, en particulier ceux découlant d'opérations dans de multiples devises et de réévaluations automatiques ;**

*Perfectionnement des méthodes d'évaluation des passifs au titre des avantages du personnel*

b) **mène une analyse statistique de l'utilisation des congés annuels afin de se conformer pleinement au paragraphe 10 de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), en déterminant le moment auquel les engagements sont effectivement réglés, et actualise les engagements à long terme, le cas échéant ;**

*Révision de la méthode de dépréciation des stocks*

c) **renforce sa méthode d'évaluation du montant de la dépréciation et mette en place un examen annuel formalisé des durées de conservation des stocks afin que les indicateurs de dépréciation soient systématiquement pris en compte avec exactitude dans les états financiers ;**

*Lacunes dans la procédure d'enregistrement*

d) **mette en place des procédures de contrôle plus rigoureuses afin de veiller à ce que les charges soient classées dans le compte approprié du grand livre en fonction de leur véritable nature, soit en vérifiant que les utilisateurs ne modifient pas le type de dépense auquel sont associées par défaut les catégories d'achat lorsqu'ils envoient un nouveau bon de commande (et en leur dispensant des formations et des directives complémentaires, au niveau approprié), soit en adaptant les systèmes de sorte que toute saisie incohérente soit détectée et rejetée automatiquement ;**

**Passage à un nouvel environnement technologique**

*Incidences financières*

e) **mesure l'évolution des coûts d'exploitation directs des systèmes d'information concernés afin de suivre la situation et de veiller à ce que le coût des services associés à sa stratégie multi-cloud – qui le rend fortement dépendant de ses fournisseurs – demeure maîtrisé ;**

*Passage à une gestion opérationnelle*

f) **établisse une structure de gouvernance solide, en adoptant une procédure opérationnelle standard, afin de s'assurer que les questions irrésolues sont traitées et que des mesures sont prises et de favoriser un processus décisionnel collaboratif et cohérent ;**

*Sécurité technique et gestion des risques opérationnels dans le domaine informatique*

g) **veille à ce que les erreurs opérationnelles liées à l'intégration des données dans le cadre du programme de transformation institutionnelle soient résolues dès leur détection, et qu'une collaboration étroite entre les services techniques et les entités clientes soit en place afin de réduire les perturbations et d'assurer la continuité des activités ;**

**Coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies**

*Contexte de la réforme du système des Nations Unies*

h) **continue de faire correspondre sa planification stratégique au niveau des pays avec celle du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ;**

*Partenariats avec des entités des Nations Unies*

i) **veille à ce que les cadres de partenariat et leurs mises à jour soient accessibles, et examine la possibilité d'élaborer une procédure opérationnelle standard portant sur les dispositions types des cadres de partenariat interinstitutions, de manière à refléter au mieux les intérêts et les préoccupations mutuels ;**

*Coordination interinstitutions de l'intervention en faveur des réfugiés et des non-réfugiés*

j) **tire parti de ses attributions en matière de protection au Comité permanent interorganisations pour accélérer, en étroite coordination avec le Coordonnateur des secours d'urgence, le processus décisionnel relatif à la simplification du groupe sectoriel de la protection et les initiatives de transformation ;**

*Coopération administrative et technique des entités des Nations Unies*

k) **commence à louer des véhicules auprès de UN Fleet ;**

**Gestion des crises**

*Anticipation des crises et préparation aux situations d'urgence*

l) **prenne, tant au siège qu'au niveau régional, les mesures suivantes : i) veiller à ce que toutes les opérations de pays exposées à des risques jugés élevés établissent un plan d'urgence, conformément à la politique de 2023 sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, et l'actualisent régulièrement, si nécessaire ; ii) veiller, le cas échéant, à ce que l'absence de plan d'urgence soit clairement justifiée par des raisons impérieuses découlant de difficultés particulières ; iii) envisager d'établir un plan d'urgence dans les pays présentant des risques moyens, comme cela est recommandé dans la politique de 2023 ;**

*Solutions et outils d'intervention*

m) **définisse, dans ses procédures opérationnelles standard, le délai précis dans lequel les décisions internes devraient être prises en ce qui concerne les déclarations de situation d'urgence ;**

*Mobilisation des ressources financières et humaines*

n) **effectue un examen obligatoire et complet des besoins en personnel dans les opérations de pays où une situation d'urgence déclarée a pris fin, et ce, avant le début de l'année d'exécution suivante ;**

*Sortie de la situation d'urgence et phase ultérieure*

o) **élabore des orientations relatives à la transition entre les interventions d'urgence et les opérations régulières.**

**Suite donnée aux recommandations antérieures**

Des 40 recommandations antérieures qui étaient en suspens, 19 ont été mises en œuvre (48 % des recommandations en suspens, contre 59 % dans le rapport pour 2023), 20 sont en cours de mise en œuvre (50 %) et 1 est devenue caduque (2 %) (voir annexe).

[a] Le portefeuille de placement du HCR s'élevait à 405,3 millions de dollars, dont 256,9 millions de dollars de placements à long terme.

[b] La méthode appliquée pour l'établissement des états financiers de 2024 est fondée sur les réserves sans comptabilisation au décaissement.

[c] La catégorisation des charges se fait de façon très désagrégée (à chaque ligne du bon de commande) et n'est contrôlée que manuellement. Elle n'est pour l'instant pas compatible avec les fonctionnalités automatisées qui permettraient de prévenir et de détecter les cas où la sélection par défaut du type de charge en fonction de la catégorie d'achat est passée outre ainsi que les incohérences entre le compte du grand livre et le type de dépense sélectionné à chaque ligne du bon de commande.

| Chiffres clés | |
|---|---|
| **10,79 milliards de dollars** | Budget définitif fondé sur une évaluation des besoins |
| **4,74 milliards de dollars** | Produits |
| **4,89 milliards de dollars** | Charges |
| **0,16 milliard de dollars** | Déficit pour l'exercice |
| **4,88 milliards de dollars** | Actif |
| **2,21 milliards de dollars** | Passif |
| **2,67 milliards de dollars** | Actif net |
| **122,6 millions** | Nombre de personnes forcées de fuir leur pays |
| **19 792** | Effectifs du HCR (dont 4 643 membres du personnel affilié) |
| **136** | Nombre de pays et de territoires où le HCR est présent, par l'intermédiaire de 544 bureaux |

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

1. En 2024, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a apporté protection et assistance à environ 123 millions de personnes déplacées de force[1] à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Organisation décentralisée présente dans 136 pays et territoires, le HCR compte près de 20 000 fonctionnaires répartis dans 544 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. Au cours de l'année 2024, marquée par des situations prolongées de déplacement et de nouvelles crises, il est intervenu dans 43 situations d'urgence dans 25 pays. Le HCR a facilité le déploiement de personnel dans de nombreuses missions d'urgence, notamment aux fins de la protection des populations touchées par les tremblements de terre en Afghanistan, en République arabe syrienne et en Türkiye, le conflit au Soudan, une crise allant en se détériorant en République démocratique du Congo, des flux mixtes sans précédent de réfugiés et de migrants en Amérique latine et dans les Caraïbes, et les inondations en Libye et dans la Corne de l'Afrique.

2. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient 4,52 milliards de dollars en 2024 – dont un montant de 1,15 milliard de dollars portait sur des exercices ultérieurs –, pour un total des produits de 4,74 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 4,89 milliards de dollars.

3. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au

[1] Le nombre total de personnes déplacées de force (123 millions) est une estimation et comprend les réfugiés, les demandeurs d'asile, d'autres personnes ayant besoin d'une protection internationale et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Il inclut les réfugiés et les autres personnes déplacées qui ne relèvent pas du mandat du HCR, mais ne tient pas compte d'autres catégories, comme les personnes rapatriées et les apatrides non déplacés.

Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit et aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

4. L'audit 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 2024 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du 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.12). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

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 du HCR et, en général, sur l'administration et la gestion de ses activités. Il a notamment fait des observations sur les finances, le passage à un nouvel environnement technologique, la coopération avec les autres entités du système des Nations Unies et la gestion des crises.

6. Lors de son audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux du Centre de services globaux à Budapest. Il a audité six bureaux de pays situés en Arménie, au Burundi, au Mozambique, au Myanmar, en République de Moldova et au Venezuela (République bolivarienne du)[2] et trois bureaux régionaux (le Bureau pour l'Europe, le Bureau pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau pour les Amériques). Il 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. Suite donnée aux recommandations antérieures

7. Des 40 recommandations antérieures qui étaient en suspens, 19 ont été mises en œuvre (48 % des recommandations en suspens, contre 59 % dans le rapport pour 2023), 20 sont en cours de mise en œuvre (50 %) et 1 est devenue caduque (2 %).

8. Des 20 recommandations en cours de mise en œuvre, 17 concernent l'audit de 2023, 1 celui de 2022 et 2 celui de 2021. On trouvera dans le tableau II.1 et dans l'annexe au présent chapitre des précisions sur l'état d'application des recommandations.

[2] Les audits des bureaux de pays au Myanmar et au Venezuela (République bolivarienne du) ont été menés à distance.

Tableau II.1
**État d'application des recommandations antérieures**

| | *Total* | *Recommandations intégralement appliquées* | *Recommandations en cours d'application* | *Recommandations non appliquées* | *Recommandations devenues caduques* |
|---|---|---|---|---|---|
| 2019 | 2 | 1 | – | – | 1 |
| 2020 | 1 | 1 | – | – | – |
| 2021 | 11 | 9 | 2 | – | – |
| 2022 | 7 | 6 | 1 | – | – |
| 2023 | 19 | 2 | 17 | – | – |
| **Total** | **40** | **19** | **20** | **–** | **1** |
| Pourcentage | 100 | 48 | 50 | – | 2 |

*Source* : Comité des commissaires aux comptes.

## 2. Aperçu de la situation financière

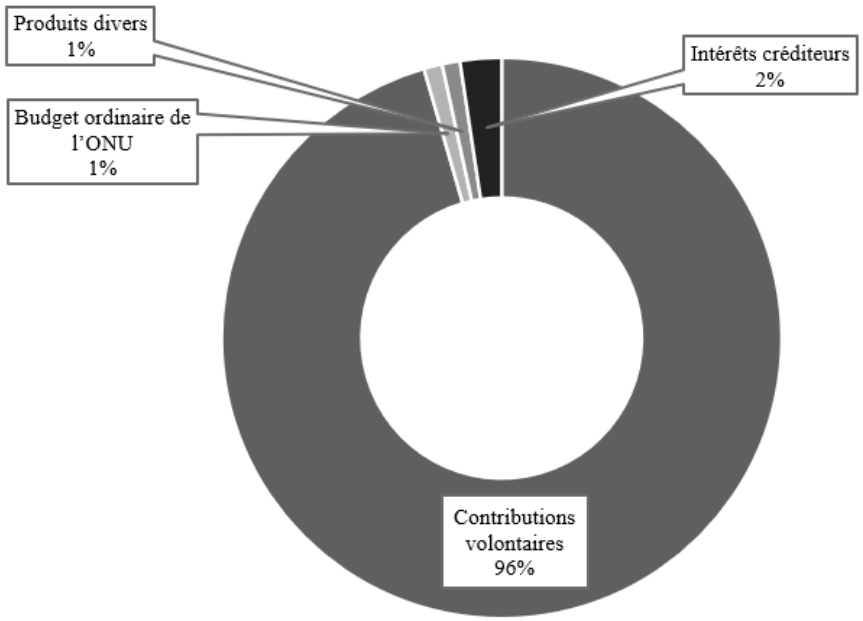
9. L'exercice 2024 s'est terminé avec un déficit de 158,8 millions de dollars, contre un déficit de 590,1 millions de dollars au 31 décembre 2023. La variation est principalement imputable à une réduction des charges globales de 402,8 millions de dollars. Le total des charges est néanmoins demeuré supérieur aux produits, qui sont restés stables par rapport à l'exercice précédent.

10. En raison du déficit, le total de l'actif a diminué de 198,3 millions de dollars, passant de 5 076,7 millions en 2023 à 4 878,4 millions de dollars en 2024, ce qui tient essentiellement à une réduction des contributions à recevoir de 339,5 millions de dollars, en partie compensée par une augmentation des placements à long terme de 256,9 millions de dollars, qui s'inscrit dans le cadre du changement de stratégie adopté par le HCR pour financer les avantages à long terme du personnel. Une révision des hypothèses actuarielles sur lesquelles était fondé ce régime a abouti à une hausse des passifs de 330,5 millions de dollars. En conséquence, l'actif net s'est dégradé de 528,8 millions de dollars, passant de 3 200,2 millions en 2023 à 2 671,4 millions de dollars en 2024.

### a) Produits et charges

11. Le total des produits de 2024 s'est établi à 4 735,8 millions de dollars, soit une légère hausse de 28,5 millions par rapport aux 4 707,3 millions de dollars de l'exercice précédent. Les contributions volontaires étaient toujours la principale source de revenus, représentant 96 % du total des produits. La structure de financement reste très concentrée : un seul donateur versant 45 % des contributions et les trois principaux donateurs, près de 60 %.

Figure II.I
**Analyse des sources de revenus du HCR**




*Source* : États financiers du HCR.

12. La part des ressources préaffectées reste considérable, 70 % des contributions financières étant préaffectées ou préaffectées selon des critères stricts.

Tableau II.2
**Analyse des contributions financières, par type de préaffectation**
(En millions de dollars des États-Unis)

| *Contributions financières* | *2024* | *2023* | *Variation* | *Variation (pourcentage)* |
|---|---|---|---|---|
| Contributions non préaffectées | 563 945 | 588 437 | (24 492) | (4) |
| Contributions préaffectées selon des critères souples | 634 410 | 694 284 | (59 874) | (9) |
| Contributions préaffectées | 2 227 068 | 2 264 572 | (37 504) | (2) |
| Contributions préaffectées selon des critères stricts | 1 010 308 | 878 894 | 131 414 | 15 |
| **Total des contributions financières (compte non tenu des remboursements et de l'actualisation)** | **4 435 730** | **4 426 187** | **9 543** | – |
| Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures | (1 232) | (331) | (901) | 272 |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41) | (8 978) | (18 540) | 9 562 | (52) |
| **Montant net des contributions financières** | **4 425 520** | **4 407 316** | **18 204** | – |

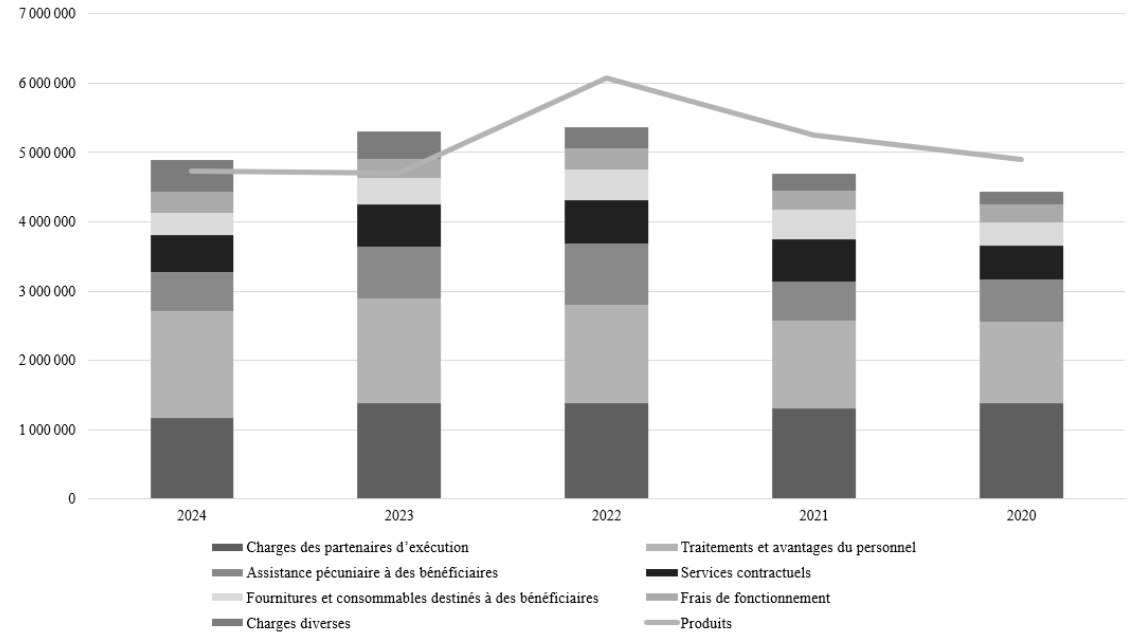
*Source* : États financiers du HCR.

13. Le total des charges a baissé de 402,8 millions de dollars, passant de 5 297,4 millions à 4 894,6 millions de dollars, ce qui s'explique en grande partie par les mesures prises pour réduire les dépenses opérationnelles au vu de la crise des liquidités. Les charges liées aux partenaires d'exécution ont chuté de 219,2 millions

de dollars (16 %) et celles liées à l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires ont été réduites de 183,7 millions de dollars (25 %). Bien que les effectifs aient diminué de 5 %, les traitements et avantages du personnel ont accusé une hausse de 3 % (39,1 millions de dollars) par rapport à l'exercice précédent. Cette catégorie de dépenses représente toujours la plus grande partie des charges (environ 30 %).

14. Pour la deuxième année consécutive, le HCR a enregistré un déficit net, qui était cependant plus faible qu'en 2023. Le total des soldes des fonds et réserves demeure toutefois solide : il s'établit à 2 671,3 millions de dollars (contre 3 200,2 millions en 2023), montant qui couvrirait environ sept mois d'activités (total des soldes des fonds et réserves/total des charges).

Figure II.II
**Évolution des produits et des charges au cours des cinq derniers exercices**
(En milliers de dollars des États-Unis)



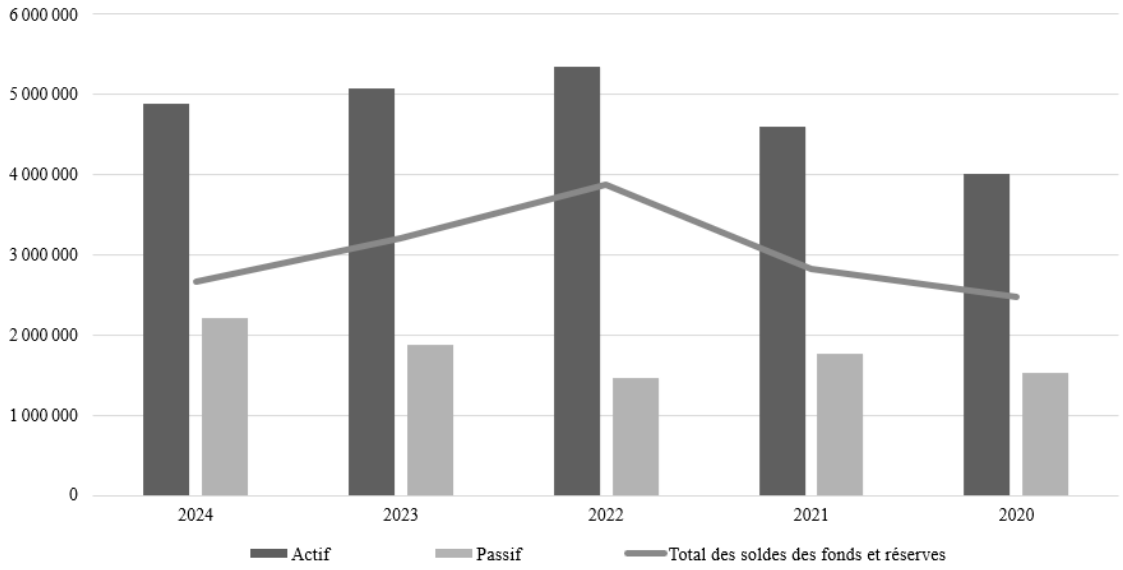

*Source* : États financiers du HCR.

### b) Actif et passif

15. Le total de l'actif a diminué de 198,3 millions de dollars, tombant de 5 076,7 millions à la fin de l'exercice précédent à 4 878,45 millions de dollars au 31 décembre 2024, ce qui tient essentiellement à une réduction des contributions à recevoir de 339,5 millions de dollars, en partie compensée par une hausse des placements à long terme après que le HCR a modifié sa stratégie de placement afin de mieux couvrir les avantages du personnel à long terme.

16. Dans le même temps, le total des charges a augmenté de 330,5 millions de dollars pour atteindre 2 207,1 millions de dollars (contre 1 876,5 millions pour l'exercice précédent), ce qui s'explique en grande partie par la révision des hypothèses actuarielles relatives au régime d'avantages du personnel à long terme. Les passifs correspondants ont par conséquent augmenté de 370,0 millions de dollars.

Figure II.III
**Évolution de l'actif, du passif et du solde des fonds et réserves**
(En milliers de dollars des États-Unis)




*Source* : États financiers du HCR.

### c) Analyse des ratios

17. Le Comité a poursuivi son examen de la situation financière du HCR en analysant les principaux ratios (voir tableau II.3).

Tableau II.3
**Ratios de structure financière**

| *Ratio* | *Au 31 décembre 2024* | *Au 31 décembre 2023* | *Au 31 décembre 2022* | *Au 31 décembre 2021* | *Au 31 décembre 2020* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ratio de liquidité générale**[a] (actif courant/passif courant) | 5,6 | 5,1 | 8,3 | 8,0 | 9,0 |
| **Ratio actif/passif**[b] | 2,2 | 2,7 | 3,6 | 2,6 | 2,6 |
| **Ratio de liquidité immédiate**[c] (disponibilités + placements/passifs courants) | 2,8 | 2,4 | 4,4 | 4,2 | 4,3 |
| **Ratio de liquidité relative**[d] (disponibilités + placements + créances à court terme/passifs courants) | 4,4 | 3,9 | 6,8 | 6,7 | 7,6 |

*Source* : Comité des commissaires aux comptes, d'après les états financiers du HCR.

[a] Un ratio élevé (en principe, égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.
[b] Un ratio élevé (en principe, égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements.
[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 un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à convertir rapidement ses actifs en liquidités afin de régler les engagements contractés. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

18. Les ratios de liquidité à court terme (ratios de liquidité générale, relative et immédiate) se sont améliorés par rapport à l'exercice précédent, ce qui tient

essentiellement à la réduction des dettes et charges à payer. En revanche, le ratio actif/passif (total de l'actif/total du passif) s'est dégradé en raison de la hausse des passifs non courants, plus particulièrement ceux liés aux avantages du personnel. Néanmoins, selon l'analyse des principaux ratios financiers qu'a faite le Comité, le HCR pouvait faire face à tous ses engagements au 31 décembre 2024.

## 3. Gestion financière

### a) Trésorerie et placements

*i) Politique d'investissement*

19. Dans sa résolution 79/245 adoptée le 24 décembre 2024, l'Assemblée générale a demandé au Comité des commissaires aux comptes de continuer l'examen des questions relatives aux intérêts courus et de faire rapport à ce sujet dans ses futurs rapports.

20. Le total des intérêts créditeurs perçus sur la trésorerie, les équivalents de trésorerie, les dépôts à court terme et les placements s'est élevé à 80,0 millions de dollars pour l'exercice. Les placements comprenaient des instruments à court terme d'un montant de 158,1 millions de dollars et des placements à long terme d'un montant de 256,9 millions de dollars.

21. Les placements de ce type sont autorisés en vertu de la règle 416.1 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, qui dispose que « [l]e Haut-Commissaire peut placer les fonds du HCR qui ne sont pas nécessaires pour faire face à des besoins immédiats, compte tenu du minimum de liquidités à conserver ». Le Contrôleur est chargé de veiller à ce que les placements soient gérés conformément aux directives applicables en ayant pour priorité de préserver le capital et d'avoir des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins opérationnels. Selon ces critères, les placements doivent aussi avoir pour finalité d'obtenir le taux de rendement raisonnable le plus élevé et être compatibles avec les principes des Nations Unies.

22. Après évaluation des besoins en liquidités prévus par rapport aux ressources réellement disponibles, le HCR place des dépôts à terme en échelonnant les échéances de sorte que des fonds suffisants deviennent disponibles chaque semaine pour couvrir les décaissements moyens hebdomadaires.

23. Le HCR investit dans des dépôts à court terme pour couvrir ses importants passifs liés aux avantages du personnel, notamment les engagements à long terme au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les participants à l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies et au Régime interne d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement, ainsi que les primes de rapatriement. Les intérêts perçus sur ces placements sont répartis proportionnellement entre le Régime d'assurance médicale et le Fonds de financement des prestations dues au personnel.

24. En 2024, le HCR a encore diversifié ses placements en investissant d'importants montants par l'intermédiaire de gérants de portefeuille externes. Les rendements de ces placements à long terme gérés en externe sont crédités exclusivement au Fonds de financement des prestations dues au personnel. Les intérêts perçus sur les autres placements sont alloués en fonction de la part des passifs qui ne sont pas couverts par les placements préaffectés susmentionnés. Le Contrôleur du HCR a décidé de ne pas allouer les intérêts créditeurs de 2024 au fonds du Régime d'assurance médicale, car celui-ci affichait un fort excédent en fin d'exercice.

25. Aucune anomalie significative n'a été constatée dans la gestion des activités de placement du HCR ou dans la communication des informations y relatives pour l'exercice considéré.

26. Pour la première fois en 2024, le HCR a introduit des placements à long terme dans son portefeuille, pour lesquels une expertise technique accrue était nécessaire pour veiller au respect de la norme IPSAS 41 (Instruments financiers). L'application de cette norme suppose de comptabiliser, de classer et de mesurer les instruments financiers – y compris d'évaluer leur juste valeur, de modéliser les pertes de crédit attendues et de comptabiliser les opérations de couverture – de sorte que l'information financière soit exacte et transparente.

27. Au 31 décembre 2024, le HCR détenait un portefeuille de placements mesurés à la juste valeur d'un montant total de 405,3 millions de dollars. Ce portefeuille comportait des placements à long terme d'un montant de 256,9 millions de dollars, qui sont le reflet des ajustements qu'a apportés le HCR à sa stratégie de placement dans le but de couvrir ses engagements à long terme au titre des avantages du personnel.

28. La gestion du portefeuille a été confiée à des gérants et dépositaires externes, qui communiquent des données mensuelles au HCR. Le HCR était quant à lui responsable de toutes les analyses, notamment concernant le respect de la norme IPSAS 41 et des procédures comptables connexes.

29. Pour l'entrée en vigueur de la stratégie de placement à long terme, le HCR a fait appel à un consultant externe pour épauler l'équipe comptable et assurer ainsi une analyse techniquement fiable et atténuer les risques y afférents. Cela étant, la viabilité de cette solution doit être attentivement évaluée à l'avenir, en particulier pour ce qui est de garder suffisamment d'experts en interne.

30. Si la possibilité de déléguer à un partenaire externe l'entière responsabilité de l'analyse et de la communication des informations relatives aux états financiers pour ces placements reste ouverte, cette modalité présente des risques intrinsèques. Il en résulterait surtout une perte partielle de contrôle sur l'intégrité et l'exactitude des données transmises par les dépositaires. En outre, les dépositaires ne sont pas en mesure de donner un avis comptable complet en application de la norme IPSAS 41, cela ne relevant pas de leurs responsabilités contractuelles.

31. Dans ce contexte, il semble prudent de garder des conseillers externes, en particulier au vu de la complexité des placements à long terme. L'application de la norme IPSAS 41 requiert une analyse rigoureuse et des évaluations précises, pour lesquelles de hautes compétences techniques sont nécessaires.

32. Pour gérer efficacement les coûts, il serait utile d'étudier les possibilités de partage des ressources entre le HCR et d'autres entités des Nations Unies rencontrant des problèmes similaires dans la comptabilisation des placements à long terme, qui pourraient recourir conjointement aux services des experts en question.

33. **Pour que le HCR soit en mesure de faire face à la complexité des évaluations et opérations comptables requises en vertu de la norme IPSAS 41 tout en garantissant l'intégrité de l'information financière, le Comité recommande que le HCR : a) évalue les différentes options, notamment celle de continuer de faire appel à un consultant externe ayant les compétences techniques requises pour assurer la fiabilité et l'exactitude des documents comptables et des informations relatives aux placements à long terme communiquées dans les états financiers ; b) envisage la possibilité, si cette option est retenue, de partager les services de cet expert avec d'autres entités des Nations Unies rencontrant des problèmes similaires afin d'optimiser les coûts et les ressources.**

34. L'Administration a accepté la recommandation.

*ii) Signataires autorisés pour les opérations bancaires*

35. Les fonds du HCR sont détenus dans des banques commerciales. Conformément à la règle 415.2 du Règlement de gestion, par délégation des pouvoirs du Haut-Commissaire, le Contrôleur ouvre tous les comptes bancaires officiels et désigne les fonctionnaires habilités à signer pour ces comptes.

36. Au 31 décembre 2024, le HCR détenait près de 900 comptes bancaires et comptes de caisse au siège et dans les bureaux extérieurs. La gestion de la trésorerie est centralisée au siège, où le Service de la trésorerie et des liquidités a pour responsabilité de garantir et d'optimiser les flux de trésorerie et d'atténuer ainsi les risques de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt et de change. En revanche, les activités de paiement sont en grande partie décentralisées au niveau des bureaux extérieurs. En fin d'exercice, les bureaux extérieurs administraient 869 comptes, dont 443 comptes bancaires et 426 comptes de caisse, soit une augmentation de 12 % par rapport à 2023.

37. Bien que l'Administration ait tenté de systématiser une connectivité bancaire intégrée pour les paiements internationaux depuis 2023, notamment en mettant au point la solution Digital Hub of Treasury, la mise en service n'avait pas été achevée en fin d'exercice. En particulier, la mise à jour des signataires autorisés pour les opérations bancaires supposait de renforcer les procédures internes d'identification des changements et d'améliorer la communication avec les prestataires de services financiers.

38. Il conviendrait de remédier au fait que la liste des signataires autorisés pour les opérations bancaires n'est pas mise à jour en temps voulu, comme l'exigent les règles de gestion financière et les directives connexes, en renforçant les procédures d'identification internes et en suivant de près les communications avec les prestataires de services financiers.

a. Renforcement des procédures internes d'identification

39. Les signataires autorisés pour les opérations bancaires sont gérés par le Service de la trésorerie et des liquidités de la Division de la gestion financière et administrative. Le Service des ressources humaines et le Service de la trésorerie et des liquidités se coordonnent au sujet des mouvements de personnel ayant une incidence sur la liste des signataires autorisés (réaffectation ou cessation de service par exemple) en veillant à ce que les changements soient accompagnés d'une approbation écrite. Il incombe aux chefs des bureaux extérieurs d'informer promptement le Service de la trésorerie et des liquidités de tout mouvement de personnel inscrit sur la liste, de sorte que l'autorisation de signature soit immédiatement retirée si nécessaire.

40. Selon le manuel de gestion financière du HCR, la liste des signataires autorisés doit être actualisée dès qu'un changement se produit et tout membre du personnel inscrit sur la liste étant réaffecté ou cessant ses fonctions doit en être retiré immédiatement. Toutefois, le Comité a constaté des failles dans la procédure, notamment des incohérences dans la liste des signataires autorisés, où étaient toujours inscrits d'anciens membres du personnel.

b. Suivi auprès des prestataires de services financiers

41. En vertu de la Norme internationale d'audit 505 (Confirmations externes), le Comité a demandé aux banques externes de lui faire parvenir des lettres confirmant les signataires autorisés au 31 décembre 2024. Il a constaté qu'il y avait toujours des incohérences entre les données de l'Administration et les listes communiquées par les

banques. Au total, dans 77 % des lettres reçues des banques (10 sur 13), la liste des signataires autorisés ne correspondait pas à celle communiquée par l'Administration qui était en vigueur en fin d'exercice. En outre, l'Administration n'ayant pas demandé de confirmation écrite officielle aux prestataires de services financiers pendant l'année, notamment sur le terrain, elle n'a pas pu vérifier que les changements demandés avaient bien été effectués.

42. Un contrôle rigoureux de la désignation et du retrait des signataires autorisés est nécessaire pour réduire le risque de perturbation des activités, améliorer le respect des règles et suivre les meilleures pratiques en matière de gestion de trésorerie et d'autorisation concernant les comptes. Le Comité a souligné combien il importait d'obtenir systématiquement la confirmation écrite des banques après leur avoir signalé un changement de signataire.

43. **Le Comité recommande que le HCR : a) renforce ses procédures pour que les listes de signataires autorisés pour les opérations bancaires soient mises à jour avec exactitude et en temps voulu ; b) obtienne la confirmation écrite des prestataires de services financiers que tous les changements communiqués au sujet des signataires ont bien été pris en compte.**

44. L'Administration a accepté la recommandation.

*iii) Rapprochement des opérations bancaires et des opérations de caisse*

45. Le rapprochement des opérations bancaires et des opérations de caisse suppose de rapprocher les soldes enregistrés et les relevés bancaires ou les comptes de caisse et comptes à montant fixe. Un examen de ces rapprochements en fin d'exercice a révélé de multiples problèmes non réglés au moment de l'audit final mené en avril 2025 (dans 36 des 68 cas, soit 51 % de l'échantillon examiné), et ce malgré l'importance relative limitée de certains postes. L'Administration devrait régler ces problèmes en consolidant la procédure de rapprochement en mettant principalement l'accent sur les éléments suivants : suivi systématique, détection rapide et réduction des opérations non rapprochées à chaque clôture mensuelle, en particulier pour les postes de longue date.

46. Les montants non rapprochés concernant des paiements ou des entrées de trésorerie sont techniquement comptabilisés dans le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. L'Administration a dû redoubler d'efforts pour limiter leur volume et leur valeur en fin d'exercice de façon à assurer l'exactitude des soldes de trésorerie indiqués dans les états financiers.

47. Les opérations bancaires et opérations de caisse sont rapprochées dans le progiciel Cloud ERP en faisant concorder les écritures comptables avec les fonds en banque et en caisse conformément à la règle 104.11 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, selon laquelle toutes les opérations financières doivent être rapprochées chaque mois, sauf exception autorisée.

48. Le Comité a procédé à un examen des rapprochements bancaires de l'échantillon, y compris pour les comptes de caisse et les comptes à montant fixe, en prêtant une attention particulière à l'exhaustivité et à l'ancienneté des postes non rapprochés. Bien que la plupart des postes aient été corroborés, le ratio entre postes rapprochés et non rapprochés en fin d'exercice – supérieur à un tiers – demeure significatif, ce qui s'explique par différents facteurs. Dans un cas en particulier, relatif à un compte de petite caisse, le Comité a constaté que le bureau concerné était fermé depuis juin 2024 et que le compte aurait dû être clôturé en fin d'exercice.

49. Les transactions non rapprochées en fin d'exercice sont essentiellement imputables à d'anciens postes, dont un grand nombre remonte à plus de trois mois ou

même à 2023, qui auraient dû être traités en priorité. Ces transactions découlent également de lacunes récurrentes dans les procédures, auxquelles il pourrait en partie être remédié en réduisant les retards de rapprochement avant la clôture du grand livre auxiliaire, ce qui permettrait d'éviter le report d'écritures à des exercices ultérieurs. À cet égard, l'équipe technique met actuellement au point, à la demande de la Division de la gestion financière et administrative, un tableau de bord permettant de suivre les transactions non rapprochées sous divers angles. Cet outil devrait être pleinement opérationnel en 2025, ce qui devrait permettre aux bureaux extérieurs de prendre des mesures en temps voulu pour améliorer la qualité des rapprochements.

50. Certaines lacunes pourraient également être comblées en procédant à des améliorations techniques pour éviter les problèmes systématiques de réévaluation observés dans trois comptes bancaires libellés en dollars des États-Unis, dans lesquels des opérations sont effectuées dans de multiples devises, qui ont dû faire l'objet d'écritures de contrepassation lors d'exercices ultérieurs. L'Administration a indiqué que des solutions techniques étaient en cours d'élaboration pour remédier à ces problèmes de change.

51. **Le Comité recommande que le HCR continue de consolider les procédures de rapprochement des opérations bancaires et des opérations de caisse : a) en améliorant l'intégration entre les plateformes bancaires et le système Cloud ERP et en accélérant l'automatisation des procédures connexes ; b) en détectant et en traitant rapidement les transactions non rapprochées, notamment de longue date ; c) en achevant les ajustements techniques nécessaires pour régler les problèmes récurrents de rapprochement, en particulier ceux découlant d'opérations dans de multiples devises et de réévaluations automatiques.**

52. L'Administration a accepté la recommandation.

### b) Méthodes d'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel

#### *i) Évaluation des engagements et informations à communiquer au titre de l'Appendice D*

53. En application de l'appendice D du Règlement du personnel, intitulé « Dispositions régissant le paiement d'indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation des Nations Unies », tous les fonctionnaires du HCR nommés par le Secrétaire général peuvent prétendre à une indemnité en cas de maladie, de blessure ou de décès. Selon la nature de la demande d'indemnisation et de la situation de famille du ou de la fonctionnaire, le HCR verse une indemnité d'un montant correspondant à un pourcentage allant de 66,66 % à 75 % de la rémunération annuelle considérée aux fins de la pension. L'indemnité est en principe versée sous forme de paiements récurrents aux survivants à charge en cas de décès et aux fonctionnaires en cas d'invalidité, mais peut aussi revêtir la forme d'une somme globale en cas de perte définitive d'une fonction. La couverture équivaut généralement à la rémunération du ou de la fonctionnaire au moment de l'accident.

54. Avant 2024, le risque financier associé à l'appendice D était assumé par le Secrétariat de l'ONU, auquel une prime équivalant à 1 % des coûts salariaux annuels nets était versée. Dans la mesure où l'engagement était assumé par une entité externe, aucun passif n'était comptabilisé dans les états financiers du HCR, conformément aux normes IPSAS. En mai 2024, le HCR a décidé de s'auto-assurer contre ce risque. Un passif initial de 7,3 millions de dollars (correspondant au montant cumulé des primes de 1 % mises de côté depuis la transition) a par conséquent été constaté. Pendant l'audit des comptes mené en avril 2025, ce montant, initialement comptabilisé en provisions a été reclassé et comptabilisé dans les avantages à long terme du personnel et une nouvelle rubrique intitulée « couverture d'assurance liée au service » a été

établie dans le Fonds de financement des prestations dues au personnel pour que les réserves y afférentes soit présentées séparément.

55. Dans le cadre de l'établissement des états financiers de 2024, il a été décidé que le taux de réserve serait suivi et ajusté en fonction des données d'expérience relative aux demandes d'indemnisation passées et prévues. Le HCR ne disposait toutefois pas, à ce moment-là, après le passage à l'auto-assurance, de données suffisantes sur les demandes d'indemnisations passées pour définir un seuil de réserves adéquat. Le pourcentage de 1 % a donc continué d'être appliqué, aboutissant à la comptabilisation d'une obligation financée par capitalisation de 7,3 millions au 31 décembre 2024.

56. Le Comité a noté que si le passif de 7,3 millions de dollars constaté au titre des avantages du personnel à long terme semblait raisonnable et limitait le risque d'anomalie significative, la méthode utilisée pour évaluer le passif et classer les prestations courantes et non courantes devait être revue. Conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), l'élément de passif devrait faire l'objet d'une évaluation actuarielle permettant d'estimer les demandes d'indemnisation qui seront faites concernant des périodes de service déjà passées. La valeur des éléments non courants du passif devrait être actualisée. De plus, les informations requises dans la norme IPSAS 39, notamment une analyse de sensibilité, devraient figurer dans les états financiers.

57. **Le Comité recommande que le HCR revoie la présentation (classification entre passifs courants et non courants) et la méthode de calcul (y compris l'actualisation des engagements à long terme) des engagements au titre de l'appendice D du Règlement du personnel et les informations communiquées à ce sujet pour se conformer pleinement à la norme IPSAS 39.**

58. L'Administration a accepté la recommandation.

*ii) Analyse du moment réel de l'utilisation des congés annuels*

59. Les congés annuels payés correspondent à la définition des absences rémunérées cumulables donnée dans la norme IPSAS 39, dont le coût attendu à régler est constaté au moment où les fonctionnaires ont exercé leurs fonctions pendant une période leur donnant droit à des absences rémunérées supplémentaires. Le coût de cette prestation correspond au montant supplémentaire que l'entité s'attend à payer du fait du cumul des droits non utilisés à la date de clôture. Étant donné que, du fait de sa nature, cette prestation est en principe réglée dans les 12 mois suivant la fin de l'exercice, le passif correspondant est considéré par défaut comme un passif courant. Toutefois, le paragraphe 10 de la norme IPSAS 39 dispose que « si le changement dans les attentes quant au moment du règlement n'est pas temporaire, l'entité examine si l'avantage répond toujours à la définition d'un avantage à court terme ».

60. En vertu du Statut et Règlement du personnel de l'ONU, les fonctionnaires du HCR ont droit à 30 jours de congé payé par an et peuvent reporter jusqu'à 60 jours ouvrables de congé annuel au 1er avril de l'année suivante, ce qui signifie que tout jour de congé cumulé supplémentaire au 31 mars est perdu et retiré du solde des congés des fonctionnaires et que le solde maximum de jours de congé cumulés pris en compte dans les états financiers est de 82,5 jours [3]. Lorsqu'ils quittent l'organisation, les fonctionnaires peuvent se prévaloir de leurs jours de congé annuel cumulé non utilisés et se faire payer le solde cumulé.

61. Le Comité a examiné le solde de jours de congé accumulés pris en compte dans les états financiers du HCR au 31 décembre 2024, d'un montant de 122,1 millions de

[3] À savoir 60 jours cumulés avant le 31 mars reportés et 2,5 jours de congé par mois pour les neufs mois qui ont suivi la précédente date butoir si aucun congé n'a été pris pendant cette période.

dollars, et a constaté qu'un grand nombre de fonctionnaires avaient accumulé un solde de jours de congé non pris supérieur à 30 jours. Il semblerait donc que de nombreux fonctionnaires ont en fait tendance à accumuler ces jours jusqu'à la date de leur cessation de service. Il est de fait en permanence probable que les congés annuels acquis pendant l'exercice ne soient pas utilisés avant la fin de l'exercice suivant, même si ces congés sont considérés comme des passifs à court terme. Si cette situation n'est pas temporaire, les jours de congé cumulés à la fin de la période considérée ne répondent que partiellement à la définition d'un passif courant (à court terme) au sens de la norme IPSAS 39[4]. Le Comité a également noté que, selon le chapitre 6 du manuel comptable de l'ONU, le congé annuel pouvait être considéré comme un « autre avantage à long terme » et constaté comme tel par les entités du Secrétariat de l'ONU relevant des volumes I et II des états financiers de l'ONU.

62. Afin de se conformer pleinement au paragraphe 10 de la norme IPSAS 39, le HCR devrait mener des analyses périodiques pour déterminer à quel moment ses engagements au titre des congés annuels sont effectivement réglés et s'il y a lieu de faire une distinction entre les engagements courants et non courants, si la situation n'est pas temporaire. Bien que les normes IPSAS laissent le choix d'actualiser ou non les passifs non courants selon l'importance relative de l'incidence financière, le Comité note que, dans tous les cas, le manuel comptable de l'ONU impose une évaluation actuarielle des passifs non courants liés au congé annuel.

63. À des fins d'amélioration de la qualité des informations financières présentées dans les états financiers du HCR concernant l'évaluation des avantages du personnel, d'une part, et de respect des directives comptables de l'ONU, d'autre part, le Comité estime qu'une analyse statistique devrait être faite pour déterminer à quel moment les engagements au titre des congés annuels sont effectivement réglés. Cette analyse devrait permettre de définir la « part non temporaire » des congés annuels qui devraient être pris pendant les 12 mois suivant la fin de la période considérée et répartir les passifs entre courants et non courants en conséquence. Les passifs non courants devraient, le cas échéant, faire l'objet d'une évaluation actuarielle.

64. **Le Comité recommande que le HCR mène une analyse statistique de l'utilisation des congés annuels afin de se conformer pleinement au paragraphe 10 de la norme IPSAS 39, en déterminant le moment auquel les engagements sont effectivement réglés, et actualise les engagements à long terme, le cas échéant.**

65. L'Administration a accepté la recommandation.

### c) Méthode de dépréciation des stocks

66. Le test de dépréciation constitue un élément fondamental de la clôture des comptes de stocks en fin d'exercice et, partant, de l'établissement des états financiers. Un examen rigoureux et systématique permet à l'organisation d'être mieux à même de recenser et d'évaluer les indicateurs de dépréciation.

67. Le calcul de la dépréciation requise par la norme IPSAS 12 (Stocks) suppose de comparer la valeur d'inventaire de l'article à la fin de l'exercice et sa valeur de remplacement. Si celle-ci est inférieure, l'article est déprécié. Pour 2024, une dépréciation de 15 millions de dollars a été comptabilisée par le HCR en fin d'exercice, conformément à la norme IPSAS 12.

[4] Aux termes du paragraphe 80 a) de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), un passif est classé en tant que passif courant lorsque « l'entité s'attend à régler le passif au cours de son cycle d'exploitation normal », c'est-à-dire pendant l'exercice suivant.

68. En plus de l'analyse du coût de remplacement, d'autres indicateurs de dépréciation doivent être pris en compte, notamment l'obsolescence.

69. Le Comité a constaté que les divers tests de dépréciation, fondés sur le coût de remplacement, d'une part, et sur l'obsolescence, d'autre part, étaient effectués séparément. Il en est résulté une surévaluation du montant de la dépréciation des stocks, estimée par le HCR à 5,3 millions de dollars pour 2024.

70. Cette surestimation tient principalement au fait que certains articles en stock ont été dépréciés deux fois : ils ont été entièrement dépréciés avec la méthode de l'obsolescence, puis ont fait l'objet d'un ajustement supplémentaire avec la méthode des coûts de remplacement. Par conséquent, 161 articles en stock avaient une valeur comptable négative (représentant un montant de 0,8 million de dollars). Les 4,5 millions restants du montant surestimé concernaient 259 articles mal classés qui avait donné lieu à un écart pendant l'inventaire final. Ces articles avaient été considérés par erreur comme obsolètes, ce qui avait entraîné un gonflement de la dépréciation. Le problème a été promptement réglé par le HCR et les chiffres ont été rectifiés dans les états financiers de 2024.

71. Le Comité a en outre constaté que la dépréciation dans le cadre de l'examen de l'obsolescence était fondée sur un tableau standard des durées de conservation, qui n'avait pas été officiellement revu pendant plusieurs années, ce qui n'était pas conforme au mémorandum intérieur nº 99/2012 (sect. VI, par. 17), qui dispose que la durée de conservation doit être réexaminée chaque année.

72. **Le Comité recommande que le HCR renforce sa méthode d'évaluation du montant de la dépréciation et mette en place un examen annuel formalisé des durées de conservation des stocks afin que les indicateurs de dépréciation soient systématiquement pris en compte avec exactitude dans les états financiers.**

73. L'Administration a accepté la recommandation.

### d) Comptabilisation des dettes

#### *i) Reclassement manuel de charges diverses en fin d'exercice*

74. Lors de l'examen du projet initial des états financiers au 31 décembre 2024, la Division de la gestion financière et administrative a constaté des variations imprévues ou importantes par rapport aux données de l'exercice précédent dans les comptes de charges diverses, comme indiqué dans les tableaux des projets de notes 6.4, 6.5, 6.6 et 6.9. Un examen comparatif détaillé de la balance des comptes a permis de déceler les variations suivantes :

Tableau II.4
**Variation initiale des charges diverses entre 2024 et 2023**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Nº de compte* | *Intitulé* | *Balance 2024* | *Balance 2023* | *Variation 2024/2023* |
|---|---|---|---|---|
| 649210 | CTS – Other – Professional services | 105 336 | 35 924 | 69 412 |
| 649220 | CTS (contractual services) – Other services | 54 399 | 58 537 | (4 137) |
| 669110 | OPX (operating expenses) – Joint UN Activities | 30 160 | 3 412 | 26 749 |
| 669910 | OPX – Other operating expenses | 37 923 | 13 653 | 24 270 |
| 699090 | OTH – Other expenses – Miscellaneous | 4 414 | 7 108 | (2 694) |

*Source* : Comité des commissaires aux comptes, d'après la balance des comptes du HCR.

75. Lors d'une première tentative de détermination de la cause profonde de ces variations inattendues, la Division de la gestion financière et administrative a analysé les transactions inscrites dans les comptes concernés par centre de coûts. N'ayant pas détecté d'anomalie flagrante, elle a poursuivi son enquête en examinant les demandes d'achat et les bons de commande. Ce deuxième examen a permis de mettre au jour plusieurs cas dans lesquels la catégorie d'achat indiquée sur le bon de commande ne correspondait pas au numéro de compte du grand livre dans lequel l'achat aurait dû être classé par défaut selon le type de dépense. Des bons de commande dont la catégorie d'achat était connue ont été inscrits à tort dans des catégories de charges diverses par les utilisateurs (demandeurs).

76. Les codes utilisés pour répartir les charges dans Cloud ERP comprennent, entre autres éléments, le type de dépense, qui est saisi dans le système au moment où une demande d'achat est créée, avant que celle-ci ne soit convertie en bon de commande. Un type de dépense est saisi séparément pour chaque rubrique d'une demande ou d'un bon de commande de sorte que les coûts puissent être répartis, s'il y a lieu, entre divers comptes du grand livre. Bien que la sélection de la catégorie d'achat sur la demande ou le bon de commande serve à assurer la sélection du bon type de dépense et du compte de charges du grand livre correspondant, il n'y a pas de contrôle automatique permettant de prévenir ou de détecter une erreur : une transaction peut être inscrite dans un compte du grand livre [par exemple, le compte nº 649210 (CTS – Other – Professional services)] même si la catégorie d'achat sélectionnée sur la demande ou le bon de commande est associée par défaut à un compte complètement différent [par exemple, le compte nº 641050 (AWF – Affiliate Work Force)].

77. Le contrôle manuel des approbations des bons de commande consiste notamment à examiner la répartition comptable des charges. Néanmoins, la complexité de la structuration des comptes, le récent changement de progiciel de gestion intégré et la méconnaissance chez les utilisateurs des conséquences comptables que peut avoir le fait de passer outre le type de dépense par défaut pour chaque catégorie d'achat sélectionnée sur la demande ou le bon de commande ont participé au suivi insuffisant de cette entrée tout au long de 2024 lors de la présentation des justificatifs et de la validation des bons de commande. La Division de la gestion financière et administrative a procédé à un examen approfondi des charges de 2024 pour recenser toutes les transactions inscrites par erreur dans des comptes de charges diverses du grand livre et les reclasser dans le compte approprié en se référant aux données du bon de commande (c'est-à-dire la catégorie d'achat sélectionnée dans la demande initiale). L'examen a porté sur des charges d'un montant de 229 millions de dollars (soit 94 % des comptes de charges diverses, dont les soldes s'élevaient à au moins 244 millions de dollars avant ajustement). À l'issue de cet exercice, il a été déterminé qu'un montant total de 68 millions de dollars devait être reclassé, soit 28 % des soldes initiaux examinés.

78. Dans le cadre du reclassement, les comptes de charges diverses concernés ont été crédités et les bons comptes de charges du grand livre ont été débités selon la nature réelle des transactions en cause. Les montants constatés en trop dans les comptes de charges diverses ont été manuellement transférés dans les bonnes sous-catégories de charges en fonction de la catégorie d'achat. Le Comité considère que ce problème fait courir les risques suivants :

a) Présentation et catégorisation incorrectes des charges dans les notes (rectifié : le Comité considère que la méthode adoptée pour déterminer les charges à reclasser est pertinente et appropriée, y compris l'étendue des charges soumises à l'examen et la méthode de reclassement fondée sur la catégorie d'achat) ;

b) Du point de vue des procédures et du contrôle (en cours de rectification) :

i) Impossibilité de déterminer automatiquement, à partir du code de répartition des charges (fondé sur le type de dépense), la bonne catégorie de charge dans le grand livre et dans le module de gestion des projets et du portefeuille, ce qui entraîne un risque d'incohérences entre le compte du grand livre utilisé pour les écritures et la catégorie d'achat indiquée sur les bons de commande ;

ii) Validation inefficace des bons de commande, les personnes chargées de la validation n'étant pas en mesure de repérer les incohérences entre le type de dépense et la catégorie d'achat. La catégorisation des charges se fait de façon très désagrégée (à chaque ligne du bon de commande) et n'est contrôlée que manuellement. Elle n'est pour l'instant pas compatible avec les fonctionnalités automatisées qui permettraient de prévenir et de détecter les cas où la sélection par défaut du type de charge en fonction de la catégorie d'achat est passée outre ainsi que les incohérences entre le compte du grand livre et le type de dépense sélectionné à chaque ligne du bon de commande.

79. **Le Comité recommande que le HCR mette en place des procédures de contrôle plus rigoureuses afin de veiller à ce que les charges soient classées dans le compte approprié du grand livre en fonction de leur véritable nature, soit en vérifiant que les utilisateurs ne modifient pas le type de dépense auquel sont associées par défaut les catégories d'achat lorsqu'ils envoient un nouveau bon de commande (et en leur dispensant des formations et des directives complémentaires, au niveau approprié), soit en adaptant les systèmes de sorte que toute saisie incohérente soit détectée et rejetée automatiquement.**

80. L'Administration a accepté la recommandation.

*ii) Comptabilisation des biens en transit*

81. Lors des tests de coupure, la Division de la gestion financière et administrative a communiqué une liste des bons de commande datés de 2024 dont les factures avaient été enregistrées au début de 2025. Un échantillon a été sélectionné en fonction des justificatifs et deux bons de commande pour lesquels la livraison avait été enregistrée par erreur en 2025 alors que le transfert des droits et de la propriété avait eu lieu en 2024 ont été détectés. D'après les règles Incoterms applicables[5], le transfert des droits relatifs aux achats intervient au moment où le vendeur livre les biens au transitaire que le HCR a chargé du transport.

82. D'après les reçus des transitaires examinés par le Comité, les transferts en question ont eu lieu respectivement les 27 novembre et 26 décembre 2024, tandis que, dans Cloud ERP, il était indiqué que les livraisons avaient eu lieu les 15 et 16 janvier 2025, respectivement, dates qui correspondent aux dates auxquelles les biens ont été reçus à la plateforme logistique du HCR. Étant donné que la comptabilisation des stocks et des bons de commande est fondée sur les relevés de Cloud ERP, qui ne peuvent être antidatés, les biens en question n'ont été comptabilisés qu'en janvier 2025, alors qu'ils auraient dû l'être à la date indiquée sur les reçus des transitaires en 2024. La Division de la gestion financière et administrative a expliqué que les reçus

[5] Le moment auquel un vendeur comptabilise un produit et auquel le HCR devrait comptabiliser une charge ou un actif correspond donc au moment auquel les risques et avantages liés à la propriété du bien sont transférés au HCR. Les critères précis permettant de déterminer la bonne date de réception des biens en fonction du transfert des droits de propriété aux Nations Unies sont fondés sur les règles Incoterms. Ces règles commerciales sont établies par la Chambre de commerce internationale et sont des règles internationalement convenues pour la réception des biens. Le moment de la livraison des biens dépend donc des règles Incoterms figurant dans le contrat d'achat conclu entre le HCR et le fournisseur et diffère donc en fonction des règles Incoterms retenues à chaque fois que le HCR se procure des biens auprès d'un fournisseur.

ne lui étaient parvenus qu'au moment de la réception des biens en janvier, raison pour laquelle ils n'avaient pu être comptabilisés plus tôt.

83. Toutefois, conformément à l'instruction administrative relative aux activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement (UNHCR/AI/2018/9/Rev.3), les références auraient dû être indiquées dans le rapport de transit, ou un reçu (papier) aurait dû être émis en 2024 pour la première étape du transport.

84. Le Comité estime que les lacunes constatées ont abouti à une sous-évaluation des charges à payer indiquées dans les états financiers de 2024, d'un montant total de 2,3 millions de dollars. Du point de vue du contrôle interne et des procédures, cela montre que le suivi des biens en transit et des procédures de comptabilisation des charges à payer en fin d'exercice est insuffisant. Afin de déceler et d'éviter toute anomalie, il aurait fallu procéder, lors de la clôture des comptes, à un examen des reçus émis au début de 2025 concernant des biens pour lesquels les bons de commande avaient été émis en 2024. Les lacunes constatées montrent également que la date effective du transfert de propriété n'a pas été prise en compte dans les processus d'inventaire : en d'autres termes, différentes dates sont retenues en fonction des documents sur lesquels on se base (Incoterms ou reçu du transitaire).

85. **Le Comité recommande que le HCR instaure, dans le premier mois qui suit la clôture des comptes, un examen des reçus en fin d'exercice permettant de retracer clairement et de comptabiliser les biens en transit en fonction de la date effective du transfert de propriété.**

86. L'Administration a accepté la recommandation.

### 4. Passage à un nouvel environnement technologique

87. Le Comité s'est penché sur la mise en place du nouvel environnement technologique du HCR, dans le cadre de laquelle le HCR a repris le cours normal de ses activités après avoir mené à bien son programme de transformation institutionnelle.

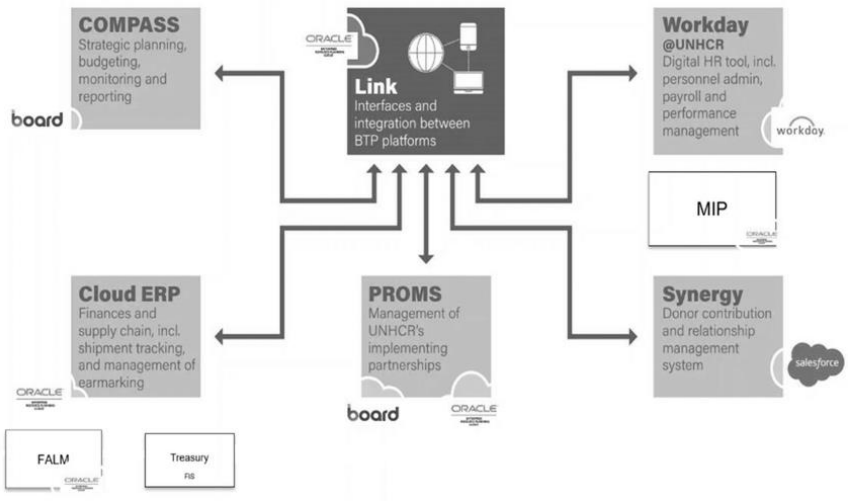
88. Les principales observations et recommandations du Comité concernent le rapport coûts-avantages de la nouvelle architecture [voir sect. 4 b)], la gouvernance [voir sect. 4 c)] et la gestion des risques opérationnels [voir sect. 4 d)].

#### a) Transformation massive et rapide de systèmes obsolètes

89. Le programme de transformation institutionnelle s'est révélé être une initiative stratégique clé du programme de réforme plus large du HCR lancé en 2017. Il visait en particulier à accroître la souplesse opérationnelle, l'efficacité et la collaboration par la modernisation des fonctions essentielles du HCR dans le cadre de six principaux projets.

90. Le programme de transformation institutionnelle consistait notamment à remplacer le progiciel de gestion intégré utilisé depuis 19 ans – MSRP (Management Systems Renewal Project), produit de PeopleSoft. Il comprenait six composantes destinées à articuler et simplifier les processus entre les domaines suivants : ressources humaines, finances, chaîne d'approvisionnement, gestion axée sur les résultats, collaboration externe et intégration des données.

Figure II.IV
**Architecture générale du programme de transformation institutionnelle**




*Link*

En service depuis 2022, le logiciel sert de plateforme d'intégration des données pour l'environnement multi-cloud du HCR.

*Compass*

Outil de gestion axée sur les résultats du HCR, Compass est utilisé depuis 2021 pour la planification du budget. Il relie les contrôles budgétaires à Cloud ERP.

*Cloud ERP*

Remplaçant depuis septembre 2023 le système MSRP, le progiciel Cloud ERP d'Oracle est utilisé pour la gestion des transactions financières, les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la communication des informations relatives aux projets et la gestion des contributions.

*Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS)*

Mis en service à la fin de 2023, PROMS sert à gérer les partenariats du HCR avec les partenaires d'exécution. Intégré à COMPASS et Cloud ERP, l'outil permet de s'assurer qu'un bon de commande est associé à chaque accord de partenariat et que les paiements sont dûment effectués.

*Synergy*

Fondé sur Salesforce, Synergy permet de gérer les relations avec les donateurs et de suivre les contributions. Le système facilite les négociations et intègre les données de Cloud ERP relatives au financement. Il permet de suivre les interactions avec les donateurs et de veiller au respect des exigences en matière d'affectation des ressources, et facilite une communication automatique des données.

*Workday*

Principal système de gestion des ressources humaines du HCR, Workday a remplacé l'ancienne plateforme PeopleSoft. Il facilite la gestion de tout le cycle de vie de l'emploi, du recrutement et de l'entrée en fonction à la gestion de la performance et aux états de paie. Il est relié à Cloud ERP et à COMPASS.

Si le programme de transformation institutionnelle est centré sur ces principales composantes, d'autres outils informatiques, tels que les systèmes d'identification des réfugiés et de gestion des interventions en espèces sont également reliés à Cloud ERP, ce qui assure un cadre opérationnel cohérent et efficace.

*Source* : HCR.

91. Le système est devenu opérationnel entre février 2021 et septembre 2023 et le programme de transformation institutionnelle a été officiellement clos le 31 décembre 2023, moment auquel les systèmes ont été intégrés dans le cours normal des activités du HCR.

92. La stratégie de la Division des systèmes d'information et des télécommunications pour 2024-2026 consiste en un plan détaillé, dans lequel les initiatives et investissements informatiques sont alignés sur les orientations stratégiques du HCR pour 2022-2026. Elle offre un cadre facilitant l'adaptation du HCR à l'environnement numérique en constante évolution. Renforçant la sécurité, améliorant les services, appuyant les opérations sur le terrain, promouvant une main-d'œuvre numérique, optimisant les processus métiers et assurant l'efficacité des activités sur le cloud, la stratégie vise à aider le HCR à accomplir sa mission.

93. Le coût estimatif initial du programme de transformation institutionnelle était de 75,6 millions de dollars, sachant que le programme a pris de l'ampleur pendant son cycle de vie[6]. Le coût final s'est établi à 118,9 millions de dollars sur une période de quatre ans (2020 à 2023).

Tableau II.5
**Prévisions budgétaires relatives au programme de transformation institutionnelle**
(En millions de dollars des États-Unis)

| | *Septembre 2020* | *Décembre 2021* | *Décembre 2022* | *Décembre 2023* |
|---|---|---|---|---|
| Gouvernance du programme de transformation institutionnelle | 5,245 | 6,422 | 7,662 | 7,449 |
| COMPASS | 17,394 | 16,044 | 13,323 | 13,227 |
| COMPASS (réalignement) | s.o. | s.o. | 8,054 | 9,317 |
| MSRP (projet de réalignement) | 1,944 | 1,597 | 1,552 | 1,441 |
| Gestion du changement | 1,000 | s.o. | s.o. | s.o. |
| Projet d'intégration | 5,000 | s.o. | s.o. | s.o. |
| Projet Digital HR | 16,452 | 15,486 | 18,06 | 17,642 |
| Digital HR (plan d'amélioration) | s.o. | s.o. | s.o. | 0,925 |
| Projet relatif aux finances, aux contrôles et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement | 30,259 | s.o. | s.o. | s.o. |
| Cloud ERP | s.o. | 38,519 | 42,586 | 44,860 |
| PROMS | s.o. | 6,606 | 7,168 | 8,591 |
| Link | s.o. | 8,920 | 8,942 | 8,048 |
| Synergy | s.o. | 5,944 | 6,384 | 6,723 |
| Programme de transformation institutionnelle (appui sur le terrain) | s.o. | s.o. | s.o. | 0,700 |
| **Total** | **77,294** | **99,538** | **113,731** | **118,923** |

*Source* : HCR.

94. Le dépassement des coûts tient à plusieurs facteurs, notamment les retards pris en général dans le programme en raison de l'interconnexion des projets (qui ont été exacerbés par la pandémie de maladie à coronavirus) et l'intégration d'autres

[6] Il était initialement prévu de remplacer Focus par COMPASS et le progiciel MSRP de Peoplesoft par Workday et Cloud ERP.

composantes, comme Synergy et Link, dont le déploiement a commencé plus tard que prévu.

**b) Rapport coûts-avantages du programme de transformation institutionnelle**

95. En ce qui concerne les gains attendus de la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle, il est indiqué, dans le rapport de clôture du programme, publié le 15 décembre 2023, que le HCR avait chargé l'Alliance consultative des Nations Unies[7] de procéder à une étude d'impact devant permettre de saisir les effets et avantages des six projets mis en œuvre dans le cadre du programme.

96. Le rapport de l'Alliance consultative des Nations Unies a été publié en décembre 2024. L'Alliance a utilisé une méthode consistant à définir rétrospectivement un ensemble définitif de 51 indicateurs clés de performance ainsi que de collecter des données de référence afin de mesurer les valeurs après mise en œuvre et de calculer les gains obtenus en novembre 2024.

97. Le Comité s'est appuyé sur les conclusions des travaux de l'Alliance consultative des Nations Unies pour évaluer rétrospectivement le rapport coûts-avantages du programme de transformation institutionnelle. Néanmoins, pour ce qui est des coûts de la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle et de la gestion du système dans le nouvel environnement, le HCR estime qu'il serait trop complexe de mesurer le coût total des systèmes du programme de transformation institutionnelle pour obtenir des informations financières fiables, puisque le coût total comprendrait non seulement les frais d'exploitation directs, mais aussi les coûts de développement et les coûts indirects, tels que l'interruption des activités ou les données erronées, entraînés par les systèmes d'information et par les utilisateurs.

98. Faute de connaître le coût total, le Comité a décidé, en s'inspirant de l'approche adoptée par l'Alliance consultative des Nations Unies, de suivre une méthode d'évaluation simplifiée du rapport coûts-avantages du programme de transformation institutionnelle en deux étapes :

a) comparaison de la variation du coût d'exploitation entre 2022 et 2024, soit avant et après la mise en œuvre du programme, et du montant des économies réalisées estimé par l'Alliance à l'aide des indicateurs clés de performance concernant les gains d'efficience ;

b) prise en compte de toute variation découlant de gains qualitatifs non monétaires obtenus d'après d'autres indicateurs clés de performance sur l'efficacité [voir sect. 4 b) iii)].

*i) Coûts d'exploitation du système informatique avant et après la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle*

99. En collaboration avec la Division des systèmes d'information et des télécommunications, le Comité a évalué, sur une base comparable, les coûts d'exploitation du système informatique en place avant et après la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle (à savoir en 2022, lorsque le progiciel de gestion intégré de PeopleSoft était utilisé, et en 2024, lorsque le nouvel environnement fondé sur Cloud ERP est entré en service).

100. Les coûts d'exploitation annuels du système informatique (à l'exception des frais liés à la mise en œuvre du programme) sont passés de 4,642 millions de dollars

[7] L'Alliance consultative des Nations Unies est un réseau de membres du personnel des Nations Unies, organisé sous l'égide du Programme alimentaire mondial et dirigé par son Directeur adjoint pour l'innovation.

à 11,878 millions de dollars, mais les fonctions introduites par le programme sont bien plus diverses que celles du précédent système (MSRP). En effet, de nombreuses opérations auparavant effectuées manuellement sont désormais automatisées et plus sûres, ce qui mérite d'être pris en considération dans l'évaluation rétrospective du rapport coûts-avantages du programme.

101. Les coûts globaux sont récapitulés dans les tableaux ci-après :

Tableau II.6
**Coûts globaux d'exploitation des systèmes d'information initialement couverts par le programme de transformation institutionnelle en 2022**
(En dollars des États-Unis)

| *Service* | *Système* | |
|---|---|---|
| Maintenance logicielle et services d'assistance | PeopleSoft Finances, Ressources humaines et Technologie | 1 126 231 |
| | FOCUS – Maintenance annuelle (utilitaire Anywhere) | 51 000 |
| Service d'hébergement – Centre international de calcul des Nations Unies | Hébergement de MSRP pour 12 mois | 1 522 584 |
| | Hébergement du logiciel de planification Dementra | 142 000 |
| | Hébergement de FOCUS | 313 000 |
| Services de développement d'applications, d'assistance et de maintenance | MSRP et FOCUS (HCL) | 1 487 989 |
| **Coût d'exploitation total (2022)** | | **4 642 804** |

*Source* : HCR.

Tableau II.7
**Coûts globaux d'exploitation des systèmes d'information couverts par le programme de transformation institutionnelle en 2024**
(En dollars des États-Unis)

| *Service* | *Système* | |
|---|---|---|
| Abonnement au cloud | Oracle ERP Cloud | 3 813 690 |
| | Oracle Platform (LINK – Integration and Data) | 380 000 |
| | Oracle Aconex (PROMS) | 540 158 |
| | Workday | 2 189 980 |
| | BOARD (COMPASS) | 1 044 931 |
| | Salesforce | 306 436 |
| Services de développement d'applications, d'assistance et de maintenance | Accenture (Oracle, Workday, Salesforce, COMPASS) | 2 898 855 |
| | LTI (Link) | 704 000 |
| **Coût d'exploitation total (2024)** | | **11 878 050** |

*Source* : HCR.

*ii) Gains d'efficience*

102. Le rapport de l'Alliance consultative des Nations Unies contient une série d'indicateurs clés de performance concernant les gains d'efficience du programme de transformation institutionnelle, dont on trouvera l'évaluation ci-après. Dans la plupart

des cas, ces gains sont mesurés en équivalent plein temps, puis convertis en dollars des États-Unis.

Tableau II.8
**Évaluation de l'Alliance consultative des Nations Unies concernant les gains d'efficience du programme de transformation institutionnelle pour la période 2022-2024**
(En millions de dollars des États-Unis)

| *Indicateur clé de performance* | *Avant mise en œuvre (2022)*[a] | *Après mise en œuvre (2024)* | *Incidence en équivalent plein temps* | *Incidence en millions de dollars É.-U.* |
|---|---|---|---|---|
| Pourcentage moyen de retards pour les livraisons internationales | 9 % | 7 % | s.o. | (0,3) |
| Temps moyen nécessaire pour le traitement d'une demande d'autorisation de voyage | 58,0[b] | 21,6[b] | (36,4)[b] | (1,4) |
| Coût de l'intégration point à point des données relatives au personnel | 0,1 | 0,0 | s.o. | (0,1) |
| Coût des mises à jour | 1,0 | 0,0 | s.o. | (1,0) |
| Temps nécessaire à la numérisation des documents relatifs aux partenariats | 3,3[b] | 1,8[b] | (1,5)[b] | (0,1) |
| Temps nécessaire à l'établissement de la documentation à l'intention des partenaires sélectionnés | 2,7[b] | 0[b] | (2,7)[b] | (0,1) |
| Temps nécessaire à la modification des documents relatifs aux partenariats | 18,0[b] | 10,2[b] | (7,8)[b] | (0,4) |
| Temps nécessaire à la comptabilisation en pertes de contributions à recevoir | 0,02[b] | 0,01[b] | (0,01)[b] | s.o. |
| Temps nécessaire à l'achèvement et à l'archivage des documents | 3,3[b] | 1,8[b] | (1,5)[b] | (0,1) |
| **Total des gains d'efficience** | | | | **(3,5)** |

*Source* : HCR.

[a] Les équivalents plein temps pour 2022 ont été uniformisés. En effet, pendant la phase B de l'évaluation de l'Alliance, la collecte de certaines données était si complexe qu'il a fallu procéder à des ajustements pour que les résultats soient utiles et mesurables.
Un équivalent plein temps équivaut à 2 088 heures (soit 8 heures par jour, 21,75 jours par mois et 12 mois par an). Pour le personnel recruté localement, la moyenne des dépenses de personnel pour les postes G5 et G6 pour tout le HCR a été utilisée, soit un coût de 49 977 dollars par équivalent plein temps. Pour le personnel recruté sur le plan international, la moyenne des dépenses de personnel pour les postes P3 pour tout le HCR a été utilisée, soit un coût de 196 103 dollars par équivalent plein temps.

[b] Équivalents plein temps.

103. D'après ces données, face à une augmentation brute des coûts d'exploitation de 7,2 millions de dollars, le HCR a réalisé des économies immédiates d'environ 3,5 millions de dollars par an. Il en résulte un coût supplémentaire net annuel de 3,7 millions de dollars.

*iii) Gains d'efficacité*

104. D'après l'Alliance consultative des Nations Unies, les indicateurs de performance concernant l'efficacité visaient à évaluer les améliorations en ce qui concernait les résultats, la réduction des risques et la qualité des services du HCR, ainsi que le suivi et le contrôle. Ces indicateurs témoignent des améliorations en matière de respect des règles, de transparence, de gestion des risques, d'optimisation des procédures, de transition numérique et de satisfaction.

105. Pour la plupart des indicateurs, les résultats sont positifs, mais, puisqu'ils sont purement qualitatifs, ils ne peuvent être mesurés en termes monétaires. L'évolution des coûts d'exploitation dépendra en grande partie des politiques commerciales et tarifaires adoptées par les prestataires de services externes. Compte tenu de l'interdépendance étroite des systèmes, le HCR aura peu de marge de manœuvre pour envisager de faire appel à des prestataires concurrents. Il n'est donc pas garanti que la présente évaluation du rapport coûts-avantages du programme de transformation institutionnelle vaille à long terme.

106. **Le Comité recommande que le HCR mesure l'évolution des coûts d'exploitation directs des systèmes d'information concernés afin de suivre la situation et de veiller à ce que le coût des services associés à sa stratégie multi-cloud, qui le rend fortement dépendant de ses fournisseurs, demeure maîtrisé.**

107. Le HCR a accepté la recommandation.

108. Il convient de noter que les coûts afférents au programme de transformation institutionnelle ont évolué sans qu'un cadre budgétaire initial clair ne soit établi. D'après les documents communiqués au Comité, l'étendue du programme a été ajustée à de multiples reprises entre 2020 et 2023, de nouvelles demandes de fonds (niveau opérationnel/plan des opérations) ayant été ponctuellement présentées.

109. L'absence d'indicateurs clés de performance a limité la capacité de l'organisation de justifier l'évolution de ses besoins en ressources. À l'issue d'une étude des enseignements à tirer confiée à un prestataire extérieur en mai 2024, celui-ci a recommandé que, pour tous les projets de grande envergure menés à l'avenir, des indicateurs clés de performance de référence devraient être définis lors de la phase initiale du programme.

### c) Gouvernance

#### *i) Passage d'une gestion de programme à une gestion opérationnelle*

110. Pendant la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle, une structure de gouvernance était en place pour remédier aux problèmes détectés au niveau opérationnel ou les renvoyer au niveau stratégique si nécessaire. Le Bureau de gestion du programme relevait du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire, qui gérait plusieurs problèmes directement et faisait remonter les questions de haut niveau, notamment l'ordre de priorité des mesures, les autorisations de financement et les orientations stratégiques au Conseil de gouvernance pour la transformation et à la Haute-Commissaire adjointe, qui parrainait le programme.

111. À la suite de la clôture du programme de transformation institutionnelle, cette structure a cessé d'exister et les projets ont été repris par les divisions du HCR. Les tâches liées au contrôle ont été réparties entre les divisions, ce qui a fragmenté les responsabilités concernant les questions transversales, comme le paiement des partenaires et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Du fait de la dissolution de la structure de gouvernance, il est devenu difficile d'établir les priorités et de régler les problèmes collectivement lorsque ceux-ci touchent plusieurs modules. En effet, l'absence d'organe officiel de décision ayant une compétence générale empêche d'exploiter les synergies entre systèmes.

112. Au 31 décembre 2024, alors que le HCR reprenait le cours normal de ses activités, plusieurs problèmes touchant des modules du programme de transformation institutionnelle restaient irrésolus faute de temps, comme la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (Workday/Division des ressources humaines et COMPASS/Division de la planification stratégique et des résultats), le paiement des partenaires (PROMS/Division de la planification stratégique et des résultats et Cloud ERP/Division de la gestion financière et administrative) et la communication de

l'information sur les charges (COMPASS/Division de la planification stratégique et des résultats et Cloud ERP/Division de la gestion financière et administrative). Bien que chaque division gère sa propre application, les problèmes soulèvent des préoccupations quant aux processus qui concernent plusieurs applications et, partant, plusieurs divisions.

113. La gouvernance relevait essentiellement de différentes entités.

114. La Division des systèmes d'information et des télécommunications dirigeait les séances de coordination suivantes :

a) une séance consacrée au développement des applications, à l'assistance et à la maintenance, tenue chaque semaine avec les prestataires de services pour faire le point sur les activités opérationnelles et l'avancement du règlement des incidents majeurs ;

b) une séance mensuelle consacrée aux activités de développement des applications, d'assistance et de maintenance, à laquelle participaient la Division et la direction des prestataires de services et qui visait principalement à examiner les performances du mois précédent au titre de l'accord de niveau de service et à prendre toute mesure nécessaire ou faire remonter les problèmes à l'appui des activités ;

c) un examen mensuel des opérations de la Division avec d'autres divisions, facilitant les échanges sur les problèmes rencontrés et les solutions possibles.

115. Le Service de la conception et du développement organisait, de son côté, les réunions suivantes :

a) discussions mensuelles avec le Groupe de référence sur le terrain, qui relevait, pendant la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle, du Bureau du Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, et qui réunit des représentantes et représentants des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des sous-délégations, qui examinent les progrès accomplis dans la stabilisation des modules du programme de transformation institutionnelle, et sert de plateforme de discussion sur les problèmes naissants ;

b) réunions mensuelles tenues avec un groupe de travail chargé de la coordination du système afin d'assurer une communication efficace entre les opérations et les différentes entités du HCR (le groupe de travail est composé des directrices et directeurs adjoints des divisions, de responsables de la gestion du changement et de la communication, de représentants régionaux (contrôleurs et chefs de pilier), du (de la) conseiller(ère) principal(e) pour les politiques de la Haute-Commissaire adjointe et d'autres personnes référentes).

116. Aucun organe de gouvernance officiel ne s'occupe de toutes les questions soulevées dans le cadre des réunions et groupes susmentionnés, ou au moins des plus stratégiques, de façon à avoir une vue d'ensemble des dysfonctionnements et à prendre des décisions collectives sur leur ordre de priorité et leur règlement.

117. **Le Comité recommande que la haute direction du HCR établisse une structure de gouvernance solide, en adoptant une procédure opérationnelle standard, afin de s'assurer que les questions irrésolues sont traitées et que des mesures sont prises et de favoriser un processus décisionnel collaboratif et cohérent.**

118. Le HCR a accepté la recommandation.

*ii) Gouvernance des données*

119. La fonctionnalité d'établissement des rapports de Cloud ERP n'a pas encore été pleinement exploitée, sa mise en service accusant de légers retards. Après avoir repris

le cours normal de ses activités, le HCR a donné la priorité à d'autres fonctionnalités considérées comme plus importantes à achever avant de s'attaquer à celles liées à la communication de l'information.

120. Les utilisateurs ont par conséquent eu recours à la plateforme utilisée avant la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle (Power BI), qui, bien que plus intuitive, coûte plus cher et expose les utilisateurs à un risque d'erreur en raison des synchronisations à effectuer manuellement pour générer les rapports. Cette situation tient au fait qu'il n'y a pas d'approche claire et unifiée de l'utilisation de ces différentes plateformes.

121. À titre d'exemple, à la fin de 2024, le HCR a lancé le projet « Str8n », qui est dirigé par la Division de la planification stratégique et des résultats et vise à stabiliser et à optimiser les systèmes et processus intégrés du programme de transformation institutionnelle. Le projet doit répondre aux attentes des bureaux extérieurs et régionaux, qui souhaitent disposer des anciens et des nouveaux rapports et avoir ainsi des données fiables, satisfaisant aux besoins opérationnels et aux besoins de gestion. Il vise également à répondre au besoin d'amélioration du système de communication de l'information à des fins de gouvernance. Il en est actuellement à sa phase initiale et la note conceptuelle a été communiquée à l'équipe d'audit.

122. Une plateforme de données, Oracle Fusion Data Intelligence, centralise les données des divers outils du programme de transformation institutionnelle et définit chaque jeu de données (plan des opérations, niveau opérationnel, bons de commande, bons de commande ouverts, etc.). Toutefois, plutôt que d'extraire les données de cette plateforme centralisée, les divisions et d'autres entités ont choisi d'extraire directement les données brutes des diverses applications pour établir leurs rapports. Si cette méthode permet de mener des analyses particulières, elle peut entraîner des incohérences entre les données présentées dans un rapport et celles figurant dans un autre rapport.

123. Cette situation découle d'une approche cloisonnée de la communication de l'information, selon laquelle chaque division ou entités développe et utilise son propre tableau de bord sans systématiquement consulter les autres divisions en vue d'établir des rapports communs. Ce manque de collaboration empêche d'avoir une vision unifiée et cohérente des données, ce qui fait que certaines des informations présentées sont disparates.

124. **Le Comité recommande que le HCR centralise la gestion des données et des rapports dans le cadre d'un dispositif de gouvernance des données, en promouvant et en facilitant la collaboration entre les différentes divisions et entités.**

125. Le HCR a accepté la recommandation.

### d) Sécurité technique et gestion des risques opérationnels dans le domaine informatique

#### *i) Gestion des risques opérationnels liés au programme de transformation institutionnelle*

126. Les risques opérationnels surveillés pendant la mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle ont été clos du point de vue de la gestion de projet à la fin de 2023 dans le cadre de l'achèvement du programme. Lorsque le cours normal des activités a repris, les risques opérationnels liés au programme ont été intégrés aux dispositifs de gestion des risques et cartes des risques de chaque division, en fonction de leur importance.

127. Toutefois les cartes des risques ne tiennent pas particulièrement compte des difficultés propres à la gestion des processus du programme de transformation institutionnelle, qui dépendent de solutions multi-cloud. En outre, même si les solutions du programme de transformation institutionnelle sont essentielles à la continuité des opérations du HCR, il ne semblait pas possible d'obtenir l'assistance informatique nécessaire après la reprise du cours normal des activités, dans un contexte de réduction des effectifs.

128. De plus, du fait de la particularité de l'environnement multi-cloud du programme de transformation institutionnelle, les évolutions ou modifications techniques d'un cloud affectent la transmission des données depuis et vers cette plateforme et perturbent ainsi certains processus métier. Il est donc essentiel que le HCR garde une vue d'ensemble à long terme des divers chemins de données du programme pour limiter ces risques.

129. Les efforts déployés pour identifier la personne responsable de ces données et les risques y étant associés ont été vains. Bien que la Division des systèmes d'information et des télécommunications soit responsable des environnements techniques du programme de transformation institutionnelle, la gestion des risques relatifs aux chemins de données entre les différentes plateformes ne relève pas officiellement de ses fonctions. En outre, le Service mondial des données du HCR ne gère que les données utilisées par les services de secrétariat, les risques y étant associés étant intégrés dans l'inventaire des risques opérationnels du Service, qui est tenu à jour dans l'outil dédié de gestion globale des risques.

130. Le passage à un environnement multi-cloud expose l'organisation à un risque particulier de perturbation des chaînes de traitement des données. Par exemple, la modification non coordonnée d'un élément sur une plateforme (comme Oracle ou Workday) pourrait entraver les flux de données entre les systèmes et compromettre des processus critiques, comme la paie ou le paiement des partenaires. Il est préoccupant qu'il n'y ait pas de carte regroupant les interdépendances techniques ou de responsable de la gestion des risques clairement désigné.

131. Le Comité souligne qu'il importe de désigner une personne référente pour les questions transversales et de la charger de veiller à la sécurité des échanges de données inter-cloud.

*ii) Gestion des accès aux outils du programme de transformation institutionnelle*

132. Chaque application a son propre mécanisme d'octroi et de gestion des accès. Lorsqu'un nouveau profil est créé, l'attribution des rôles entraîne automatiquement l'octroi des droits d'accès aux applications voulues. Si un profil doit avoir des droits particuliers, ceux-ci doivent être validés par la Division des systèmes d'information et des télécommunications.

133. Le HCR a élaboré une matrice des rôles pour Cloud ERP afin d'éviter l'accumulation de droits incompatibles (cadre de délégation de pouvoirs et d'attribution des rôles) et a établi un document similaire pour Workday. Pendant l'audit des états financiers du HCR de 2023, le Comité avait souligné qu'il fallait consolider ce cadre.

134. Une fois le cadre stabilisé, il conviendrait d'établir une matrice des divers outils du programme de transformation institutionnelle pour assurer une séparation des tâches entre les applications, en particulier dans les plus petits bureaux, où il est plus probable que des membres du personnel accumulent des droits pour de multiples applications.

135. En ce qui concerne les mots de passe, l'accès aux applications se fait par une authentification unique multifactorielle sur la session de Windows. Cette

authentification unique permet aux utilisateurs d'accéder aux outils du programme de transformation institutionnelle en fonction des droits octroyés à l'aide des moyens d'identification électronique de la session Windows, à condition que ceux-ci soient conformes aux directives du HCR concernant les mots de passe.

*iii) Gestion des erreurs d'intégration*

136. En moyenne, entre 70 000 et 90 000 flux de données passent par la plateforme d'intégration chaque jour. D'après les informations relatives aux six derniers mois de 2024, plus de 99 % des transactions ont été effectuées sans incident, les erreurs représentant entre 0,01 et 0,5 % des flux de données quotidiens.

137. Des erreurs d'intégration sont signalées quotidiennement à la Division des systèmes d'information et des télécommunications, qui est chargée d'analyser et de remédier aux incidents. La gestion des incidents s'est nettement améliorée depuis la reprise du cours normal des activités. Une diminution du volume d'incidents a également été observée : si 651 tickets ont été ouverts en août 2024, seuls 266 l'ont été en octobre 2024. Le taux de résolution est aussi élevé : des 651 tickets ouverts en août 2024, 622, soit 95,5 %, ont été réglés le même mois.

138. L'analyse des erreurs a montré que la majorité des incidents consistaient en des erreurs dans la saisie des données plutôt que des erreurs techniques imputables à la plateforme, et elles étaient pour la plupart liées au format ou au type de données. À titre d'exemple, la saisie d'un nombre décimal avec une virgule au lieu d'un point entraîne une erreur. Des problèmes peuvent également se poser lors de la mise à jour des données de référence. Par exemple, si un numéro de compte bancaire n'est pas mis à jour, un remboursement peut être bloqué.

139. La résolution des erreurs opérationnelles requiert des échanges et une collaboration étroite entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et les divers responsables. À cet égard, le HCR considère que le rôle de gestionnaire des données relatives aux services de soutien est assuré par le ou la Chef de la gestion des relations opérationnelles de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, poste qui semble par conséquent essentiel.

140. **Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les erreurs opérationnelles liées à l'intégration des données dans le cadre du programme de transformation institutionnelle soient résolues dès leur détection, et qu'une collaboration étroite entre les services techniques et les entités clientes soit en place afin de réduire les perturbations et d'assurer la continuité des activités.**

141. Le HCR a accepté la recommandation.

142. En conclusion, la reprise du cours normal des activités après l'achèvement du programme de transformation institutionnelle a entraîné plusieurs risques pouvant compromettre la stabilité et l'efficacité des opérations du HCR. Alors que l'organisation continue de maintenir et d'optimiser les nouveaux systèmes intégrés, certains problèmes doivent être gérés avec prudence pour assurer la bonne poursuite des activités.

143. Si la reprise du cours normal des activités a marqué une étape importante, il faudra des ressources, des efforts continus et une gestion évolutive pour maintenir la stabilité des systèmes et l'efficacité opérationnelle.

## 5. Coopération entre le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'autres entités du système des Nations Unies

### a) Contexte

144. La stratégie du HCR en matière de partenariats est décrite dans les orientations stratégiques du HCR pour 2022-2026, qui font référence au Pacte mondial sur les réfugiés et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2024, le HCR a réaffirmé qu'il était déterminé à diversifier les partenariats et à renforcer la collaboration dans le cadre du nexus humanitaire-développement-paix. Chaque année, lors de la première réunion du Comité permanent du Comité exécutif, le ou la Haut(e)-Commissaire présente l'état de l'application de la stratégie de partenariat du HCR au cours de l'année précédente dans un document de séance portant sur les partenariats stratégiques, y compris la coordination[8].

145. L'un des engagements pris par le HCR pour réaliser ses objectifs stratégiques est de consolider et de diversifier les partenariats. Les organismes des Nations Unies sont cités à la rubrique « acteurs traditionnels », catégorie qui comprend également les organisations non gouvernementales (ONG) et les gouvernements. Dans son cadre stratégique, le HCR envisage de favoriser la coopération interinstitutionnelle entre l'aide humanitaire et le développement en demandant aux entités des Nations Unies d'accélérer la transition vers des solutions durables en établissant un partenariat avec lui et en incluant les personnes déplacées de force et les apatrides dans leurs programmes et leurs plans.

146. Le Comité a axé son audit de la coopération interinstitutions sur les principales composantes de la stratégie de partenariat du HCR qui font partie du système des Nations Unies, à savoir : la réforme du système des Nations Unies pour le développement [voir sous-section 5 b)], les partenariats bilatéraux des Nations Unies [voir sous-section 5 c)] et la coordination interinstitutions portant sur les interventions relatives aux réfugiés et aux déplacements internes [voir sous-section 5 d)]. En outre, le Comité a examiné la coopération du HCR avec d'autres entités des Nations Unies pour ce qui concerne la gestion des fonctions opérationnelles visant à améliorer le rapport coût-efficacité, en particulier pour les services de location de véhicules dans le cadre du projet de flotte des Nations Unies (UN Fleet) mené avec le PAM, les achats et la gestion des locaux [voir sous-section 5 e)].

### b) Partenariats stratégiques dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies

#### *i) Composition des équipes de pays des Nations Unies*

147. Au niveau mondial, les partenariats du HCR s'inscrivent dans le contexte général de la coordination des Nations Unies, dont font partie le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, son Comité de haut niveau sur les programmes et son Comité de haut niveau sur la gestion.

148. Au niveau national, le HCR est membre de l'équipe de pays des Nations Unies et participe activement au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui est l'engagement des Nations Unies à soutenir les pays dans l'exécution du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des priorités nationales de développement. Le HCR participe aux groupes de travail créés pour obtenir les résultats et produits définis par le plan-cadre de coopération.

149. La contribution du HCR au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour 2024 s'élève à environ 2,25 millions de dollars, compte tenu de la

[8] Derniers documents en date : EC/75/SC/CRP.6, daté du 29 février 2024, et EC/76/SC/CRP.6, daté du 7 mars 2025.

formule établie par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable[9]. La part du HCR dans la répartition des coûts pour 2023, 2024 et 2025 est restée stable (2,91 %). Le Comité a noté que dans le tableau de données du Groupe des Nations Unies pour le développement durable utilisé pour déterminer l'allocation des entités des Nations Unies pour 2025, le HCR et le PAM, ainsi que l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, sont des entités pour lesquelles le critère de la taille de l'entité n'entre pas en ligne de compte.

*ii) Harmonisation des stratégies*

150. Un alignement stratégique est nécessaire pour aboutir à une participation efficace du HCR à l'action de l'équipe de pays des Nations Unies, comme le rappelle le rapport annuel de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (E/2024/5). En effet, le HCR s'est engagé à faire correspondre son cycle de planification stratégique avec celui du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et à s'inspirer des réalisations énoncées dans le plan-cadre pour les composantes de ses stratégies liées au développement. Toutefois, à la fin de l'année 2024, le HCR n'avait aligné la durée de sa planification stratégique sur celle du plan-cadre que dans 38 pays sur 127 (30 %). Pour 25 pays, le HCR a indiqué que l'alignement était impossible pour des raisons pratiques, comme le fait que la signature du plan-cadre dans certains pays pourrait retarder le cycle de la stratégie ou que le cycle du plan-cadre pourrait avoir changé. Le HCR a aussi mentionné le cas des 64 pays couverts par des bureaux multipays, pour lesquels le cycle stratégique des bureaux multipays n'a pas pu être mis en cohérence avec les stratégies de certains pays. Toutefois, le Comité estime que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour parvenir à un alignement stratégique à plus grande échelle.

151. **Le Comité recommande que le HCR continue de faire correspondre sa planification stratégique au niveau des pays avec celle du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.**

152. L'Administration a accepté la recommandation.

*iii) Le Forum mondial sur les réfugiés et les engagements des Nations Unies*

153. Dans le cadre du Pacte mondial sur les réfugiés approuvé par l'Assemblée générale en 2018, le Forum mondial sur les réfugiés se tient tous les quatre ans, la dernière session ayant eu lieu en décembre 2023. Pendant la session, des acteurs représentant l'ensemble de la société sont invités à prendre des engagements envers la réalisation des objectifs du Pacte mondiale, qui sont : a) alléger la pression sur les pays d'accueil, b) renforcer l'autonomie des réfugiés, c) élargir l'accès aux solutions dans des pays tiers, et d) favoriser les conditions d'un retour dans les pays d'origine dans des conditions de sécurité et de dignité. En réunissant l'ensemble des acteurs de la société dans un cadre d'engagement multipartite visant à faire progresser les contributions des partenaires vers les objectifs du Pacte mondial dans des lieux ou des domaines thématiques précis, le HCR joue un rôle fédérateur dans le cadre du Pacte mondial sur les réfugiés.

154. Une réunion de fonctionnaires de haut niveau se tient entre les sessions du Forum et sert à faire progresser la réalisation des engagements pris pendant le Forum,

[9] D'après les critères convenus par l'équipe de direction du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à sa réunion du 5 novembre 2020, les allocations sont basées sur les dépenses totales moyennes (frais de base), la taille de l'entité (dépenses et effectifs) et la charge exercée sur le système (part de l'entité dans le total des plans-cadres de coopération signés dans le système des Nations Unies).

tout en contribuant à ouvrir la voie à de nouveaux engagements, contributions et partenariats et à établir un plan d'action clair pour le prochain Forum mondial sur les réfugiés. Le HCR demande régulièrement des informations sur les progrès réalisés dans le respect des engagements et des transferts et archive et tout engagement non mis à jour après quatre ans. Fin février 2025, un total cumulé de 3 380 engagements avait été enregistré, dont 1 773 avaient été soumis lors du dernier Forum mondial sur les réfugiés en 2023, et 284 en 2024.

155. Lors du Forum mondial sur les réfugiés tenu en 2019, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence ont pris des engagements, selon lesquels les entités des Nations Unies vont tenir compte systématiquement des réfugiés dans leurs analyses et leurs plans, et collaborer avec les gouvernements et les populations qui accueillent des réfugiés pour faciliter l'inclusion de ces derniers dans les systèmes nationaux. Grâce à ces engagements, communément appelés « engagement commun des Nations Unies », 15 entités des Nations Unies ont renforcé leur soutien à l'intégration des réfugiés. Au Forum mondial sur les réfugiés en 2023, 50 équipes de pays des Nations Unies et 20 entités des Nations Unies ayant une présence mondiale ont créé un nouvel engagement, l'Engagement commun 2.0 des Nations Unies, pour promouvoir l'inclusion des réfugiés. L'engagement vise à : a) inclure les réfugiés dans tous les documents de planification des Nations Unies, y compris, en particulier, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ; b) promouvoir l'inclusion des réfugiés dans les plans, les ensembles de données, les budgets et les systèmes nationaux ; c) garantir l'accès à un travail décent ; d) plaider pour un partage des responsabilités sur le plan international à l'appui des pays accueillant les réfugiés ; e) promouvoir une participation réelle des réfugiés aux processus de planification des Nations Unies et encourager leur participation effective à tous les plans qui les concernent. L'Engagement commun 2.0 des Nations Unies est étayé par des engagements précis, mesurables et chiffrés pris par 50 équipes de pays des Nations Unies en rapport avec les principaux objectifs de développement durable.

156. La mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés fait l'objet d'un rapport utilisant les indicateurs définis dans le cadre d'indicateurs applicable au Pacte mondial[10]. Le premier rapport sur les indicateurs relatifs au Pacte mondial sur les réfugiés a été publié en novembre 2021, avant la réunion de fonctionnaires de haut niveau, et le second en novembre 2023, avant le Forum mondial sur les réfugiés de 2023. Un autre rapport est en cours d'élaboration et devrait être publié fin 2025.

157. Publié en 2023, le dernier rapport en date donne des informations précises sur la situation des réfugiés dans le monde. Des améliorations sont toutefois possibles sur plusieurs sujets, notamment l'accès des enfants réfugiés à l'éducation, dans la mesure où le rapport ne compare pas les chiffres relatifs à cet accès avec ceux des années précédentes, en raison des difficultés rencontrées dans l'obtention de données actualisées, comparables, représentatives et désagrégées. Par conséquent, les tendances importantes n'ont pas été présentées. Le prochain rapport sur les indicateurs relatifs au Pacte mondial sur les réfugiés devrait présenter les tendances, les analyses et les perspectives pour la période allant de 2016 à 2025, dans les cas où des données sont disponibles.

158. Le suivi du respect des engagements, y compris ceux pris par l'Organisation des Nations Unies, semble généralement limité. Par exemple, l'Engagement commun 2.0 des Nations Unies pour l'intégration des réfugiés fait l'objet d'un rapport tous les deux ans, étant donné qu'une intégration réussie s'inscrit dans la durée. Néanmoins,

[10] HCR, *Global Compact on Refugees Indicator Framework*, 1re édition (Genève, 2019) et 2e édition (Genève, 2022).

dans la mesure où l'équipe de pays des Nations Unies est à l'origine de l'engagement dans un pays donné, le Comité s'attend à ce que les efforts de mise en œuvre fassent l'objet d'une évaluation interinstitutions plus complète.

*iv) Coopération interinstitutions et gestion des risques*

159. Le registre des risques opérationnels du HCR comprend une catégorie de risque 6 relative aux activités extérieures et à la mobilisation des ressources, dont le champ d'application est défini comme les activités stratégiques et opérationnelles menées par le HCR avec les parties prenantes externes telles que l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires, les donateurs, les médias, le grand public et les gouvernements des pays hôtes. Cette catégorie comprend une sous-catégorie 6.1 (collaboration interinstitutions et collaboration avec les partenaires), définie comme l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles nécessitant que le HCR coopère avec d'autres entités des Nations Unies et partenaires. Dans son analyse des risques, le HCR regroupe les organismes des Nations Unies, les « autres partenaires » (une catégorie large et non définie)[11] et les gouvernements des pays hôtes. Des entités des Nations Unies et d'autres partenaires figurent dans cette catégorie, ce qui nuit à une compréhension claire des risques, mais aussi des possibilités, que comportent les partenariats conclus avec des entités des Nations Unies.

160. Le Comité a demandé au HCR un jeu de données personnalisé sur les risques liés aux partenariats conclus avec des entités des Nations Unies, à l'exclusion des risques et des possibilités liés aux gouvernements ou aux ONG. Le jeu de données communiqué contient 351 risques, mais 38 seulement sont propres à la collaboration avec les entités des Nations Unies. Les 313 autres sont soit partiellement liés à la collaboration avec des entités des Nations Unies, soit atténués par des traitements des risques comportant une composante interinstitutions.

161. Dans son rapport sur l'exercice financier 2022 (A/78/5/Add.6, par. 175 et 176), le Comité a constaté les limites de la coopération interinstitutionnelle en matière de gestion des risques. Cette coopération constitue toutefois un critère essentiel en ce qui concerne l'évaluation de la maturité d'un système de gestion des risques, sur la base de la condition 10 (Coopération et coordination interinstitutions en matière de gestion globale des risques) du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2020/5)[12]. Ce critère, qui n'a pas été respecté par le HCR, n'a pas été pris en compte dans l'analyse comparative fournie par le BSCI dans son examen consultatif de 2022 sur la gestion des risques. Dans son rapport de 2022, le Comité a indiqué qu'il serait utile de mettre en place une gestion des risques interinstitutions dans laquelle le HCR jouerait un rôle. Il a toutefois constaté que « sur le terrain, la coordination interinstitutions en matière de gestion des risques en est encore à ses balbutiements, peu d'entités disposant d'un personnel spécialisé dans la gestion des risques sur le terrain ». Le HCR estime toutefois que de bonnes pratiques, dont il se sert activement, sont en place dans des pays comme la Somalie, la République arabe syrienne, l'Ouganda, l'Éthiopie et l'Afghanistan.

162. En 2024, le HCR a participé de plusieurs manières aux travaux interinstitutions portant sur la gestion des risques. Il joue un rôle actif dans le Forum sur la gestion des risques du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, un espace de discussion auquel participent des organismes des

[11] L'élément unique de cette définition est que la catégorie exclut les partenaires d'exécution.

[12] Un examen des contrôles d'assurance à l'échelon central du HCR commandé par le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a confirmé en 2024 la maturité du système de gestion des risques du HCR, en lien avec les indications précédemment communiquées par le Corps commun d'inspection, le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes.

Nations Unies et des ONG et qui permet aux participants de mettre au jour les bonnes pratiques et les domaines de risque communs. Le HCR est aussi un membre actif de la communauté de pratique relative au partage des risques établie en 2020, qui a commencé à être pleinement active en 2023 lorsque la plateforme de partage des risques a été créée et qui sera encore plus opérationnelle en 2025.

163. Compte tenu des informations communiquées par le siège du HCR, le Comité a noté que, dans certains pays, comme le Soudan du Sud, le HCR participe également à des groupes de travail interinstitutions spécialisés dans les risques. En Afghanistan, une coopération interinstitutions développée fonctionne grâce à l'équipe de gestion des risques, qui comprend, outre le HCR, 26 autres entités membres du système des Nations Unies. L'équipe de gestion des risques a notamment approuvé une évaluation commune des risques pour les entités du système. Dans toutes les régions, le HCR encourage ses conseillers régionaux en matière de risques à promouvoir les échanges interinstitutions sur la gestion des risques. Lors des audits sur le terrain, les bureaux régionaux des Amériques et de l'Asie et du Pacifique sont restés prudents quant à la participation à la gestion des risques interinstitutions, cette activité étant considérée comme plus utile au niveau national.

164. En 2024, la coopération interinstitutions sur la gestion des risques a également pris la forme d'un examen comparatif commandé par le PAM pour analyser sa politique de gestion des ressources institutionnelles par rapport à celles de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du HCR respectivement. C'est sur cette base que les trois agences ont mené des consultations au niveau mondial.

*v) Coûts de coordination*

165. Le Conseil a constaté que, sur le terrain, la structure des groupes de travail créés pour mettre en œuvre le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable risque d'entraîner des doubles emplois avec d'autres groupes établis dans le contexte des réfugiés ou des interventions humanitaires de plus grande ampleur. Il est donc important que les représentants du HCR dans les pays soient conscients de ce risque et fassent part au ou à la coordinateur(trice) résident(e) de toute préoccupation concernant un chevauchement potentiel créé par un groupe de travail thématique ou prioritaire particulier. Au Burundi, 41 groupes sectoriels et groupes de travail ont été mis en place et mobilisés par le système des Nations Unies. Le bureau de pays du HCR a participé à des degrés divers à 12 de ces groupes. Il n'existait cependant pas d'inventaire exhaustif de tous les organes de coordination et de coopération, de leur champ d'action, de leurs participants et de leurs procédures de fonctionnement. En tout état de cause, le nombre élevé de groupes et de comités a généré des coûts de coordination importants. En outre, la plupart des décisions arrêtées par les groupes ont en réalité été renvoyées à l'équipe de pays des Nations Unies, ce qui signifie que les groupes de travail n'ont pas de véritable responsabilité décisionnelle et ne contribuent pas à la mobilisation des participants.

166. Les représentants du HCR et leurs équipes ne disposent pas d'outils adéquats pour mesurer les incidences financières et administratives de leur participation aux groupes des équipes de pays des Nations Unies et pour démontrer, le cas échéant, l'existence d'une charge excessive due à des doublons dans l'architecture locale des Nations Unies. Les outils adéquats pourraient notamment comprendre des indicateurs actualisés, portant d'abord sur le nombre de réunions des Nations Unies et ensuite sur le temps que le personnel consacre à la participation aux réunions et au travail de préparation et d'établissement des rapports. Actuellement, les opérations de pays du HCR ne disposent pas d'une méthodologie solide ni d'orientations claires permettant de mesurer et de maîtriser le coût de leur participation aux travaux de l'équipe de pays des Nations Unies.

167. **Le Comité recommande que le HCR continue d'améliorer ses efforts visant à estimer les coûts de personnel et de fonctionnement du HCR pour les services de coordination dans les contextes concernant ou non des réfugiés et dans les situations mixtes, en tenant compte des résultats liés à la coordination de l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.**

168. L'Administration a accepté la recommandation.

### c) Partenariats bilatéraux avec des entités des Nations Unies

*i) Gestion administrative des partenariats avec des entités des Nations Unies au siège*

169. Les relations entre le HCR et les autres entités des Nations Unies sont coordonnées par le Service du partenariat et de la coordination de la Division des relations extérieures, tandis que d'autres divisions peuvent jouer un rôle important dans la coopération interinstitutions.

170. Adopté en 2022, le cadre du HCR décrivant les rôles, responsabilités et pouvoirs comprend un chapitre sur les activités extérieures, les partenariats et la sensibilisation. Plusieurs divisions du siège sont chargées de gérer les partenariats bilatéraux avec des entités des Nations Unies ou la collaboration multilatérale avec celles-ci.

Tableau II.9
**Rôles des divisions du siège dans les partenariats avec des entités des Nations Unies définis dans la documentation portant sur les rôles, les responsabilités et les pouvoirs (exemples choisis)**

| *Division ou service au HCR* | *Rôles* |
|---|---|
| Division des relations extérieures | • Formuler des orientations et collaborer avec les bureaux régionaux pour que les engagements interinstitutions du HCR soient connus et respectés<br>• Mettre à jour et diffuser les orientations interinstitutions et promouvoir le leadership du HCR dans les forums interinstitutions<br>• Coordonner la contribution du HCR au lancement des appels humanitaires coordonnés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires<br>• Soutenir les bureaux régionaux dans la finalisation des plans d'intervention régionaux en faveur des réfugiés et des plans de réponse conjoints, ainsi que dans l'examen des plans d'intervention en faveur des réfugiés menés dans les pays<br>• Assurer la contribution du HCR aux politiques interinstitutions<br>• Coordonner la position et les politiques du HCR en matière de coordination interinstitutions et servir de point de contact et de coordinateur pour les forums interinstitutions, notamment en ce qui concerne les flux migratoires mixtes, les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et les apatrides<br>• Représenter le point de vue du HCR dans les forums interinstitutions<br>• Organiser, faciliter et coordonner les discussions sur le partenariat stratégique mondial avec d'autres organismes des Nations Unies<br>• Examiner ou préparer de nouveaux mémorandums d'accord entre le HCR et ses partenaires |

| *Division ou service au HCR* | *Rôles* |
|---|---|
| Division de la résilience et des solutions | • Développer des relations avec les agences de coopération au développement (y compris les organismes des Nations Unies) |
| | • Établir des partenariats mondiaux avec des mécanismes interinstitutions et des entités sœurs des Nations Unies |
| | • Collaborer étroitement avec les principaux organismes des Nations Unies |
| Division de la protection internationale | • Mobiliser systématiquement les parties prenantes mondiales, représenter les points de vue du HCR dans les forums bilatéraux, multilatéraux et interinstitutions |
| | • Jouer un rôle de coordination en matière d'inclusion et de responsabilité à l'égard des populations touchées dans le cadre de la réforme du Comité permanent interorganisations |
| | • Gérer et soutenir le Groupe mondial de la protection |
| | • Participer au Réseau des Nations Unies sur les migrations et servir de point de contact du HCR dans tous les forums sur les migrations |
| Division de la planification stratégique et des résultats | • Représenter le point de vue du HCR dans les forums interinstitutions |
| | • Représenter le HCR dans les forums interinstitutions |
| | • Superviser sur les engagements interinstitutions |
| Division de la gestion financière et administrative | • Accueillir UN Fleet (partenariat collaboratif entre le PAM et le HCR) |
| Service mondial des données du HCR | • Dialoguer de manière cohérente avec les parties prenantes mondiales, représenter les points de vue du HCR au niveau mondial (dans les forums bilatéraux, multilatéraux et interinstitutions) pour ce qui concerne les données et les informations relatives aux réfugiés et aux autres populations affectées |

*Source* : HCR, documents relatifs aux rôles, responsabilités et pouvoirs.

171. Toutefois, la séparation des tâches dans la pratique n'a pas pu être clairement démontrée au cours de l'audit. Tout en reconnaissant qu'un rôle de coordination a été confié à la Division des relations extérieures, le Comité estime, compte tenu des documents fournis, qu'il existe un risque de chevauchement et que les activités des principales divisions chargées de la coopération interinstitutions, à savoir la Division de la résilience et des solutions, le Service mondial des données, la Division de la protection internationale et la Division de la planification stratégique et des résultats, devraient être présentées plus clairement.

*ii) Architecture des accords conclus avec d'autres organismes des Nations Unies*

172. Les partenariats du HCR avec d'autres organismes des Nations Unies sont formalisés au moyen de documents variés. Certains documents ont une forme juridique, même s'ils ne sont pas contraignants (par exemple, les mémorandums d'accord ou les mémorandums déclaratifs d'intention). Dans d'autres cas, la coopération est basée sur des lettres conjointes, des cadres et d'autres instruments moins formels. Le Comité utilise le terme générique de « cadre de partenariat ». À titre d'illustration, le cadre global de collaboration pour l'inclusion et les solutions 2023-2025 (Global Collaboration Framework for Inclusion and Solutions, 2023-2025) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du HCR se présente comme une plateforme, définit sept domaines de collaboration, énonce des principes directeurs généraux mais ne constitue pas un document juridique, et est

signé par le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations. En revanche, le mémorandum d'accord de 2020 entre le HCR et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) est un document juridique qui comprend des dispositions et qui est signé par le Haut-Commissaire.

173. Dans certains cas, le cadre de partenariat le plus récent remplace officiellement les précédents. Le cadre mondial de collaboration stratégique établi en février 2023 avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) remplace le mémorandum d'accord de 1996, ainsi que le mémorandum déclaratif d'intention de 2015. Le mémorandum d'accord conclu avec l'OMS en mai 2020 remplace celui de 1997.

174. Dans d'autres cas, l'accord le plus récent confirme et complète les accords précédents. Par exemple, la lettre conjointe de l'OIM et du HCR de mai 2024 confirme la validité et complète le cadre de collaboration de 2022, qui s'appuie sur la lettre conjointe de 2019. Un autre exemple est l'accord de coopération signé avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) en avril 2018, qui s'appuie sur le mémorandum d'accord de 1995 et sur la lettre de coopération de 2008. De même, la brochure conjointe publiée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le HCR en 2025 est une mise à jour de la brochure conjointe de 2019, qui s'appuyait sur le mémorandum d'accord de 2016.

175. La coopération avec le PAM est organisée autour de l'additif de 2018 relatif au partage des données, qui complète le mémorandum d'accord de 2011 entre le HCR et le PAM, lequel définit les activités, les rôles et les responsabilités en matière de partage des données et d'interopérabilité. Il crée également un groupe d'appui au partage de données entre les deux entités et contient des annexes détaillées de scénarios et de modèles acceptables de partage de données afin de faciliter leur adoption dans les opérations sur le terrain. La coopération est également démontrée par le programme commun d'excellence et la plateforme de ciblage du HCR et du PAM, ainsi que par une note de mars 2023 qui définit les objectifs et la portée de la coopération. La note établie avec le PAM ne constitue pas un accord formel et ne précise pas la validité juridique du mémorandum d'accord de 2011.

176. Dans d'autres cas, des accords caducs n'ont été ni officiellement mis à jour ni reconfirmés, ce qui soulève des questions quant à leur validité. Une lettre commune a été publiée en septembre 2016 par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) et le Haut-Commissaire pour les réfugiés. Une note conjointe sur les situations mixtes a été publiée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le HCR en avril 2014 et reconfirmée par une lettre conjointe publiée en juin 2018. Le plan-cadre de coopération entre le HCR et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), officiellement toujours en vigueur, date de novembre 1998.

177. Pour certaines entités, le chevauchement des cadres de partenariat est source d'incertitude et de complexité pour le personnel chargé de l'exécution. En effet, certains cadres de partenariat ont été établis il y a plus de cinq ans, tandis que d'autres prennent différentes formes contractuelles et ont une validité juridique variable. Le Comité a aussi constaté que l'existence de plusieurs sortes de documents, de nature différente, tous réputés valides, et qui sont entrés en vigueur à différents moments, crée une certaine confusion. Il est nécessaire de clarifier la validité et de rationaliser l'architecture de plusieurs cadres de partenariat avec d'autres entités des Nations Unies.

178. Le Comité sait que, depuis la mise en place des premiers cadres de partenariat interinstitutions, un certain nombre d'évolutions importantes, notamment le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, le Programme de transformation du Comité permanent interorganisations et le principe de la responsabilité sectorielle, ont considérablement modifié le contexte général de la coopération entre les entités.

Cette coopération tend à se développer de manière plus multilatérale, au moyen d'instruments prédéfinis qui vont au-delà du champ d'action de deux entités, et cela est particulièrement vrai au niveau national, ce qui réduit la valeur des accords interinstitutions à ce niveau. Ce phénomène est intensifié par le fait que les activités menées conjointement entre deux organisations au niveau national, dans le respect des règles et principes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable [13], doivent déjà s'inscrire dans le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et sont enregistrées dans le système d'information des deux entités concernées.

179. Une telle évolution pourrait remettre en question l'utilité et la pertinence des accords interinstitutions, qui pourraient sembler dépassés. Toutefois, le Comité estime que ces cadres de partenariat interinstitutions de haut niveau sont utiles pour clarifier les mandats et les responsabilités, définir des objectifs communs, assurer la gouvernance, et prévoir des réunions régulières et des mécanismes de résolution des litiges. Le Comité est également d'avis que ces cadres de partenariat interinstitutions de haut niveau sont d'autant plus pertinents lorsque les accords au niveau national sont moins prioritaires, puisqu'ils fournissent un cadre général pour les mesures prises au niveau national.

180. **Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les cadres de partenariat et leurs mises à jour soient accessibles, et qu'il examine la possibilité d'élaborer une procédure opérationnelle standard portant sur les dispositions types des cadres de partenariat interinstitutions, de manière à refléter au mieux les intérêts et les préoccupations mutuels.**

181. L'Administration a accepté la recommandation.

*iii) Principales dispositions des accords conclus avec d'autres organismes des Nations Unies*

182. Tous les accords que le Comité a examinés décrivent correctement les principes du partenariat et prônent le respect des mandats, des objectifs stratégiques et des déclarations de mission de chaque entité partenaire, qui servent de référence convenue pour aborder des questions potentiellement controversées pouvant nécessiter des précisions supplémentaires.

183. Tous ces accords définissent des objectifs communs (par exemple, sept objectifs précis devant être atteints d'ici 2030 ont été fixés avec l'UNICEF) et décrivent les responsabilités des deux organisations pour ce qui concerne le soutien et la coordination, le niveau de granularité dépendant du type de coopération entre les deux entités.

184. Certains cadres de partenariat (par exemple ceux de l'OMS et du FNUAP) encouragent le détachement ou le prêt de personnel dans le but de partager une compréhension des pratiques et une expertise technique entre les deux organisations.

185. Aucune disposition particulière relative au partage de données avec l'OMS ou le FNUAP n'a été prise. Pour le HCDH, le partage de l'information est un objectif prioritaire, l'idée étant de soutenir les alertes rapides et les activités de plaidoyer. Le cadre de partenariat avec l'UNICEF définit un certain nombre d'objectifs liés au renforcement de la collaboration en matière de partage de données et d'interopérabilité, ainsi qu'à l'échange régulier d'informations à l'appui de la mobilisation des ressources.

[13] En particulier, les Directives internes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, 2019.

186. Les cadres de partenariat avec l'OMS et l'OIM comprennent un mécanisme de règlement des différends. Ce n'est pas le cas avec le FNUAP. Le cadre de partenariat avec OCHA fait référence à des personnes particulières pour les interfaces de haut niveau, plutôt qu'à des rôles fonctionnels.

187. Le Comité a également observé des dispositions différentes en ce qui concerne la durée. Le cadre de partenariat conclu avec ONUSIDA est révisé à la demande de l'une ou l'autre des parties. Le cadre de partenariat conclu avec l'UNICEF, qui est ouvert et n'a pas de date d'expiration, est régulièrement passé en revue, un examen formel des progrès et du partenariat dans son ensemble étant déjà prévu pour 2030. La validité du cadre de partenariat avec le FNUAP est fixée à deux ans. Le partenariat avec l'OMS comprend une disposition permettant à l'une ou l'autre des parties de mettre fin à l'accord. Les cadres de partenariat avec le HCDH et OCHA ne mentionnent aucun mécanisme de validité ou de résiliation.

188. Un certain nombre de dispositions clés relatives à la durée, aux commissions, aux principaux responsables, au détachement de personnel, au partage de données et aux mécanismes de résolution des litiges sont abordées de manière hétérogène. Cette réalité pourrait relever d'une logique et de situations particulières, mais elle pourrait aussi simplement être le résultat des circonstances dans lesquelles ces cadres de partenariat ont été négociés, sans logique globale au fil du temps et entre les différentes entités.

189. Le Comité considère qu'il serait utile de définir une politique du HCR couvrant les principales clauses des cadres de partenariat interinstitutions. Toutefois, il reconnaît qu'il est risqué d'entamer de longues discussions au niveau du siège, sans avantages immédiats pour le terrain et les bénéficiaires, et est conscient de la diversité des situations en matière de coopération avec d'autres entités. Néanmoins, le Comité considère que le HCR bénéficierait d'une approche globale et rationalisée des cadres de partenariat, qui pourraient être plus systématiquement fondés sur des clauses qui ont fait leurs preuves en tant que bonnes pratiques ou qui traduisent les priorités essentielles du HCR (par exemple, les retombées sur la protection, le partage des données, l'interopérabilité des systèmes, les échanges de personnel). Une étape essentielle serait alors de procéder à un examen exhaustif de tous les cadres de partenariat interinstitutions afin de traiter, lorsque cela est possible et approprié, les questions précédemment citées.

190. Au cours de ses visites sur le terrain, qui ont porté sur un échantillon de neuf pays, le Comité a observé des cas de coopération interinstitutions visant à améliorer les relations avec les donateurs. Le bureau de pays participe aux exposés réguliers présentés par les membres du système des Nations Unies aux donateurs, comme dans le cas du Myanmar, mais il serait utile qu'il se fixe comme objectif d'intensifier sa participation à la recherche active de donateurs par les entités du régime commun des Nations Unies et d'explorer de nouvelles initiatives en partenariat avec une ou deux entités des Nations Unies. La plateforme de soutien au Moldova a été lancée en avril 2022 par la France, l'Allemagne et la Roumanie afin de mobiliser et de coordonner l'appui politique, technique et financier. Au Mozambique, le HCR n'est pas membre de la plateforme de coordination des donateurs à laquelle participent la plupart des organismes des Nations Unies.

*iv) Analyse de certains partenariats bilatéraux conclus avec des organismes des Nations Unies*

a. Coopération avec l'Organisation internationale pour les migrations

191. Selon sa Constitution[14], les buts et les fonctions de l'OIM sont les suivants :

> « a) prendre toutes mesures utiles en vue d'assurer le transfert organisé des migrants... vers des pays offrant des possibilités de migration ordonnée ;
>
> b) s'occuper du transfert organisé des réfugiés, des personnes déplacées et d'autres personnes ayant besoin de services internationaux de migration... ;
>
> c) fournir, à la demande des États intéressés et avec leur accord, des services de migration... ;
>
> d) fournir des services similaires, ... pour la migration de retour volontaire, y compris le rapatriement librement consenti ;
>
> e) offrir aux États, ainsi qu'aux organisations internationales et autres organisations, un forum pour des échanges de vues et d'expériences et pour la promotion de la coopération et de la coordination des efforts internationaux sur les questions de migration internationale ».

En 2022, le HCR et l'OIM ont signé un cadre de collaboration pour renforcer leur coopération dans des domaines précis : les flux mixtes de migrants et de réfugiés, les solutions durables pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les données.

192. La coopération entre le HCR et l'OIM est restée essentielle en 2024, en particulier dans les situations de flux mixtes et de déplacements de personnes à l'intérieur de leur propre pays. Toutefois, le Haut-Commissaire pour les réfugiés et la Directrice générale de l'OIM, dans leur lettre conjointe du 14 mai 2022, ont fait état des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du cadre de collaboration et de la nécessité de clarifier davantage les rôles et les responsabilités. Ces problèmes sont l'illustration d'une certaine ambiguïté quant aux rôles respectifs du HCR et de l'OIM. Le Comité a pris note du commentaire du HCR qui indique que l'OIM et le HCR dirigent conjointement le groupe sectoriel mondial de la coordination et de la gestion des camps, qui est uniquement axé sur les interventions en cas de déplacements internes, et qu'il n'y a pas d'ambiguïté. L'utilisation cohérente de la terminologie et des définitions des migrants et des réfugiés dans les communications internes et externes reste une question en suspens et controversée.

193. La diffusion du cadre de collaboration de 2022 dans les deux organisations mérite une plus grande attention. La relation globale avec l'OIM, contrairement à celle avec d'autres entités des Nations Unies, est gérée personnellement par le Haut-Commissaire pour les réfugiés et son ou sa Chef de cabinet, ce qui montre bien qu'il s'agit d'une relation jugée sensible.

194. La lettre conjointe du 14 mai 2022, qui reconfirme, après révision, le cadre de collaboration de 2022, devait constituer un message fort pour toutes et tous. Cependant, le HCR n'a fourni au Comité aucun élément montrant qu'une campagne de communication interne comprenant des contributions des bureaux régionaux et soutenue par un « ton » fort venant du sommet de la hiérarchie, avait été élaborée pour illustrer l'importance du sujet. Le Comité n'a pas non plus reçu la preuve que les quatre domaines cités dans la lettre du 14 mai comme méritant d'être précisés (à

[14] Constitution du 19 octobre 1953 de l'ancien Comité intergouvernemental pour les migrations européennes, et amendements successifs adoptés le 20 mai 1987, le 24 novembre 1998, le 21 novembre 2013 et le 28 octobre 2020.

savoir la terminologie, le rôle du Réseau des Nations Unies sur les migrations, les flux mixtes et les données) ont été développés dans un plan d'action commun avec l'OIM. La lettre conjointe avait pour but de lancer un processus dans les deux organisations, l'idée étant de traiter les questions au fur et à mesure de leur apparition et d'apporter des éclaircissements.

195. Le Comité considère qu'en raison de la criticité et de la centralité des relations entre le HCR et l'OIM, il faut tout mettre en œuvre pour renforcer ce partenariat et ouvrir la voie à une coopération plus solide. En effet, la situation actuelle nécessite une action pragmatique qui permettrait également au personnel des deux organisations d'améliorer leur compréhension et leur connaissance mutuelles.

196. **Le Comité recommande que le HCR donne la priorité aux questions les plus critiques abordées dans la lettre conjointe du 14 mai 2022 sur la coopération entre le HCR et l'OIM (terminologie, rôle du Réseau des Nations Unies sur les migrations, flux mixtes et données) et encourage une communication continue sur le terrain afin d'améliorer les relations entre les deux entités.**

197. L'Administration a accepté la recommandation.

b. Coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement

198. Le partenariat entre le HCR et le PNUD a évolué ces dernières années grâce à des accords successifs. Le cadre global de collaboration entre le PNUD et le HCR pour l'inclusion et les solutions 2023-2025 met l'accent sur l'alignement opérationnel et la programmation conjointe dans les contextes touchés par les déplacements, dans les domaines thématiques clés que sont : a) les moyens de subsistance ; b) l'intégration des objectifs de développement durable ; c) l'état de droit et la gouvernance locale ; d) la prévention des conflits et la consolidation de la paix ; e) la nature, le climat et l'environnement ; f) les déplacements internes ; g) l'apatridie. Les deux entités prévoient notamment des formes particulières de coopération telles que des dialogues stratégiques annuels et des missions conjointes, des accords de gouvernance conjoints, un cadre de partenariat, l'élaboration d'outils et d'approches programmatiques pour les interventions dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix, et la mise en place d'une plateforme de ressources en matière de connaissances[15].

199. En application du nouveau cadre global de collaboration, plusieurs mesures ont été prises, dont des missions conjointes de haut niveau, une plateforme de connaissances et un plan visant à rendre opérationnel le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. En 2023, une mission conjointe en Jordanie a permis de faire progresser l'intégration des questions relatives aux réfugiés dans les stratégies nationales de développement et a servi de plateforme pour un plaidoyer commun. En 2024, une autre mission conjointe en Éthiopie, à laquelle participe également l'OIM, sera axée sur les stratégies de déplacement interne sous l'égide du Bureau du Conseiller spécial pour les solutions à apporter à la question des déplacements internes. Une troisième mission d'évaluation conjointe dans l'est du Tchad a été menée en 2024 à la demande de la Vice-Secrétaire générale de l'Organisation des Nations Unies, le PNUD et le HCR étant désignés comme coordinateurs principaux. En ce qui concerne la plateforme de connaissances, le lancement du réseau mondial de collaboration entre le PNUD et le HCR (plateforme SparkBlue) a constitué une étape importante vers le partage des connaissances institutionnelles, en rassemblant des outils, des orientations et des études de cas pour soutenir l'application conjointe et l'échange entre pairs dans la région. En ce qui concerne l'opérationnalisation du lien entre l'action humanitaire, le développement

[15] PNUD et HCR, *Global Collaboration Framework for Inclusion and Solutions, 2023-2025*, p. 19.

et la paix, l'approbation par le PNUD de la position commune de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur les déplacements forcés constitue une base permettant de mettre le financement du développement en cohérence avec les contextes de déplacement forcé, de même que le rapport conjoint du PNUD, du HCR et de l'OIT sur les pratiques émergentes visant à améliorer l'accès aux plateformes numériques et les conditions de travail pour les réfugiés et les populations d'accueil[16]. On trouvera ci-après quelques exemples d'initiatives conjointes pour l'action humanitaire, le développement et la paix :

a) La Facilité de financement Nexus (Nexus Funding Facility, NFF) du bassin du lac Tchad est financée par l'Allemagne et mise en œuvre par le PNUD, le HCR participant à ses structures de gouvernance et le PNUD intervenant dans les plans d'intervention régionaux en faveur des réfugiés soudanais (Tchad, République centrafricaine, Soudan du Sud, Égypte, Éthiopie, Ouganda et Libye). Elle devrait être formalisée d'ici 2025 ;

b) Le Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience déployé en réponse à la crise syrienne (Liban, Türkiye, Jordanie, Égypte), dirigé conjointement avec le PNUD depuis 2015 ;

c) Un nouveau programme conjoint en Somalie axé sur la gouvernance, les moyens de subsistance, la consolidation de la paix, le climat et l'état de droit.

200. Ces efforts illustrent la cohérence croissante entre les mandats institutionnels et les opérations sur le terrain.

201. Il faut aussi citer les progrès notables accomplis en matière d'action climatique et de solutions aux déplacements internes. Le PNUD et le HCR, avec le soutien du Gouvernement japonais, sont en train d'élaborer une proposition pour le Fonds vert pour le climat, l'objectif étant de canaliser le financement climatique vers les contextes de déplacement, par exemple en Éthiopie. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'un engagement plus large du Forum mondial sur les réfugiés, piloté conjointement par le PNUD et le Japon. Les entités soutiennent également les stratégies nationales visant à trouver des solutions durables aux déplacements internes, notamment en coprésidant des groupes de travail, en soutenant les plans d'actions des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies et en contribuant à la coordination au niveau local. On retrouve également ces efforts dans les orientations conjointes sur les solutions formulées par le Comité permanent interorganisations et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui visent à équilibrer la protection humanitaire et les stratégies de développement menées par les gouvernements.

202. Malgré ces progrès, le Comité a constaté des difficultés persistantes en matière de cohérence opérationnelle, de suivi et d'évaluation. En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, alors qu'il a été souligné dans le cadre global de collaboration pour l'inclusion et les solutions 2023-2025 établi par le PNUD et le HCR, que les progrès accomplis dans l'application du Cadre devraient être mesurés à l'aide d'indicateurs communs à ces deux entités, il n'existe actuellement aucun indicateur permettant d'évaluer concrètement et précisément l'intérêt de la collaboration avec le PNUD.

203. **Le Comité recommande que le HCR, lors de la prochaine révision du cadre de coopération avec le PNUD, étudie la possibilité d'établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin de mieux mesurer les résultats des activités menées conjointement.**

[16] Voir https://www.unhcr.org/innovation/wp-content/uploads/2024/10/Emerging-practices-to-improve-access-to-and-working-conditions-on-digital-labour-platforms-for-refugees-and-host-communities-%E2%80%93-Joint-Report.pdf (en anglais).

204. L'Administration a accepté la recommandation.

*v) Partage de données et interopérabilité des systèmes avec d'autres organismes des Nations Unies*

205. Le partage de données est un objectif commun énoncé dans la plupart des cadres de partenariat interinstitutions. Dans le cas de nombreux organismes (par exemple l'UNICEF, le FNUAP dans son nouveau projet de document et le HCDH), le champ d'application du partage de données est défini dans le cadre de partenariat, tandis que dans le cas de certaines autres (par exemple l'OIM), la définition du champ d'application est exprimée en termes généraux. Le Comité sait qu'il ne peut y avoir de démarche standard unique en matière de partage de données, en particulier lorsqu'il s'agit de partager des données à caractère personnel, et qu'elle doit être adaptée aux différents types d'activités conjointes menées par les agences partenaires, en application de leurs mandats respectifs.

206. Toutefois, au-delà du partage de données au sens strict, les objectifs, les conditions et les modalités de l'interopérabilité des systèmes entre les entités devraient être formalisés, y compris les dépenses nécessaires à une évolution vers l'interopérabilité. L'interopérabilité des systèmes a été systématiquement citée au rang des préoccupations par la direction du HCR lors des entretiens d'audit, mais peu d'éléments probants ont été fournis pour montrer qu'elle avait été traitée comme telle. Le Comité considère que l'interopérabilité des systèmes deviendra progressivement nécessaire au HCR afin de coopérer efficacement avec les autres organismes des Nations Unies, compte tenu du volume croissant de données à gérer et de l'introduction prochaine de l'intelligence artificielle.

207. En 2018, le HCR et le PAM ont signé un additif global sur le partage des données qui vient compléter le mémorandum d'accord de 2011, l'objectif étant de formaliser le partage de données et l'interopérabilité entre les agences. L'additif global prévoit également la création d'un groupe d'appui au partage de données pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre l'interopérabilité et le partage de données, au-delà des modèles et des scénarios de partage des données préautorisés présentés dans l'additif et ses annexes. Le plan d'étapes vers l'interopérabilité a fait l'objet d'un suivi lors de réunions de haut niveau antérieures et ultérieures entre les responsables du HCR et du PAM, et a été mis en œuvre dans plusieurs opérations nationales à ce jour.

208. Grâce à un financement des États-Unis d'Amérique, le HCR a d'abord développé une plateforme d'interopérabilité (plateforme de transfert de données) qui a été déployée pour les opérations conjointes HCR-PAM au Bangladesh, entre autres, ainsi que pour l'accès conjoint aux données pour la fourniture d'une assistance en Ouganda et dans de nombreux autres pays. Depuis 2021, le HCR a mis à niveau la plateforme d'interopérabilité grâce à sa passerelle d'interopérabilité, l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), projet phare exécuté dans le cadre de sa Stratégie de transformation numérique 2022-2026[17]. Cette solution d'interopérabilité « low code », facile à déployer, a été développée aux fins d'autres accords d'interopérabilité avec le PAM et d'autres partenaires. Elle est actuellement déployée en Tanzanie et va l'être également dans de nombreuses autres opérations.

209. Séparément, le HCR a développé, conjointement avec l'OIM, un système d'orientation et d'information, la Safe Mobility Initiative (initiative pour une mobilité sûre), qui a ouvert la voie au portail numérique (Digital Gateway), autre projet phare de la stratégie numérique du HCR. L'initiative a révolutionné la façon dont les entités

[17] Voir www.unhcr.org/digitalstrategy/ (en anglais).

ont interagi avec les personnes déplacées de force et les personnes apatrides qui se trouvaient à distance, et la façon dont elles ont géré les orientations conjointes.

210. Le HCR bénéficierait d'un cadre favorisant une interopérabilité durable, évolutive et sécurisée des systèmes, tout en respectant les mandats respectifs des agences et les cadres de protection des données personnelles et de la vie privée.

211. **Le Comité recommande que le HCR utilise ses activités existantes sur les normes d'interopérabilité pour participer à des forums de coordination interinstitutions, l'objectif étant de développer conjointement un cadre modulaire de principes définis et de normes techniques sur l'interopérabilité.**

212. L'Administration a accepté la recommandation.

### d) Coordination interinstitutions de l'intervention en faveur des réfugiés et des non-réfugiés

*Participation du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés aux systèmes de coordination*

213. Le HCR participe aux deux principaux systèmes de coordination mis en place pour l'intervention des Nations Unies en cas de crise humanitaire, à savoir le système de coordination de l'aide aux réfugiés et le système de coordination pour les déplacements internes.

214. Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés est le texte qui encadre la coopération interinstitutions dans ce domaine. Il requiert du HCR qu'il interagisse avec les autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres partenaires, de telle sorte que les acteurs concernés puissent disposer des analyses de risques, des plans d'urgence et des évaluations des besoins nécessaires pour élaborer des stratégies communes de protection et de recherche de solutions, coordonner les appels de fonds interinstitutions, définir l'architecture sectorielle et interinstitutionnelle des interventions, piloter les groupes de travail et superviser l'action des partenaires en charge de certains secteurs.

215. Comme l'a défini le Comité permanent interorganisations, pour les crises humanitaires dans lesquelles la question des réfugiés ne se pose pas[18], c'est-à-dire, en pratique, celles qui concernent les déplacements internes, le HCR dirige le groupe sectoriel de la protection[19], codirige le groupe sectoriel des abris avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le HCR est à la tête des opérations dans les situations de conflit, la Fédération dans les situations de catastrophe naturelle) et codirige le groupe sectoriel de la coordination et de la gestion des camps avec l'OIM (le HCR est à la tête des opérations dans les situations de conflit, l'OIM dans les situations de catastrophe naturelle). Les tâches peuvent être réparties autrement entre les entités qui codirigent les opérations sur le terrain si l'organisme chef de file à l'échelon mondial y consent, en fonction des présences et des capacités sur le terrain.

216. En cas de crise humanitaire, qu'il s'agisse de réfugiés ou non, les modalités de l'intervention des Nations Unies ont en commun certaines caractéristiques, comme les besoins humanitaires, mais la protection qu'il est possible d'assurer, la coopération interinstitutions et la direction des opérations diffèrent, les divers groupes

[18] Voir la sous-section 5 d) ii) b. ci-dessous, intitulée « Les difficultés des situations mixtes ».

[19] Le Comité permanent interorganisations suit le principe de la responsabilité sectorielle pour la coordination de l'intervention humanitaire en faveur d'autres personnes que les réfugiés en cas d'urgence humanitaire. La responsabilité de la prestation de services (soins de santé, abris, etc.) est répartie entre les différents organismes chefs de file sectoriels, et aucun organisme n'est responsable de l'ensemble de l'intervention.

de population ayant des statuts différents et relevant de cadres différents. Une fois les interventions lancées, les groupes sectoriels interinstitutions et les structures de coordination sont déployés sur le terrain. Le HCR joue un rôle de premier plan dans les questions de protection, compte tenu du mandat qui lui est confié par la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et son Statut[20] et de son rôle de chef de file dans les secteurs d'intervention auprès des réfugiés et dans le Groupe mondial de la protection, ainsi que sur le terrain, où il dirige le groupe sectoriel de la coordination et de la gestion des camps et le groupe sectoriel des abris dans les situations de conflit, en plus des groupes sectoriels de la protection dans le cadre de l'approche sectorielle de l'aide humanitaire. Dans le cas des réfugiés, la structure est différente, le modèle de coordination de l'action en leur faveur conférant au HCR la responsabilité de la direction générale de la coordination.

*i) Relations avec les autres organismes des Nations Unies dans le système de coordination pour les réfugiés*

a. Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés

217. Selon le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, c'est au HCR qu'il incombe au premier chef d'aider les pouvoirs publics des pays à faire face aux crises dans ce domaine. Il incombe au Haut-Commissaire pour les réfugiés d'activer l'application du modèle et de désigner coordonnateur pour les réfugiés un représentant d'une opération de pays ou un directeur de bureau régional. En janvier 2025, six plans nationaux d'intervention en faveur des réfugiés et huit plans régionaux, couvrant 50 pays d'accueil, étaient en cours de mise en application. En 2024, le HCR a également épaulé quatre plateformes régionales d'appui pilotées par les pays.

218. Au dernier trimestre de 2024, après un long processus d'élaboration, le HCR a publié de nouvelles orientations sur le modèle de coordination. La version précédente datait de 2019. Un plan de diffusion a été adopté, comprenant des séances d'information pour le siège du HCR, les opérations de pays, les bureaux régionaux et les ONG. Les entités des Nations Unies ont été associées à cette initiative dès le début du processus de révision. La version révisée du modèle ayant été publiée récemment, sa mise en œuvre effective devra être évaluée à une date ultérieure.

219. Le HCR a pris la judicieuse décision de mettre en ligne le texte des orientations et ses nombreuses annexes. Ces documents sont librement accessibles à toute personne à la recherche d'informations sur le modèle, ce qui procède d'une plus grande transparence et facilite les activités des opérations de pays du HCR, des bureaux régionaux et des partenaires institutionnels, y compris les entités des Nations Unies, dans les situations de réfugiés.

220. La révision des orientations relatives au modèle a contribué à la réalisation de deux grands objectifs. Elle a officialisé bon nombre des bonnes pratiques et enseignements déjà appliqués dans des opérations dans plusieurs régions, et a institué de nouveaux dispositifs et de nouvelles pratiques qui doivent encore être mis à l'essai.

221. Les orientations révisées encadrent désormais clairement des pratiques existantes qui n'étaient pas définies auparavant. Les orientations précédentes, insuffisantes, ne définissaient pas précisément la nature de la participation, les attributions et les responsabilités des partenaires dans l'intervention. Le nouveau modèle pose en bonne et due forme les principes de la coordination entre les partenaires dans des domaines clés de responsabilité et au niveau mondial, dans une section détaillée entièrement consacrée à la structure de coordination. En outre, le HCR a publié des lignes directrices et des modèles de documents, notamment des

[20] Résolutions 319 (IV) et 428 (V) de l'Assemblée générale.

mandats génériques, pour chaque groupe de travail thématique et groupe de coordination (comme le forum régional de coordination pour les réfugiés, le forum de coordination pour les réfugiés et le groupe de travail intersectoriel), des modèles de plan d'intervention et d'autres outils et modèles.

222. Le HCR a profité de la révision des orientations relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés pour instaurer de nouveaux dispositifs et de nouvelles pratiques. En ce qui concerne la coopération au sein du système des Nations Unies, le protocole d'intensification de l'intervention d'urgence en faveur des réfugiés est une amélioration majeure. Son objectif est de préciser les rôles et les principes de l'action collective et de rendre plus prévisible et plus inclusive l'intervention conjointe en faveur des réfugiés dans les situations d'urgence[21]. Le protocole peut être activé par le Haut-Commissaire pour les réfugiés à la demande du représentant du pays dans les 72 heures suivant un afflux de réfugiés ou une détérioration significative de la situation. Une première évaluation des besoins, réalisée en concertation avec les partenaires, est jointe à la demande. L'objectif, les principes et les principales étapes du protocole sont décrits dans le document d'orientation et dans une annexe qui leur est spécialement consacrée. Des orientations internes supplémentaires sont en cours d'élaboration. Au moment de l'audit, le protocole n'avait pas encore été activé, ni mis à l'essai. Le Comité fait observer que dans certaines situations de déploiement de renforts, il pourrait y avoir des interactions entre le protocole d'intensification et le mécanisme de déclaration de situation d'urgence du HCR qui pourraient entraîner des chevauchements d'activités et des activités supplémentaires pour les opérations de pays et les bureaux régionaux. Ce risque devra être surveillé de près.

223. Les orientations de 2024 relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés traitent la question des situations prolongées du point de vue des programmes. Elles soulignent la nécessité de commencer à planifier la transition dès le début d'une situation d'urgence, ce qui exige d'entamer rapidement la réflexion sur les actions durables à mettre en place et sur l'élargissement de ces actions aux partenaires locaux. Le HCR continue donc à s'efforcer de rallier les autres entités des Nations Unies à son programme de localisation. En outre, il encourage toutes les parties prenantes à opter pour une structure flexible, car la structure de coordination du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés est flexible de par sa conception. Toutefois, de plus amples orientations sur la façon dont la structure de coordination doit être simplifiée pour les cas de situation prolongée seraient utiles.

224. **Le Comité recommande que le HCR complète les orientations de 2024 relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés par des bonnes pratiques et des lignes directrices sur la nécessaire simplification de la structure de coordination en cas de situation prolongée.**

225. L'Administration a accepté la recommandation.

b. Domaines de coopération à étudier en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence

226. Le Comité a défini deux domaines dans lesquels les possibilités de coopération interinstitutions, notamment de coopération multipartenaire, pourraient être étudiées plus avant : la planification des interventions d'urgence et l'évaluation.

227. La planification interinstitutions est d'une grande valeur pour la préparation et la réponse aux situations d'urgence. Elle favorise l'efficacité (en précisant clairement et à l'avance qui fera quoi et qui prendra la tête des opérations), la répartition des

[21] Orientations relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés (2024), annexe I (en anglais seulement).

responsabilités, la préparation et l'établissement anticipé de partenariats solides avec divers acteurs clés. Cependant, le nombre de plans d'urgence interinstitutions reste limité. En 2024, 27 plans étaient actifs dans 22 pays[22]. Sur ce nombre, 17 étaient strictement consacrés au risque d'afflux de réfugiés, dont 4 à la préparation à un afflux de réfugiés du Myanmar et 3 à un afflux de personnes en provenance de la République démocratique du Congo. Le Comité comprend que, en fonction du contexte, la planification d'urgence interinstitutions n'est pas toujours faisable, en particulier dans les situations de déplacement interne, car il faut parfois ménager les susceptibilités des gouvernements. Cependant, plusieurs pays fortement exposés à un risque de situation d'urgence liée aux réfugiés ne disposent pas de plan actif pour y faire face[23]. En même temps, il est dit dans les orientations de 2024 relatives au modèle de coordination que la responsabilité de la préparation aux situations d'urgence impliquant des réfugiés incombe au HCR. En particulier, lorsque le risque de telles situations est élevé, le HCR doit diriger et coordonner les mesures de préparation conjointes à prendre, la planification interinstitutions fondée sur des scénarios et d'autres mesures d'anticipation. Par conséquent, il devrait continuer à s'efforcer de convaincre les autres entités des Nations Unies de la nécessité d'étendre les plans d'urgence interinstitutions, en particulier lorsque le risque d'afflux de réfugiés est élevé ou très élevé.

228. L'évaluation interinstitutions de l'action en faveur des réfugiés n'est pas effectuée régulièrement. Ces cinq dernières années, une seule évaluation interinstitutions, à réaliser avec le PNUD, a été commandée. Elle portait sur le plan régional d'intervention concernant la situation syrienne en 2022. L'évaluation de l'action menée en faveur des réfugiés n'est pas systématique : le HCR n'y procède systématiquement que pour les déclarations de situations d'urgence de niveau 3 (voir la section 6 sur la gestion des crises). Or, toutes les situations ne relèvent pas du régime de la déclaration de situation d'urgence de niveau 3, en particulier une fois que la phase de déploiement des renforts est terminée. Dans les autres cas, les évaluations sont commandées si les bureaux régionaux et les opérations de pays le souhaitent. Par ailleurs, la mise en place d'une évaluation interinstitutions représente la possibilité d'améliorer l'impact de l'intervention en évaluant la direction, l'architecture de coordination et l'architecture des opérations des entités des Nations Unies et, plus largement, des acteurs humanitaires. Il est reconnu dans les orientations de 2024 relatives au modèle de coordination que cette évaluation est nécessaire sans pour autant exiger des bureaux régionaux et des opérations de pays qu'ils en développent activement la pratique[24].

229. Lorsqu'il s'agit de réfugiés, le HCR est responsable de la bonne coordination des interventions[25]. Une réflexion critique sur cette question a été entamée, mais elle n'est pas aussi avancée que pour le système des groupes sectoriels. L'évaluation disponible des interventions faites met en évidence les doubles emplois et une coordination parfois longue à se mettre en place. Depuis la mise à jour des orientations relatives au modèle de coordination, en 2024, le HCR n'encourage une plus grande flexibilité que dans la structure prévue par le modèle et accepte que les

[22] Les opérations en place au Bangladesh, au Kenya, au Mozambique, en Ouganda et en République démocratique du Congo ont chacune deux plans d'urgence interinstitutions.

[23] Par exemple, dans la région des Amériques : la Colombie ; en Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique : le Burundi, le Soudan et le Soudan du Sud ; au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : la Jordanie et la Libye ; en Europe : la Türkiye ; en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale : le Cameroun et le Niger ; dans la région de l'Asie et du Pacifique : la République islamique d'Iran.

[24] Dans ces orientations, la formule préconisée est de procéder à un examen de la structure de coordination dans les 12 mois suivant le début de la mise en place de l'architecture et à un examen annuel pendant la phase de transition (sans toutefois qu'il soit donné d'indications sur la manière de mener à bien ce processus).

[25] Orientations relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés (2024).

coordonnateurs puissent fusionner les groupes de travail le cas échéant, en particulier après une période de déploiement de renforts. Ces nouvelles lignes directrices doivent encore être mises en œuvre et évaluées.

230. En Arménie, le HCR a entrepris de réfléchir aux enseignements à tirer des interventions en faveur des réfugiés et de la coordination passées, réflexion à laquelle il a associé les partenaires des plans d'intervention, à savoir des responsables nationaux, des groupes de discussion et des ONG internationales et locales.

231. **Le Comité recommande que le HCR, en liaison avec d'autres entités des Nations Unies procède à ce qui suit : a) mettre en place des plans d'urgence interinstitutions dans les pays dont il a été établi qu'ils présentaient un risque élevé de nouvelle situation d'urgence ou d'aggravation d'une situation d'urgence liée aux réfugiés, et b) faire réaliser des évaluations interinstitutions périodiques des plans d'intervention en faveur des réfugiés et des plans régionaux d'intervention en faveur des réfugiés.**

232. L'Administration a accepté la recommandation, mais elle a fait observer que de telles initiatives pourraient être limitées par l'indisponibilité des fonds, auquel cas elles ne pourraient être menées à bien que si des ressources devenaient disponibles.

*ii) Relations avec les autres organismes des Nations Unies dans le système de coordination pour les déplacements internes*

a. Structure du groupe sectoriel de la protection

233. Le système des groupes sectoriels, qui opère sous la direction du Comité permanent interorganisations et a été restructuré dans le cadre de la réforme du secteur humanitaire menée en 2005, s'occupe de l'action humanitaire qui ne concerne pas les réfugiés. Lorsqu'une situation humanitaire nécessitant une aide internationale ne concerne pas les réfugiés [26], le Coordonnateur des secours d'urgence active le mécanisme et nomme un coordonnateur national ou régional, appuyé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le déploiement international est structuré par un plan de réponse aux besoins humanitaires. Les groupes de décision, de coordination et opérationnels rassemblent les partenaires (dont les organismes des Nations Unies), internationaux et de terrain, y compris les organismes nationaux et locaux si nécessaire. En décembre 2024, 24 plans de réponse aux besoins humanitaires étaient en cours de mise en œuvre [27].

234. Le HCR a mis à l'essai en Afghanistan, au Mozambique et au Tchad un outil d'évaluation de la protection élaboré en coopération avec d'autres organismes pour analyser la capacité qu'avaient les pays, après une période de transition, d'adopter des solutions durables et d'apporter leur concours aux coordonnateurs résidents et aux coordonnateurs des opérations humanitaires. Au Mozambique, il a également mis à l'essai un outil conçu pour déterminer les intentions des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, ce qui constitue une bonne pratique à étendre. Le HCR est membre du Groupe directeur chargé d'apporter des solutions à la question des déplacements internes créé comme prévu dans le Programme d'action sur les déplacements internes. À ce titre, il a participé à la définition de la stratégie relative aux déplacements internes à l'échelle du système des Nations Unies, soutenue par le

[26] Certains flux comprennent tant des réfugiés que des personnes déplacées dans leur pays. En 2014, le HCR et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont publié une note commune sur la coordination dans les situations mixtes. Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés est axé sur les réfugiés et les personnes touchées par l'afflux de réfugiés, tandis que les groupes sectoriels s'occupent des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des populations touchées par ces déplacements.

[27] Organisation des Nations Unies, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, « Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2025 », 4 décembre 2024.

Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. En application du mandat du Conseiller spécial pour les solutions à apporter à la question des déplacements internes, un mécanisme interinstitutions, dont le HCR fait partie, a été créé en 2024 pour appuyer les mesures prises dans ce domaine au niveau des pays, conformément au plan de chaque institution sur les solutions à ces déplacements.

235. En 2024, le HCR a codirigé le Groupe d'experts de la protection des personnes déplacées avec la Rapporteuse spéciale sur les droits humains des personnes déplacées dans leur propre pays, ainsi que l'équipe spéciale sur le caractère central de la protection mise en place par le Comité permanent interorganisations.

236. En 2016, le Comité permanent interorganisations a adopté une politique relative à la protection[28] que tous les acteurs humanitaires ont la responsabilité collective d'appliquer à toutes les opérations humanitaires. Or il ressort d'une étude indépendante[29] réalisée en mai 2022 à la demande de l'équipe dirigeante du Comité permanent interorganisations que beaucoup d'efforts et d'investissements avaient été faits, mais qu'ils avaient été incohérents, inadéquats et inefficaces et, en conclusion, étaient restés en deçà de l'ambition et de l'intention de la politique en question. Les auteurs de l'étude ont souligné que la protection, comme résultat, était une notion complexe souvent mal comprise et insuffisamment portée par les acteurs concernés, et ont recommandé, directement au HCR[30], de simplifier et alléger l'architecture de la protection afin d'assurer une plus grande cohérence tout en conservant l'appui technique spécialisé et la coordination.

237. La recommandation formulée dans l'étude sur l'application de la politique du Comité permanent interorganisations est d'autant plus importante que, en 2024, le HCR était l'organisme chef de file de 30 des 32 groupes sectoriels de la protection, chacun de ces groupes comprenant jusqu'à quatre sous-groupes, tous appuyés par leur propre groupe stratégique consultatif. En outre, lorsque le système des groupes sectoriels est activé au niveau de la capitale, des groupes sectoriels infranationaux (et leurs sous-groupes respectifs) sont activés, le cas échéant, au niveau infranational, généralement à l'épicentre de la crise humanitaire en question, comme la ville de Pemba (Mozambique).

238. Dans la recommandation susmentionnée, il est demandé au HCR de proposer un plan d'action, en collaboration avec les organismes et entités responsables des domaines concernés, notamment le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'UNICEF, le FNUAP, le Service de la lutte antimines et le Conseil norvégien pour les réfugiés. En décembre 2024, après d'intenses consultations organisées par le HCR, ces parties prenantes se sont mises d'accord sur 35 propositions visant à simplifier et à alléger l'architecture de protection, qui ont été communiquées au Coordonnateur des secours d'urgence. La seule recommandation qui n'a pas fait l'objet d'un consensus est celle qui portait sur la simplification des mécanismes de coordination existant au niveau des pays.

[28] Politique du Comité permanent interorganisations sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire, 14 octobre 2016.

[29] Jane Cocking *et al.*, *Independent review of the implementation of the IASC Protection Policy*. Rapport commandé par HPG (Londres, ODI, 2022).

[30] Les autres recommandations ont été traitées par l'équipe dirigeante du Comité permanent interorganisations par l'intermédiaire de l'équipe spéciale sur le caractère central de la protection, sous la direction conjointe du HCR et de l'ONG InterAction. Un plan d'action pour 2023-2025 a été publié en novembre 2023 pour donner suite aux recommandations, à l'exception de celle portant sur la simplification de l'architecture de protection, dont l'application a été confiée au HCR.

239. Il a fallu six ans pour que la gravité de la situation soit reconnue et que des recommandations soient formulées. Il a fallu plus de deux ans de plus de discussions longues et fastidieuses, sous la houlette du HCR, pour que ces recommandations soient communiquées aux opérations de pays, sans toutefois qu'une feuille de route soit confirmée pour leur mise en œuvre.

240. Le HCR a proposé à d'autres organismes que le groupe sectoriel de la protection, les quatre sous-groupes et les groupes stratégiques consultatifs soient fusionnés en un seul groupe sectoriel, coordonné au niveau des pays par plusieurs entités, dont lui-même, à tour de rôle. Ces retards et ces difficultés face à l'objectif de simplification, alors que la simplification et l'optimisation des coûts sont plus que jamais un objectif vital partagé, illustrent les défis que représentent la réforme du système des Nations Unies. En outre, les efforts déployés par le HCR sont disproportionnés par rapport aux résultats obtenus.

241. Le HCR pourrait tirer parti de la réforme partielle de la gouvernance des groupes sectoriels de la protection en en tirant des enseignements. Cette réforme n'a pas suscité l'adhésion pour diverses raisons : a) l'opposition systématique au changement, pour protéger le statu quo aux niveaux stratégique et de la coordination, au détriment des activités servant directement l'intérêt des bénéficiaires ; b) l'utilisation abusive des fonctions de coordination pour mobiliser les donateurs ; c) l'absence (du moins jusqu'à la dernière phase des discussions) de processus descendant de convergence, au niveau du Comité permanent interorganisations, placé sous la direction du Coordonnateur des secours d'urgence et appuyé par le Haut-Commissaire dans son rôle spécifique en matière de centralité de la protection ; d) des objectifs trop complexes et trop peu clairs, comme relevé dans l'étude indépendante de 2022.

242. Outre les réponses à l'étude indépendante, en collaboration avec l'OIM et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le HCR a dirigé la révision du document de politique générale sur la protection des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays élaboré par le Comité permanent interorganisations en 1999. Le document actualisé a été publié en novembre 2024.

243. **Le Comité recommande que le HCR tire parti de ses attributions en matière de protection au Comité permanent interorganisations pour accélérer, en étroite coordination avec le Coordonnateur des secours d'urgence, le processus décisionnel relatif à la simplification du groupe sectoriel de la protection et les initiatives de transformation.**

244. L'Administration a accepté la recommandation.

b. Les difficultés des situations mixtes

245. Comme il est dit dans les orientations relatives au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les flux de population ne sont pas nécessairement homogènes. Certains flux comprennent à la fois des réfugiés et des migrants, d'autres peuvent comprendre des réfugiés et des déplacés, dans d'autres cas encore, les déplacements peuvent résulter de situations d'urgence liées au climat ou à d'autres risques naturels, ou s'y superposer. Ces situations mettent les États concernés face à des difficultés complexes. Pour le HCR, il s'agit d'intervenir et de se coordonner avec de nombreux partenaires, en particulier le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et l'OIM.

246. En 2022, le HCR et l'OIM ont rendu public un cadre commun de collaboration dont une section décrit les responsabilités et les principes de coordination à appliquer, notamment pour ce qui est des fonctions de direction, de la planification stratégique et de l'obligation de rendre compte dans le contexte des mouvements mixtes de

migrants et de réfugiés. Dans le cadre de la réflexion qu'ils mènent pour trouver des solutions à ces situations, le HCR et l'OIM ont défini en 2024 une nouvelle approche appelée « approche fondée sur les itinéraires »[31], qui tient compte des besoins des personnes, ainsi que d'autres considérations telles que le statut de ces personnes dans leurs déplacements sur les principaux itinéraires dans les pays d'origine, d'asile, de transit et de destination. Néanmoins, les divergences d'opinion en ce qui concerne la terminologie persistent[32], ce qui pèse sur la capacité de ces organismes d'intervenir ensemble, de manière efficace, en cas de flux mixtes.

247. Ces dernières années, une approche de la coordination s'est révélée novatrice et efficace dans le cas de la Plateforme de coordination interinstitutions pour les réfugiés et les migrants du Venezuela, que le Comité a pu analyser au Bureau régional pour les Amériques. En 2018, lors d'une réunion du Comité exécutif tenue le 12 avril, considérant que le flux de population à l'extérieur de la République bolivarienne du Venezuela était une situation mixte de réfugiés et de migrants, le Secrétaire général de l'ONU a demandé au HCR et à l'OIM, compte tenu de leurs mandats respectifs, de codiriger et de coordonner une intervention régionale conjointe. Comme suite à cette directive, la Plateforme de coordination interinstitutions pour les réfugiés et les migrants du Venezuela a été créée, le but étant de coordonner les actions mises en place dans les différents pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Cette plateforme est chargée de la mise en œuvre du plan régional d'intervention en faveur des réfugiés et des migrants. Le HCR et l'OIM coordonnent ainsi une intervention à laquelle participent 248 organisations (dont 132 ONG nationales, 57 ONG internationales et 15 organismes des Nations Unies) dans 17 pays. La plateforme régionale est complétée par des dispositifs locaux de coordination agissant aux niveaux national et infrarégional.

248. La Plateforme de coordination interinstitutions pour les réfugiés et les migrants du Venezuela est novatrice dans le contexte du HCR. Elle doit s'occuper de flux de population mixtes, composés en majorité de Vénézuéliens, mais aussi de ressortissants de nombreux autres pays, qui ne cherchent pas tous, loin s'en faut, à obtenir le statut de réfugié ou qui ne peuvent y prétendre. La flexibilité de sa structure permet les adaptations nécessaires. La Plateforme de coordination a appliqué l'approche fondée sur les itinéraires – stratégie globale visant à répondre aux besoins et à protéger les droits des migrants et des réfugiés à chaque étape de leurs déplacements dans les pays d'origine, de transit, de destination et de retour, et qui s'applique à la fois à la région des Amériques et à d'autres régions. La prise en considération des besoins des personnes tout au long de leur voyage, et pas seulement dans leur lieu de destination, est relativement nouveau pour le HCR.

249. La Plateforme de coordination interinstitutions pour les réfugiés et les migrants du Venezuela, compte tenu de la transparence dont elle fait preuve en publiant et en actualisant un grand nombre de données et d'informations en ligne, peut être considérée comme un exemple de bonne pratique. Ces données consolidées provenant de tous les pays et partenaires permettent une approche globale de la crise migratoire. Elles font l'objet d'une analyse régionale interinstitutions des besoins des réfugiés et des migrants à l'issue de laquelle elles sont publiées chaque année dans une version agrégée qui contribue à une meilleure information des populations touchées, des États d'accueil, des donateurs et des autres parties prenantes.

[31] L'approche fondée sur les itinéraires, instituée en 2024 par le HCR et l'OIM, a été appliquée dans la région des Amériques, ainsi que dans des pays de la Méditerranée et d'Asie du Sud-Est.

[32] Par exemple, le HCR considère que les migrants (bien que le terme ne soit pas défini officiellement au niveau international) bénéficient de la protection des États, tandis que l'OIM considère qu'ils peuvent avoir besoin de la protection spéciale que leur confèrent les principes et les droits humanitaires.

250. En 2024, un examen[33] a été entrepris afin d'évaluer les moyens d'étendre la Plateforme de coordination interinstitutions à d'autres pays, à savoir le Guatemala, le Honduras et El Salvador. L'équipe chargée de l'examen a réfléchi aux possibilités de reproduire ce dispositif, de l'adapter ou d'en tirer des enseignements. Le Comité estime que les conclusions du rapport pourraient être utiles à l'ébauche d'une nouvelle plateforme. Toutefois, il est essentiel de veiller à ce que toute plateforme régionale modifiée permette la simplification de la structure de coordination, car certains partenaires et organismes ont fait état de lourdeurs dans la structure actuelle.

251. Le Comité considère que la Plateforme de coordination interinstitutions pourrait être reproduite dans d'autres situations de flux mixtes, comme la situation afghane, sur la base des enseignements et des succès du dispositif existant. Il est d'avis que l'approche fondée sur les itinéraires élaborée par le HCR et l'OIM servirait un tel projet. Il serait cependant utile que le HCR et l'OIM s'accordent sur les approches « fondées sur le statut » et « fondées sur les besoins » dans le contexte de la lettre conjointe de mai 2024 mentionnée plus haut.

252. **Le Comité recommande que le HCR renforce l'application systématique de la note conjointe sur la coordination dans les situations mixtes, conjointement avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.**

253. L'Administration a accepté la recommandation.

254. **Le Comité recommande que le HCR étudie activement, lorsqu'il le pourra, la possibilité de dispositifs similaires à la Plateforme de coordination interinstitutions pour les réfugiés et les migrants du Venezuela, dont les acteurs seraient des organismes autres que lui-même ou l'OIM, afin d'éviter un niveau supplémentaire de gouvernance.**

255. L'Administration a accepté la recommandation.

### e) Coopération administrative et technique

#### *i) Un partenariat axé sur l'efficacité par rapport au coût : le projet UN Fleet*

256. En 2022, le HCR et le PAM ont lancé UN Fleet, un partenariat collaboratif fondé sur les principes de la réforme du système des Nations Unies. Ces deux organismes ont mis à profit leur expérience combinée pour louer des véhicules au reste des entités des Nations Unies par un seul canal : l'initiative conjointe UN Fleet. Le projet suppose des activités communes d'achat, de conseil sur le meilleur choix de véhicule, de location de véhicules et la prestation de services auxiliaires tels que l'assurance, l'expédition et la formation. En outre, grâce aux modèles standard appliqués et au parc commun de véhicules disponibles, les bureaux de pays bénéficient d'économies d'échelle et d'une livraison plus rapide. Étant donné que les organismes des Nations Unies partout dans le monde utilisent quelque 30 000 véhicules, UN Fleet a pour but de permettre d'importantes économies et une meilleure optimisation des véhicules. Tous les organismes des Nations Unies intéressés peuvent y recourir.

257. Or, à la fin de 2024, UN Fleet n'avait pas été mis en place dans plusieurs pays. Le PAM et le HCR ont tous deux des programmes internes de location qui arrivent bientôt à échéance et se sont engagés à recourir aux services de UN Fleet, mais la priorité a été donnée à d'autres organismes des Nations Unies. Les bureaux de pays n'avaient pas connaissance du calendrier de mise en œuvre, mais ils jugeaient faisable de recourir à ces services. Tel était le cas de l'Arménie, du Burundi, du Mozambique,

[33] *Review of regional coordination mechanisms in response to mixed movements in the Latin America and the Caribbean region*, Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action (IECAH), Espagne, 2024.

du Myanmar, de la République de Moldova et de la République bolivarienne du Venezuela[34].

258. UN Fleet propose un contrat de location de cinq ans, comprenant l'assurance, le transport et la livraison des véhicules à leur destination, puis leur récupération, leur cession et leur remplacement au bout des cinq ans. La prestation de service ne comprend pas la gestion et l'entretien des véhicules une fois qu'ils ont été mis à la disposition des clients.

259. UN Fleet n'a pas d'existence juridique distincte, mais, selon le HCR, elle pourrait en acquérir une à terme. Sa gouvernance est assurée par plusieurs organes. Son conseil de direction réunit la Haute-Commissaire adjointe du HCR et le Sous-Directeur exécutif du Département de l'environnement de travail et de la gestion du PAM. Son comité de gestion, qui se réunit une fois par mois, est composé du Directeur adjoint et chef du Service mondial de la mobilité et des infrastructures de la Division des finances et de l'administration du HCR, ainsi que du Directeur de la Division des services de gestion du Département de la gestion du PAM. L'équipe UN Fleet, qui est responsable de la gestion quotidienne du projet, est formée d'une partie des équipes de gestion du parc de véhicules des deux organismes et a un effectif de 15 personnes. Le comité consultatif de UN Fleet doit réunir des représentants des organismes clients, du HCR et du PAM, mais il n'avait pas encore été constitué au moment de l'audit.

260. Outre l'équipe UN Fleet, le HCR comprend un groupe de la gestion du matériel et du parc automobile qui, entre autres activités, s'occupe actuellement des véhicules.

261. Le HCR décrit UN Fleet comme un dispositif « à but non lucratif ». Les véhicules sont achetés directement au constructeur, à un tarif préférentiel qui est fonction du volume commandé, et le prix facturé aux organismes clients comprendra le coût d'achat, les adaptations éventuelles, les frais de transport et l'assurance. Le dossier de décision en discussion (et donc non officiel) en octobre 2020 faisait état de plusieurs sources d'économies : a) la réduction du nombre de véhicules grâce à une optimisation du parc que permettrait un suivi centralisé ; b) un choix de véhicules plus adaptés aux besoins grâce à l'absence d'éléments inutiles ; c) la réduction des coûts unitaires grâce à l'achat direct aux constructeurs, à la standardisation et aux économies d'échelle ; d) l'optimisation du cycle de vie des véhicules, limité à cinq ans, ce qui permettrait à la fois de revendre les véhicules à de meilleures conditions et de réduire les coûts d'entretien puisque les véhicules les plus anciens ne seraient pas conservés dans le parc. Sur la base de ce raisonnement, une estimation des gains possibles a été établie.

Tableau II.10
**Gains escomptés du recours à UN Fleet**
(En millions de dollars des États-Unis)

| *Gains renouvelables* | *Fourchette* |
|---|---|
| Recalibrage | 2,2-5,9 |
| Justesse des profils | 1,5-4,4 |
| Amélioration des achats | 2,4-3,6 |
| Gestion du cycle de vie | 11,2-14,3 |
| **Total** | **17,3-28,2** |

*Source* : HCR.

[34] En revanche, UN Fleet avait été mis en place en Colombie.

262. Au total, la fourchette des gains renouvelables sur la durée, selon deux scénarios (l'un prudent, l'autre plus ambitieux), se situe entre 17,3 et 28,2 millions de dollars. En outre, il a été calculé qu'un gain non renouvelable pourrait être dégagé, d'un montant compris entre 25,0 et 69,5 millions de dollars lié au produit de la vente des véhicules devenus inutiles du fait de l'optimisation du parc et partagés entre d'autres organismes des Nations Unies.

263. Les premiers accords de service ont été conclus avec le FNUAP et l'UNICEF, le 4 octobre 2022. En février 2025, 18 organismes des Nations Unies[35] avaient signé un. Au total, 487 véhicules étaient loués à des entités des Nations Unies. En comptant les véhicules commandés, 813 véhicules avaient été ou seraient distribués dans 88 pays.

264. Sur la base d'une étude de cas réalisée par le Groupe des innovations institutionnelles, UN Fleet estime le gain moyen à 204 dollars par véhicule et par mois. Ce chiffre devra être confirmé lorsque davantage de données seront disponibles.

265. UN Fleet a obtenu la grande majorité de ses véhicules auprès d'une seule entreprise. Le HCR a justifié le recours à ce fournisseur par le faible coût complet des véhicules proposés, qui tient à la modicité du prix d'achat et à des valeurs résiduelles très élevées et auquel s'ajoutent un réseau d'après-vente très solide et très étendu et le fait que l'entreprise est disposée à être particulièrement flexible par rapport aux besoins du dispositif. Des véhicules ont été obtenus auprès d'autres fournisseurs, mais sur une plus petite échelle. Du point de vue de l'atténuation des risques, il est important que UN Fleet ne soit pas tributaire d'un seul fournisseur.

266. UN Fleet recueille régulièrement l'avis de ses clients, notamment au moyen de questionnaires diffusés tous les trimestres et en fin d'année. Un premier retour d'information est demandé deux semaines après la livraison des véhicules. Sur les 87 réponses reçues en février 2025, le taux de satisfaction moyen était de 4,4 sur 5, soit 88 %.

267. Pour 2025, UN Fleet prévoyait une demande supplémentaire de 350 à 450 véhicules de la part des organismes clients, dont les véhicules demandés par le HCR et le PAM lorsqu'ils passeraient à ce système. Le HCR chiffre à 375 le nombre de véhicules supplémentaires attendus pour la première année (qui n'est pas une année complète). Le nombre annuel de nouveaux véhicules demandés par le HCR à partir de 2026 se situera entre 450 et 650 unités, en fonction de l'opération de recalibrage et des ajustements apportés au paysage du financement, toujours en cours.

268. Le Comité a fait observer avec préoccupation que les organismes qui avaient créé UN Fleet, le HCR et le PAM, tardaient beaucoup à tirer parti de ses avantages. Le HCR a expliqué que la stratégie était que les services soient offerts aux organismes clients d'abord, puis que lui-même et le PAM en bénéficient en 2025, afin que ces clients soient convaincus que les besoins des organismes fondateurs ne seraient pas prioritaires.

269. Les comptes de UN Fleet pour 2023 font apparaître un déficit annuel de 2,48 millions de dollars qui s'est accru 2024 en s'élevant à 2,66 millions de dollars. Le HCR a expliqué que ce déficit s'expliquait principalement par la décision de contenir les prix à la phase initiale, afin de ne pas dissuader les premiers clients. Selon

[35] UNICEF, FNUAP, Mission de vérification des Nations Unies en Colombie, OMS, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, OIM, OIT, Office des Nations Unies à Nairobi, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, HCDH, Bureau de la Coordonnatrice résidente aux Émirats arabes unis, Fonds international de développement agricole, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, ONU-Habitat, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, PAM et HCR.

le modèle d'activité établi, les paiements au titre de la location et la cession des véhicules en fin de cycle de vie devraient permettre de récupérer l'investissement initial. Tant que UN Fleet n'aura pas pris l'ampleur nécessaire pour que l'activité soit autofinancée, le déficit sera couvert par les deux organismes fondateurs, le montant concerné étant considéré comme un capital d'amorçage pour cette initiative conjointe. Les recettes et les charges devraient s'équilibrer d'ici à 2027. Le Comité considère que si le projet est de générer des gains, un délai de cinq ans pour atteindre l'équilibre financier est trop long. Ce délai pourrait être plus court si le HCR et le PAM (qui, ensemble, utilisent l'équivalent de près de la moitié du parc total de UN Fleet), commençaient à louer leurs véhicules à ce dispositif immédiatement.

270. En résumé, UN Fleet est un bon exemple de coopération entre les organismes des Nations Unies car il peut être source de gains importants, tant du point de vue de l'acquisition que de celui de la gestion des véhicules. Cependant, sa mise en œuvre prend du temps, ce qui aura des conséquences financières négatives à court terme pour les deux organismes à l'origine du projet.

271. **Le Comité recommande que le HCR commence à louer des véhicules auprès de UN Fleet**.

272. L'Administration a accepté la recommandation.

*ii) Coopération en matière d'achats*

273. Dans les directives intitulées *Common UN Procurement at the Country Level,* publiées en mars 2015, il est recommandé de développer les activités d'achat conjointes. Le paragraphe 14.1 du Manuel des achats de l'ONU[36], qui porte sur la coopération avec les organismes des Nations Unies, rappelle l'intérêt de la collaboration dans les activités d'achat et en précise les modalités possibles dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action ». Il est rappelé que la déclaration de « reconnaissance mutuelle » publiée en 2019 officialise l'engagement des organismes des Nations Unies à recourir aux politiques, aux procédures, aux contrats-cadres et aux mécanismes opérationnels connexes d'autres organismes des Nations Unies et à s'appuyer sur ceux-ci pour la mise en œuvre des activités sans qu'il soit nécessaire de procéder à des contrôles d'évaluation ni d'obtenir des approbations supplémentaires, dans la mesure du possible.

274. Dans la version révisée des directives du HCR relatives aux achats[37], publiées le 7 février 2025, il est souligné que le HCR et ses opérations doivent : a) contacter d'autres entités des Nations Unies au sujet des contrats ou accords-cadres qu'elles détiendraient ou qu'elles auraient en cours d'exécution et qu'ils pourraient utiliser à leur place dans le cadre d'accords dits « de piggybacking » ; b) étudier les possibilités de collaboration dans le domaine des appels d'offres qui pourraient être bénéfiques pour le HCR ; c) sous réserve des approbations nécessaires, partager les contrats et la documentation pertinente avec d'autres organismes des Nations Unies, le cas échéant ; d) promouvoir activement les groupes des Nations Unies sur les questions relatives aux achats et y participer.

275. Le Groupe des activités communes d'achat réunit les services d'achats des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Genève et ceux de plusieurs autres organisations internationales installées en Suisse (au nombre de 20) qui coopèrent par l'échange d'informations et de données d'expérience ainsi que par la conclusion de contrats communs à plusieurs entités.

[36] DOS/2020.9/Amend 1, modifié le 30 juin 2024.
[37] UNHCR/PL/2025/01.

276. Dans son rapport 2023, le dernier qui soit disponible, le Groupe des activités communes d'achat indique en particulier qu'il y a eu quelque 200 échanges d'informations entre membres et que des économies d'un montant de 39,9 millions de francs suisses ont été réalisées grâce à 27 contrats communs.

277. Le HCR a conclu 284 accords portant sur des achats conjoints (accords-cadres) avec plus de 20 autres organismes des Nations Unies, dont l'UNICEF, le PAM, le PNUD, l'OIM, l'OMS et le FNUAP. Ces accords se répartissent en 142 accords-cadres conclus au niveau mondial, 117 accords conclus au niveau des pays et 25 accords conclus au niveau des régions.

278. Les accords-cadres les plus importants au niveau mondial portent sur ce qui suit : a) la coopération en vue de l'achat de bâches écologiques pour un projet de proximité ; b) des services d'expédition de marchandises ; c) l'accueil et les services d'appui ; d) des services de télécommunication mobile ; e) des services de téléphonie fixe.

279. Au niveau des pays, les montants sont beaucoup plus faibles et les accords-cadres les plus importants portent sur : a) la fourniture de carburant pour les véhicules du HCR au Rwanda ; b) la prestation de services de transport pour les opérations du HCR au Rwanda ; c) des services de sécurité pour les bureaux du HCR au Burkina Faso. Au niveau des régions, le nombre de contrats est faible également. Les accords-cadres les plus importants, du point de vue des montants, concernent les services de traduction et la gestion d'événements.

280. Des audits récents des bureaux de pays ont révélé un volume inégal d'achats ou de ressources logistiques partagées. Le bureau de la République bolivarienne du Venezuela a conclu plusieurs accords d'achat conjoint, négociait d'autres accords de ce type au dernier trimestre de 2024 et utilise également les ressources d'entreposage du PAM. En 2023, le bureau du Bangladesh a partagé ses installations de stockage avec d'autres organismes mais a peu utilisé les accords conjoints à long terme, à l'exception d'une opération de piggybacking. Plus généralement, le Comité a remarqué l'absence d'indicateurs d'efficience pour les bureaux de pays et a relevé que les raisons pour lesquelles les achats conjoints n'étaient pas plus fréquents étaient rarement expliquées, alors que l'intérêt pour le principe de tels achats n'était pratiquement pas contesté.

281. Dans son rapport intitulé « Examen de la mise en œuvre du principe de reconnaissance mutuelle dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2024/4), le Corps commun d'inspection a constaté qu'il n'existait pas suffisamment de données permettant de comparer les gains d'efficience obtenus par la mise en œuvre de la reconnaissance mutuelle. Il a indiqué que peu d'organismes produisaient des rapports sur la reconnaissance mutuelle, mais que trois d'entre eux [le PNUD, le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)] étaient des exemples notables d'entités qui présentaient à leur conseil d'administration des rapports annuels sur leurs activités d'achat conjointes.

*iii) Coopération en matière de locaux*

282. Dans son rapport de 2017 intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé » (A/72/684-E/2018/7, par. 45), le Secrétaire général de l'ONU avait fixé la cible de 50 % de locaux communs d'ici à 2021.

283. Selon le manuel intitulé « Handbook on Leasing and Facility Management » (mai 2024), le HCR gère quelque 550 bureaux dans plus de 130 pays.

284. Dans son rapport du 12 novembre 2024 sur l'audit des modalités d'acquisition et de gestion des locaux à usage de bureaux au HCR, le BSCI a indiqué que celui-ci devait définir une stratégie plus claire pour ses locaux. Il a souligné les résultats qu'avait permis d'obtenir la mise en œuvre, en 2023, de la plateforme en ligne UNIFIER, dans laquelle sont rassemblées des informations essentielles sur les locaux des Nations Unies dans le monde entier. Il a noté la nécessité d'une stratégie pour diriger l'initiative relative aux locaux communs à usage de bureaux.

285. Le portail UNIFIER contient une liste de tous les locaux du HCR, notamment un récapitulatif de ce qui suit : a) les lieux : 535 immeubles à usage de bureaux ; b) les effectifs sur chaque site : 19 282 personnes au total ; c) la superficie : 540 296 mètres carrés au total ; d) les coûts annuels : un total de 130 463 000 dollars. Les principales caractéristiques de ces locaux sont précisées : lieu, fonction (bureau de pays, sous-délégation, bureau extérieur), statut (propriété de l'entité concernée ou location), assurance, structure, nombre d'étages, superficie, année de construction, personnel accueilli, et partage ou non des lieux avec d'autres organismes. Le portail donne accès à une multitude d'informations, notamment sur la sécurité et la durabilité des locaux.

286. Le Comité a extrait de ce portail les données sur les locaux communs, d'où il ressort que 140 bâtiments à usage de bureaux sont partagés, y compris ceux de bureaux de pays et de bureaux de siège (Copenhague, Budapest).

287. Si l'on considère l'ensemble des locaux (pas seulement les bureaux de pays), selon les données extraites d'UNIFIER, les bureaux partagés (locaux communs) représentaient 26 % de l'ensemble des locaux du HCR en 2023.

288. Le partage de locaux avec d'autres organismes des Nations Unies présente plusieurs avantages : a) des gains d'efficience grâce à la mise en commun de services d'appui tels que la sécurité, le nettoyage et les salles de réunion ; b) l'optimisation de l'utilisation de l'espace par la présence d'effectifs plus importants ; c) une plus grande fluidité grâce au resserrement des relations entre les organismes qui occupent les mêmes locaux.

289. Cependant, le regroupement des locaux de différents organismes ne va pas sans difficultés, parmi lesquelles : a) la lenteur des transactions immobilières, notamment en raison de la durée des baux et des dates d'échéance variables ; b) le besoin spécifique qu'ont certains organismes, le HCR en particulier, de recevoir des réfugiés en toute discrétion, comme l'a fait valoir au Comité le bureau du HCR en République bolivarienne du Venezuela pour expliquer son souhait de conserver ses propres locaux ; c) l'évolution des besoins en effectifs des différents organismes, qui peut avoir une incidence sur les besoins en locaux et, par conséquent, sur le partage des dépenses communes ; d) les loyers, qui sont parfois, dans la pratique, plus élevés pour les nouveaux locaux que pour les locaux existants mis à disposition gratuitement ; e) les changements de politique de certains gouvernements, qui peuvent modifier leur prix pour la mise à disposition des locaux, comme cela a été le cas des gouvernements du Sénégal et même du Kenya ; f) l'insuffisance de l'espace disponible dans un bâtiment déjà occupé par plusieurs autres organismes (ce qui est également le cas en République bolivarienne du Venezuela) ; g) l'engagement financier important que représente la construction ou même la location de nouveaux locaux, comme c'est le cas en Ouganda pour le PAM et le HCR.

290. Une autre difficulté réside souvent dans la réticence d'autres organismes à partager leurs locaux, comme c'est le cas de l'UNICEF à Copenhague.

291. Le HCR a signalé au Comité deux cas de regroupement de locaux avec d'autres organismes des Nations Unies. En Thaïlande, il est en train de céder des bureaux à l'UNOPS, ce qui se traduit par des économies de 17 800 dollars pour l'année. Au Bangladesh, il transfère ses bureaux dans le bâtiment appelé « One UN House », à

Dacca, ce qui devrait permettre de réaliser 74 000 dollars d'économies annuelles à partir de 2025.

292. Le Comité a noté la faible proportion de locaux partagés au HCR, ainsi que la lenteur du changement.

### 6. Gestion des crises

293. Le Comité entend par « crise » toute situation qui se caractérise par un afflux massif de réfugiés et de personnes déplacées dans un pays donné, quelles qu'en soient les causes (famine, guerre, sécheresse, inondations, tremblement de terre), et qui nécessite une intervention. Dans ses communications internes et externes, le HCR fait également référence à des « situations », à savoir des crises qui sont déclenchées par un événement particulier ou un contexte géopolitique et qui ont des conséquences dans plusieurs pays. La crise soudanaise est un exemple de « situation » ayant donné lieu à une déclaration de situation d'urgence dans 5 pays, tandis que la crise ukrainienne est une situation d'urgence qui a touché ou touche encore 10 pays voisins[38]. Dans certains cas, le HCR déclare une « situation d'urgence » afin de mobiliser, pour une durée limitée, des moyens et des outils supplémentaires face à une crise.

294. Face à de nombreuses situations d'urgence, le HCR doit intervenir promptement pour sauver des vies, tout en veillant au respect des principes humanitaires fondamentaux que sont l'humanité, l'impartialité, l'indépendance et la neutralité. Les crises exigent des décisions rapides et des interventions adaptées, ainsi que des procédures et des mécanismes permettant de prendre des mesures exceptionnelles et de déployer des moyens extraordinaires. Depuis 2017, le HCR a déclaré en tout 215 situations d'urgence ; en 2024, il a déclaré 26 nouvelles situations de ce type. Le nombre de situations d'urgence déclarées a considérablement augmenté ces dernières années : on en compte en moyenne près de 30 par an depuis 2021.

295. L'audit a porté sur l'ensemble du cycle de gestion de crise, qui comprend la préparation aux situations d'urgence, la gestion des opérations d'urgence et la sortie de la phase d'urgence, qui ne correspond pas forcément à la fin de la crise elle-même.

#### a) Anticipation des crises et préparation aux situations d'urgence

296. La politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence (UNHCR/HCP/2023/01) a été mise à jour en février 2023, et les lignes directrices sur la préparation aux situations d'urgence ont été publiées en avril 2023. La politique décrit l'action que le HCR doit mener pour anticiper et gérer les situations d'urgence au moyen de mesures de préparation renforcées ou d'interventions opérationnelles urgentes. Pour leur part, les lignes directrices établissent un cadre pratique pour l'opérationnalisation et la bonne exécution de la politique. Comme indiqué dans ce document, « la politique sur les situations d'urgence fournit le cadre directeur, tandis que les lignes directrices constituent un outil destiné à aider [les membres du personnel du HCR] à s'acquitter de leurs responsabilités concernant les mesures de préparation [prévues dans] la politique sur les situations d'urgence ».

297. Les mesures de préparation sont définies dans plusieurs documents (analyse des risques, registre des risques, plan d'urgence et plan de continuité des opérations), qui sont censés être liés et cohérents entre eux. Bien qu'une mise à jour de la politique ait été publiée et que la plupart des bureaux régionaux et des bureaux de pays

[38] Outre l'Ukraine, la situation a ou a eu des répercussions sur la Bulgarie, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République de Moldova, la Roumanie, la Slovaquie et la Tchéquie. Voir « See Regional Refugee Response Plan for the Ukraine Situation » (janvier 2025-décembre 2026).

consacrent des efforts à la préparation aux situations d'urgence, le Comité a relevé des lacunes en ce qui concerne certaines étapes du processus.

*i) Analyse des risques*

298. Le HCR définit le niveau de risque (élevé, moyen ou faible) associé à chaque scénario d'urgence considéré, en fonction de sa probabilité et de ses effets potentiels[39]. Ce travail, mené au siège, repose sur diverses sources d'information, notamment des rapports sur la situation humanitaire, des articles de presse et des analyses prévisionnelles établies par des groupes de réflexion concernant la situation politique ou tel ou tel conflit, données qui sont ensuite complétées par les évaluations des bureaux régionaux et des opérations de pays.

299. Les bureaux régionaux jouent un rôle déterminant dans l'évaluation de l'ampleur des risques auxquels un pays est exposé. En effet, par définition, ils disposent d'une vue d'ensemble des risques présents dans la région et peuvent comparer les risques propres à un pays avec ceux observés dans un pays voisin. À titre d'exemple, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement produit régulièrement des comptes rendus de situation en collaboration avec les bureaux régionaux. Les évaluations des risques couvrent tous les types de risques, comme les conflits armés ou les catastrophes naturelles récurrentes dans une région donnée. Chaque compte rendu fait le point sur trois catégories de risques, classées par degré de gravité : pays en situation d'urgence (niveau 1, 2 ou 3) ; pays en proie à un risque élevé de situation d'urgence ; pays à surveiller. Les comptes rendus établis durant la période 2022-2024 font état de situations changeantes, qui sont parfois le fruit d'évolutions rapides. Ainsi, cinq pays étaient considérés comme présentant un risque élevé en mars 2024, contre seulement trois en juillet 2024.

*ii) Registres des risques*

300. Le Comité a noté que tous les bureaux régionaux et toutes les opérations de pays qu'il avait visités[40] avaient établi un registre des risques et le mettaient à jour tous les trois mois. Toutefois, certains risques majeurs n'avaient pas été consignés ou n'étaient pas gérés. Le Comité a relevé plusieurs exemples de ce problème. En République de Moldova, seuls deux risques de niveau élevé avaient été recensés : le risque lié à l'afflux de réfugiés en provenance d'Ukraine et le risque que des personnes bénéficiant de l'aide du HCR subissent des violences fondées sur le genre. Toutefois, il n'était pas fait mention de la crise qui sévissait avec le plus d'urgence au moment de l'audit (décembre 2024) et risquait de peser sur les réfugiés les plus vulnérables, à savoir la crise du gaz. Dans d'autres cas, certains risques, notamment socioéconomiques, n'étaient pas pris en compte. Ainsi, au Burundi, la dégradation de la situation monétaire du pays n'était pas analysée dans le registre des risques.

[39] Le HCR évalue la probabilité des risques selon l'échelle suivante : très faible (risques très peu susceptibles de se concrétiser) ; faible (risques très peu probables dans l'année à venir, mais possibles à plus long terme) ; moyenne (risques possibles dans l'année à venir ou raisonnablement probables à plus long terme) ; élevée (risques probables dans l'année à venir ou très probables à plus long terme) ; très élevée (risques très probables dans l'année à venir ou quasi certains à plus long terme) (UNHCR/HCP/2020/2, annexe B, « Terms and definitions »). En outre, dans sa politique de gestion globale des risques, le HCR classe les risques dans les catégories suivantes : contexte opérationnel, processus relatifs à la planification, aux programmes et à l'appui, mesures de protection et solutions, fourniture de l'aide, personnel et culture, activités extérieures et mobilisation des ressources, et données et information. UNHCR/HCP/2020/02/Rev.2, annexe 1, « Risk categories ».

[40] Arménie, Burundi, Mozambique, Myanmar, République de Moldova et Venezuela (République bolivarienne du).

301. Le HCR assure un suivi continu des risques et sait que des améliorations doivent être apportées. Dans son analyse de l'examen des risques de 2024, il a estimé que la qualité des risques d'urgence recensés s'améliorait visiblement, signe que les opérations comprenaient mieux l'importance d'un dispositif global en matière de préparation et d'intervention en cas d'urgence. Il a toutefois noté que, comme pour d'autres catégories de risques, certains risques n'étaient pas révisés et que les mesures de traitement voulues n'étaient pas systématiquement mises en œuvre, ce qui montrait qu'il fallait redoubler d'efforts pour clarifier les risques et appliquer les mesures prévues[41].

302. Le Comité a insisté sur le fait que les registres des risques devaient être complets et à jour. Cela étant, l'Administration a souligné que le fait de ne pas consigner un risque particulier dans un registre des risques national ne signifiait pas pour autant que ce risque n'était pas suivi ou géré. Le HCR demeurait déterminé à examiner et à actualiser régulièrement les registres des risques, mais tout registre qui dresserait une liste exhaustive de l'ensemble des risques possibles ne serait plus un outil de gestion efficace.

*iii) Plans d'urgence*

303. Selon la politique de 2023 sur la préparation et la réponse aux urgences, seules les opérations de pays qui font face à un risque élevé de déclenchement ou d'aggravation d'une situation d'urgence doivent élaborer des plans d'urgence fondés sur des scénarios, en collaboration avec les interlocuteurs gouvernementaux et d'autres partenaires. Il est vivement recommandé d'établir également un plan d'urgence lorsque le niveau de risque est jugé moyen. Ces obligations et recommandations s'appliquent à toutes les situations (réfugiés, personnes déplacées dans leur propre pays, situations mixtes et mouvements mixtes). Les activités de préparation et de planification des interventions d'urgence sont considérées comme des mesures continues destinées à atténuer les risques élevés au stade de la préparation[42].

304. Une procédure opérationnelle standard relative à la planification des interventions d'urgence est annexée aux lignes directrices sur la préparation aux situations d'urgence et figure également dans le Manuel des situations d'urgence. Elle décrit l'ensemble du processus de planification et donne des précisions sur les attributions des différentes parties prenantes (opérations de pays, bureaux régionaux et divisions). Elle souligne en particulier que la planification des interventions d'urgence fait partie intégrante de l'action du HCR. Dans les cas où il n'existe pas de plan d'urgence lorsque survient une situation d'urgence, le HCR recommande d'utiliser la liste de mesures de préparation qu'il a établie pour aider à orienter les interventions à mener (voir annexe 7 des lignes directrices sur la préparation aux situations d'urgence). Dans un rapport de 2023 intitulé « Emergency Preparedness and Response – Recurring Issues and Lessons Learned 2021-2023 », il a souligné que les mesures de préparation devaient être plus proactives et plus systématiques. Il a aussi constaté que les plans d'urgence n'étaient établis systématiquement ni actualisés régulièrement et que, lorsqu'ils existaient, ils étaient rarement chiffrés ou mis à l'essai.

305. Le Comité a constaté une grande hétérogénéité s'agissant de l'élaboration des plans d'urgence. Selon les interlocuteurs du HCR, il existait, au moment de l'audit, 47 situations présentant des risques élevés dans 33 opérations de pays ; on dénombrait

[41] Le HCR définit le risque comme tout événement ou état incertain qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs fixés (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.2, annexe B, « Terms and definitions »).

[42] Résumé analytique de l'examen des risques du HCR pour 2024, p. 9.

35 plans d'urgence (dont 28 étaient en vigueur ou en cours d'élaboration et couvraient 85 % des opérations exposées à des risques élevés), et ces plans étaient à jour dans 73 % des opérations présentant des risques élevés[43].

306. Certaines opérations de pays en proie à des situations à haut risque, notamment au Soudan et au Venezuela (République bolivarienne du), n'avaient pas établi de plan d'urgence, ce qui s'expliquait, d'après l'Administration, par le fait que les procédures étaient fastidieuses, qu'il pouvait y avoir des frictions avec les autorités et les gouvernements concernés, malgré la confidentialité supposée de ces plans, ou que, pour des raisons politiques, certains gouvernements ne souhaitaient pas admettre qu'ils ne contrôlaient pas certaines parties de leur territoire national, par exemple.

307. **Le Comité recommande que le HCR prenne, tant au siège qu'au niveau régional, les mesures suivantes : i) veiller à ce que toutes les opérations de pays exposées à des risques jugés élevés établissent un plan d'urgence, conformément à la politique de 2023 sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, et l'actualisent régulièrement, si nécessaire ; ii) veiller, le cas échéant, à ce que l'absence de plan d'urgence soit clairement justifiée par des raisons impérieuses découlant de difficultés particulières ; iii) envisager d'établir un plan d'urgence dans les pays présentant des risques moyens, comme cela est recommandé dans la politique de 2023.**

308. L'Administration a accepté la recommandation.

*iv) Plans de continuité des opérations*

309. Le plan de continuité des opérations est un élément du dispositif global de gestion de la sûreté et de la sécurité d'une opération de pays. Selon la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, il constitue un maillon essentiel du système de gestion de la résilience institutionnelle et, dans la politique relative à ce système, il est défini comme l'instrument utilisé par chaque entité pour assurer la prestation continue de services essentiels et urgents à un niveau acceptable prédéfini pendant ou après une perturbation[44].

310. Le Comité a noté avec satisfaction que la plupart des pays dans lesquels il s'était rendu disposaient d'un plan de continuité des opérations qui était actualisé au dernier trimestre 2024. Par exemple, au Myanmar, les plans de continuité des opérations qui avaient été établis au niveau des opérations de pays, ainsi qu'au niveau des sous-délégations et des bureaux extérieurs, étaient actualisés fréquemment et portaient principalement sur les risques de sécurité.

**b) Solutions et outils d'intervention**

*i) Déclaration de situation d'urgence*

311. La déclaration de situation d'urgence est l'un des principaux mécanismes utilisés par le HCR pour faire face à des crises graves et mobiliser des ressources supplémentaires (financements et personnel). Les mesures d'aide destinées aux

[43] Registre des risques stratégiques, décembre 2024.

[44] Politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle (CEB/2014/HLM/17/Rev.1), publiée par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et entrée en vigueur le 18 janvier 2021, avec une date d'examen fixée au 31 décembre 2024. Disponible à l'adresse suivante : https://unsceb.org/sites/default/files/2021-02/Policy%20on%20the%20Organizational%20Resilience%20Management%20System-Revised_18%20Jan%202021.pdf. En 2021, le Corps commun d'inspection a également publié un rapport sur la gestion de la continuité des opérations dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2021/6).

personnes déplacées de force, sous la forme de solutions ou d'outils, sont ainsi déployées dans le cadre des interventions d'urgence.

312. En 2024, le HCR a déclaré 26 situations d'urgence en se fondant sur les dispositions de sa nouvelle politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence. Au total, 9 étaient liées à des catastrophes climatiques (inondations et sécheresse) et 17 à des conflits armés ou à des actes de violence aveugle. Par ailleurs, 14 de ces 26 situations d'urgence concernaient à la fois des réfugiés et des personnes déplacées dans leur propre pays, 2 ne concernaient que des personnes déplacées dans leur propre pays et 10 ne concernaient que des réfugiés. Certaines déclarations de situation d'urgence correspondaient à ce que le HCR appelle une « situation », c'est-à-dire que les événements survenus dans un pays avaient des répercussions dans les pays voisins. Par exemple, la situation au Soudan a entraîné des déplacements de population et, par conséquent, des déclarations de situation d'urgence en Égypte, en Éthiopie, en Libye, en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tchad.

313. Les opérations de pays dans lesquelles le Comité s'est rendu ou qui ont fait l'objet d'études de cas[45] ont connu plusieurs déclarations de situation d'urgence ces dernières années. Par exemple, en Asie, la situation en Afghanistan a donné lieu à une déclaration de situation d'urgence couvrant la période du 27 juin 2021 au 24 mai 2022. De même, au Myanmar, une déclaration de situation d'urgence a été faite pour la période du 19 mars 2021 au 29 mars 2022, puis pour la période du 22 juillet 2022 au 21 janvier 2023.

314. Dans la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, le HCR définit une situation d'urgence comme toute crise humanitaire ou catastrophe : i) qui a provoqué ou menace de provoquer de nouveaux déplacements forcés, des pertes en vies humaines ou d'autres dégâts graves ; ou ii) qui remet gravement en cause les droits ou le bien-être des réfugiés, des personnes déplacées dans leur propre pays, des apatrides, des rapatriés et d'autres personnes relevant de sa compétence, si des mesures immédiates et appropriées ne sont pas prises ; et iii) qui exige que des mesures exceptionnelles soient prises parce que les capacités existantes des gouvernements et du HCR aux niveaux national ou régional ne suffisent pas pour apporter une réponse prévisible et efficace.

315. Dans sa politique, le HCR définit trois niveaux d'urgence (niveaux 1, 2 et 3)[46]. La distinction entre les deux premiers niveaux est ténue, en particulier dans la version

[45] Le Comité a audité six opérations de pays [Arménie, Burundi, Mozambique et République de Moldova, et à distance, Myanmar et Venezuela (République bolivarienne du)] et trois bureaux régionaux (Bureau pour l'Europe, Bureau pour l'Asie et le Pacifique et Bureau pour les Amériques), et examiné deux études de cas (Soudan et Türkiye).

[46] « Situation d'urgence de niveau 1 : Mesures proactives de préparation et réponses initiales. Le HCR déclare une situation d'urgence de niveau 1 lorsque les opérations-pays doivent renforcer leur préparation et prendre des mesures précoces ou d'anticipation en raison d'un risque élevé de crise humanitaire, et/ou entamer les réponses initiales, alors que leurs capacités existantes sont insuffisantes.
Situation d'urgence de niveau 2 : Appui renforcé du bureau régional. Le HCR déclare une situation d'urgence de niveau 2 en cas de crise humanitaire à évolution rapide lorsque les opérations-pays font face à d'importants déficits de ressources, d'effectifs et d'expertise et nécessitent, de ce fait, de l'appui et des ressources supplémentaires du bureau régional concerné, pour être en mesure de répondre et d'assumer efficacement leur rôle opérationnel et de coordination.
Situation d'urgence de niveau 3 : Réponse impliquant l'ensemble du HCR. Une situation d'urgence de niveau 3 est déclarée en cas de crise extrêmement grave, dont l'ampleur, le rythme d'évolution, la complexité ou les répercussions dépassent les capacités existantes de réponse au niveau des opérations-pays et des bureaux régionaux concernés, et exigent des réponses globales impliquant l'ensemble du HCR pour éviter [qu'une intervention ne puisse pas être menée de] manière efficace et à grande échelle. »

de 2023 de la politique, où le niveau 1 couvre désormais les interventions initiales, en plus des mesures proactives de préparation. Le niveau 1 est déclaré par le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, tandis que les niveaux 2 et 3, qui concernent des crises d'une ampleur et d'une gravité élevées exigeant d'importants moyens supplémentaires, sont déclarés par le Haut-Commissaire.

316. Étant donné que le HCR déclare de nombreuses situations d'urgence chaque année, les procédures à observer durant la phase relevant du siège sont bien connues et rodées. Toutefois, la rapidité et l'efficacité d'une intervention en cas de crise dépendent de plusieurs facteurs sur lesquels l'opération de pays et le bureau régional influent grandement, notamment en ce qu'il leur appartient d'adapter l'action à mener en fonction des risques évalués et de déterminer si le bureau de pays est en mesure de faire face à la situation. Le processus décisionnel peut également être entravé par des considérations politiques dans le pays d'accueil (par exemple lorsque le gouvernement rechigne à reconnaître l'ampleur de la crise) ou lorsque plusieurs bureaux de pays de différentes régions sont concernés. Ces difficultés ont été relevées dans une note portant sur le calendrier d'une déclaration de situation d'urgence, notamment sur la question des retards, qui a été présentée par le HCR en février 2025 à la demande du Comité.

317. Le HCR procède généralement à une déclaration de situation d'urgence seulement quelques jours après le début d'une crise, voire avant qu'une crise se produise, comme cela a été le cas en Ukraine en 2022, lorsque la déclaration de situation d'urgence a eu lieu le 18 février de cette année. Cela étant, le Comité a relevé au moins un cas dans lequel la déclaration avait été faite trop tardivement pour qu'une intervention soit menée dans les premiers jours d'une crise[47]. Étant donné qu'il est primordial d'intervenir rapidement, le HCR devrait envisager de définir précisément le délai dans lequel la décision de déclarer ou non une situation d'urgence devrait être prise.

318. **Le Comité recommande que le HCR définisse, dans ses procédures opérationnelles standards, le délai précis dans lequel les décisions internes devraient être prises en ce qui concerne les déclarations de situation d'urgence.**

319. L'Administration a accepté la recommandation.

*ii) Bénéficiaires : périmètre de la protection*

320. La protection des réfugiés et des apatrides est au cœur du mandat du HCR. À ce titre, l'entité joue un rôle prépondérant dans les interventions humanitaires qui sont menées lorsque survient une crise touchant des réfugiés. Elle partage avec d'autres organismes des Nations Unies[48] la responsabilité d'assurer une action humanitaire et d'apporter une protection aux personnes déplacées dans leur propre pays[49].

[47] Une situation d'urgence a été déclarée en Arménie en novembre 2020, plusieurs semaines après le début de la guerre avec l'Azerbaïdjan et au lendemain de la conclusion de l'accord de cessez-le-feu, alors que la plupart des personnes déplacées envisageaient de retourner dans le Haut-Karabakh.

[48] Dans sa résolution 53/125 du 9 décembre 1998, l'Assemblée générale a réaffirmé qu'elle appuyait le rôle que jouait le Haut-Commissariat en offrant aux personnes déplacées une protection et une assistance humanitaire en réponse à des demandes spécifiques du Secrétaire général ou des organes compétents des Nations Unies et avec le consentement de l'État concerné, compte tenu de la contribution que pouvaient apporter d'autres organisations compétentes grâce à la complémentarité de leur mandat et de leur expérience, et elle a souligné que les activités en faveur des personnes déplacées ne devaient pas porter atteinte au principe du droit d'asile.

[49] Voir « Note conjointe HCR – OCHA sur la coordination des situations mixtes dans la pratique », 24 avril 2014. Dans les situations de déplacement forcé, la coordination se fait par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations. L'OIM et le HCR collaborent avec d'autres entités pour

321. La distinction entre réfugiés[50] et migrants économiques continue de faire l'objet de débats entre le HCR et l'OIM.

322. Dans son registre des risques, le Bureau du HCR pour l'Asie et le Pacifique définit sa relation avec l'OIM comme un risque important. En effet, l'OIM considère les ressortissants afghans se trouvant sur le territoire de la République islamique d'Iran comme des migrants qui ont fui leur pays pour des raisons essentiellement économiques et qui sont, par conséquent, susceptibles de retourner en Afghanistan. De son côté, le HCR estime que ces personnes sont des réfugiés puisqu'elles ne sont pas disposées à retourner dans leur pays. On retrouve une situation analogue au Myanmar, où les personnes qui sont parties dans les pays voisins sont considérées comme des migrants par l'OIM et des réfugiés par le HCR.

323. En ce qui concerne la situation en Afghanistan, les deux entités sont parvenues à un accord informel sur la question dans le cadre d'un échange de courriels, dont l'un était daté du 2 septembre 2024 et signé par la Chef de mission de l'OIM en République islamique d'Iran ; il ne s'agit toutefois en rien d'un accord officiel. D'après le document en question, la situation en Afghanistan constitue une situation touchant essentiellement des réfugiés.

324. S'agissant de la situation au Myanmar, les deux entités ne se sont toujours pas entendues sur la question. Le HCR a néanmoins indiqué qu'il faisait autorité en la matière. Dans ses notes d'orientation, il s'était déjà officiellement prononcé sur les besoins de protection internationale des personnes fuyant le Myanmar et l'Afghanistan.

325. Le Comité n'est pas en mesure de formuler des observations sur l'OIM. Toutefois, l'absence de consensus fait qu'il est malaisé pour les organismes des Nations Unies de défendre les droits des personnes déplacées de force, en particulier dans les pays d'accueil qui rechignent à garantir ces droits.

326. Le mandat confié au HCR en matière de protection des réfugiés peut conduire, dans certains pays, à des interventions déséquilibrées entre les situations de déplacement interne et les situations de réfugiés.

327. Au moment de l'audit, le Mozambique comptait 717 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays. Or, la stratégie pluriannuelle du Haut-Commissariat pour 2024-2026 demeure essentiellement axée sur les réfugiés et les demandeurs d'asile, qui ne sont que 23 974 selon les chiffres du HCR. En effet, la plupart des indicateurs d'impact, de résultat et de produit sont liés aux réfugiés et aux demandeurs d'asile. En ce qui concerne le budget du plan d'opérations, 31 % des ressources opérationnelles pour 2024 sont affectées aux réfugiés et aux demandeurs d'asile.

328. Sachant que la Convention relative au statut des réfugiés établit le cadre juridique applicable à la protection des réfugiés et des demandeurs d'asile et que les Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays portent sur la question des déplacements internes, le Comité a remarqué que le HCR employait des termes différents qu'il avait créés lui-même, sans fondement juridique, afin de répondre à des situations particulières. Le HCR utilise souvent les expressions « assimilés à des réfugiés » ou « situation de réfugiés ». La nature de la protection à assurer aux personnes « assimilées à des réfugiés » demeure floue, compte tenu de la diversité des personnes concernées.

---

apporter une aide aux personnes déplacées dans leur propre pays dans le cadre de l'approche sectorielle de l'aide humanitaire.

[50] D'après la définition donnée par le HCR, le terme « réfugié » désigne toute personne forcée de fuir son pays en raison d'actes de violence ou de persécution.

329. Dans certaines situations bien précises, les personnes bénéficiaires de l'aide du HCR n'entrent dans aucune catégorie reconnue et figurent dans les statistiques sous la rubrique Divers. En République bolivarienne du Venezuela, le HCR a dû adapter ses interventions face à une crise atypique dans laquelle les catégories prévues par les instruments officiels et les résolutions des organes des Nations Unies[51] ne permettent pas de caractériser la population dans le besoin. En ce qui concerne les ressortissants vénézuéliens situés hors du pays, il est quasi impossible de distinguer les réfugiés des migrants. Dans le cas des ressortissants vénézuéliens situés dans le pays, la grande majorité des bénéficiaires est rangée dans la catégorie résiduelle des « autres personnes relevant de la compétence du HCR »[52], qui ne saurait toutefois être rattachée au concept général de « personnes déplacées de force » utilisé par le HCR dans ses statistiques générales[53]. Dans les faits, certaines personnes quittent le pays volontairement ou sous la contrainte, certaines reviennent de façon temporaire ou définitive, tandis que d'autres s'établissent dans des communautés où les services de base sont inexistants ou insuffisants, mais peuvent être forcées de fuir dans d'autres régions du pays.

330. Le Comité peut comprendre que le HCR utilise des catégories propres à des situations particulières. Toutefois, cette souplesse devrait être limitée, étant donné que la place du HCR dans l'architecture internationale et sa légitimité auprès des donateurs reposent sur la Convention relative au statut des réfugiés et sur le rôle qu'il joue à l'égard des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

*iii) Organisation des interventions*

331. L'organisation et, partant, l'efficacité des interventions en cas de crise reposent sur au moins trois éléments : la qualité des relations avec les gouvernements des pays d'accueil ; l'efficacité de la présence du HCR sur le terrain ; la coordination avec les autres acteurs humanitaires et organismes des Nations Unies. Cette coordination implique des modalités différentes, selon que la crise concerne des réfugiés ou des personnes déplacées dans leur propre pays. Ce point est examiné dans la section II.B.5 ci-dessus.

a. Relations avec les pays d'accueil

332. Avant de déclarer une situation d'urgence, le HCR doit notamment déterminer s'il y a lieu de prendre des mesures exceptionnelles parce que ses propres capacités au niveau national ou régional sont jugées insuffisantes et qu'il apparaît que les gouvernements concernés n'ont pas les moyens d'intervenir de façon prévisible et efficace.

333. La question peut être particulièrement sensible, ce qui peut amener certains gouvernements à refuser l'intervention du HCR ou à donner leur aval tardivement. Le Comité note que, dans la plupart des cas examinés, les difficultés ont été surmontées. Le HCR tient compte du rôle prépondérant que doivent jouer les gouvernements nationaux et parvient généralement à trouver des compromis.

---

[51] Les réfugiés et demandeurs d'asile (Convention de 1951 et Protocole de 1967 relatifs au statut des réfugiés), les apatrides (Convention de 1954 relative au statut des apatrides et Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie), les réfugiés rapatriés (résolution 40/118 de l'Assemblée générale) et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (résolution 48/116 de l'Assemblée générale).

[52] Les autres personnes relevant de la compétence du HCR (qui n'incluent pas la population d'accueil) représentent environ 5 % des personnes déplacées de force et apatrides (source : budget-programme du HCR pour 2024).

[53] Par exemple, dans le budget-programme que le Haut-Commissaire présente chaque année au Comité exécutif.

334. Des questions particulières se posent lorsqu'il s'agit d'autorités de facto, telles que les Taliban en Afghanistan ou le gouvernement en place au Myanmar, qui ne sont pas reconnues par la communauté internationale. Dans les pays concernés, ainsi que dans d'autres pays où des groupes armés occupent une partie du territoire, le HCR fait face à un dilemme : d'un côté, apporter de l'aide aux personnes déplacées qui sont menacées de violences et, de l'autre, s'exposer au risque de collaborer avec les autorités de facto.

335. Le HCR explique qu'il gère ces questions, pour les pays concernés, en lien étroit avec le Secrétariat de l'ONU à New York (en particulier, le Bureau des affaires juridiques), ce qui peut aboutir à une certaine harmonisation de l'action menée par les différents organismes des Nations Unies sur le terrain. Toutefois, des questions pratiques se posent dans chaque situation en ce qui concerne l'existence ou non d'un mémorandum d'accord avec les autorités nationales, le niveau (national, régional ou local) et la nature de la coopération avec les autorités de facto, ainsi que l'exécution et le contenu des projets.

336. Ces situations peuvent présenter un risque pour la réputation de l'organisation. Bien qu'une approche pragmatique soit nécessaire, il demeure problématique que des éléments de doctrine fassent défaut et, notamment, qu'il n'y ait pas d'exemples de ce qui peut être fait pour protéger et aider les personnes et de ce qui doit être évité à tout prix, compte tenu des principes des Nations Unies relatifs aux droits humains.

b. Présence effective du HCR sur le terrain

337. En vertu du concept de « protection par la présence », le HCR souligne que son personnel doit être au plus près des zones où les personnes déplacées arrivent après avoir franchi une frontière internationale ou fui une catastrophe naturelle ou un conflit armé dans leur pays. Le Comité estime que le concept de protection par la présence revêt une importance particulière dans le cadre de l'exécution du mandat du HCR.

338. Dans de nombreux cas, le HCR a pris des mesures pour renforcer sa présence lorsque survient une crise. Face à la situation en Ukraine, il a ouvert de nouvelles opérations de pays en Estonie, en République de Moldova et en Slovaquie, et considérablement augmenté ses effectifs en Pologne, en Hongrie et en Roumanie. Il convient de noter l'importance et la rapidité de ces efforts.

339. Dans d'autres pays, la situation est moins favorable. Au Mozambique, au moment de l'audit, les opérations de pays ne pouvaient compter que sur les fonctionnaires et les membres du personnel affilié en poste dans les trois sites de Maputo, Pemba et Nampula. Dans la province de Cabo Delgado, la présence de personnel au niveau des districts demeurait limitée. La présence à Cabo Delgado se justifiait manifestement par l'ampleur de la crise sévissant dans la province, où tous les organismes des Nations Unies sont présents, mais la présence adaptée dans la province de Nampula et dans la capitale, Maputo, n'était pas à la hauteur des besoins récemment évalués. Il en découle que le HCR ne répond pas aux besoins des bénéficiaires aussi efficacement qu'il le pourrait. En 2017, il s'était retiré des régions centrales du Mozambique, au profit de la sous-délégation de Pemba. Depuis, il n'a plus de présence permanente dans ces régions.

340. Au Myanmar, le bureau de pays a considérablement réduit sa présence pour des raisons de sécurité. Dans l'État rakhine, où se trouvent, selon le HCR, 552 000 personnes déplacées dans le pays (dont 360 000 depuis novembre 2023) et 630 000 apatrides (Rohingya), le bureau de pays était auparavant réparti sur trois sites. Tous les membres du personnel sont désormais basés à Yangon. Le HCR a expliqué que la fermeture de nombreux bureaux extérieurs ne l'empêchait pas d'apporter de l'aide aux personnes déplacées dans le pays, dans la mesure où un important réseau d'organisations locales travaillait pour lui et à ses côtés. Le Comité comprend

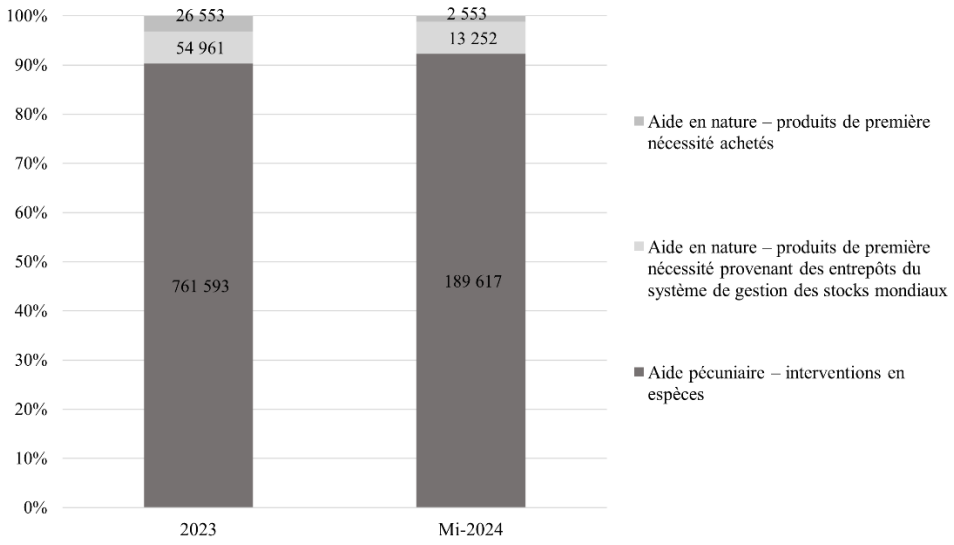
également que la décision de quitter ou non un territoire dépend des résultats des évaluations faites par le Département de la sûreté et de la sécurité.

*iv) Outils d'urgence*

341. Selon la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, les modalités de l'aide fournie pendant les interventions d'urgence, qu'il s'agisse d'une aide en nature, d'une aide pécuniaire ou des deux, reposent sur des évaluations multisectorielles des besoins réalisées par le HCR et ses partenaires sur le terrain, telles que l'évaluation des besoins des réfugiés dans les situations d'urgence[54]. Au début d'une situation d'urgence, l'efficacité de l'intervention découle non seulement d'une évaluation des besoins menée en bonne et due forme, mais dépend aussi d'autres éléments : l'esprit de collaboration dont font preuve les équipes chargées de la protection, de la gestion des approvisionnements et des interventions en espèces pour garantir une action multisectorielle optimale ; la qualité des données recueillies ; les mesures de préparation mises en place.

342. L'analyse des mesures d'aide d'urgence du HCR montre que 90 % de l'aide apportée revêt la forme d'une aide pécuniaire, qui constitue désormais le type d'assistance privilégié.

Figure II.V
**Mesures d'aide du HCR, par type**
(En milliers de dollars des États-Unis)



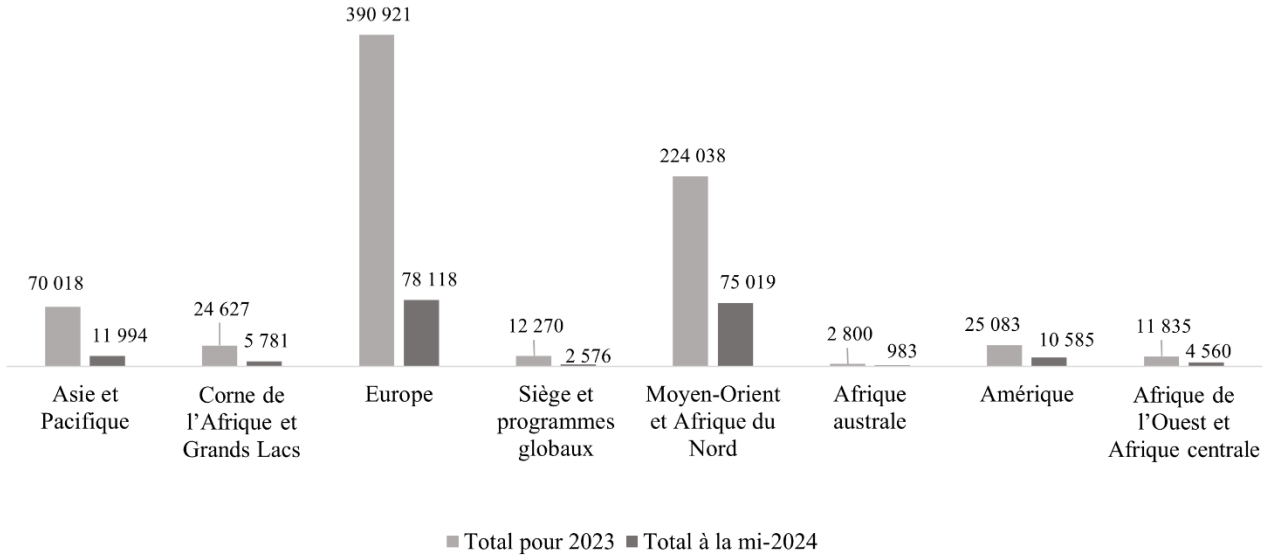

*Source* : Comité des commissaires aux comptes, d'après l'aperçu par pays de 2023 et de 2024 et les dépenses afférentes aux interventions en espèces à la fin de 2023 et à la mi-2024, entre autres sources.

*Note* : L'aide en nature désigne la distribution de produits de première nécessité qui peuvent soit provenir des stocks mondiaux (c'est-à-dire de l'un des sept entrepôts mondiaux du HCR, situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala, Doubaï, Nairobi et Panama), soit être achetés sur le terrain auprès de fournisseurs locaux. Les entrepôts du système de gestion des stocks mondiaux sont administrés de manière centralisée par le Service de la gestion de l'approvisionnement afin de garantir l'acheminement rapide des fournitures d'urgence.

[54] La liste de contrôle du HCR pour l'évaluation des besoins des réfugiés dans les situations d'urgence porte sur les domaines suivants : secteur de la protection ; aménagement des zones d'implantation, logement et produits de première nécessité ; eau, assainissement et hygiène ; gestion des camps et vie en communauté ; sécurité alimentaire ; santé publique et nutrition.

343. Selon les chiffres arrêtés en juin 2024, des interventions en espèces avaient été déployées dans plus de 97 pays, auprès de 2,2 millions de bénéficiaires. Le montant total de l'aide pécuniaire s'élevait, à la mi-2024, à 190 millions de dollars, dont 95 % avaient été distribués directement [55]. Les enquêtes de suivi postérieures à la distribution de l'aide pécuniaire font état de retours positifs. En 2024, 98 % des ménages interrogés se sont dits satisfaits ou très satisfaits de l'aide pécuniaire reçue[56].

Figure II.VI
**Répartition des interventions en espèces, par région, en 2023 et à la mi-2024**
(En milliers de dollars des États-Unis)




*Source* : Comité des commissaires aux comptes, sur la base des dépenses afférentes aux interventions en espèces à la fin de 2023 et à la mi-2024. Données communiquées par le HCR.

344. D'importantes interventions en espèces ont été mises en œuvre dans le cadre des opérations d'urgence menées en Ukraine, au Soudan, en Arménie et en Afghanistan, ainsi qu'à Gaza. Les pays pour lesquels les dépenses afférentes aux interventions en espèces étaient les plus élevées à la mi-2024 sont l'Ukraine (49,8 millions de dollars), le Liban (28,3 millions de dollars), la Jordanie (28,2 millions de dollars), la République de Moldova (23,4 millions de dollars), l'Afghanistan (8,9 millions de dollars), le Mexique (5,9 millions de dollars), l'Égypte (2,7 millions de dollars), le Burundi (2,5 millions de dollars), l'Arménie (1,8 million), le Niger (1,7 million de dollars), la République centrafricaine (1,7 million de dollars), le Soudan (1,5 million de dollars), la République arabe syrienne (1,5 million de dollars) et la Türkiye (1,4 million de dollars). Ces pays représentaient 84 % des dépenses afférentes aux interventions en espèces et 71 % des bénéficiaires au 30 juin 2024.

345. La mise en œuvre d'une intervention en espèces en cas de situation d'urgence dépend de plusieurs critères, qui sont évalués au moyen d'une étude de faisabilité. Parmi ces critères figurent l'état du marché, le fonctionnement des services financiers dans le pays concerné, les analyses relatives à la protection ainsi que les risques

[55] Selon la politique du HCR relative aux interventions en espèces pour la période 2022-2026, les opérations adoptent, dans la mesure du possible, des méthodes d'exécution directe : elles établissent des modalités de transfert ouvertes à l'appui des interventions en espèces et font appel aux capacités et aux solutions innovantes du secteur privé en matière de services financiers et de transfert d'argent par téléphone portable.

[56] HCR, suivi post-distribution des interventions en espèces, 2024.

supplémentaires ou les mesures d'atténuation susceptibles d'influer sur la faisabilité des interventions en espèces[57]. Il ressort des enseignements tirés des situations d'urgence précédentes qu'il est utile de prévoir des mécanismes de distribution d'espèces dans le cadre des mesures de préparation, en répertoriant les prestataires de services financiers dans le pays et en établissant des contrats avec eux.

346. En février 2025, 57 bureaux de pays administraient au moins un contrat en cours avec un prestataire de services financiers, indépendamment du niveau de risque d'urgence[58]. En tout, 9 (28 %) des 32 pays présentant un risque élevé de situation d'urgence n'avaient pas conclu de contrat avec un prestataire de services financiers, selon l'outil de suivi de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement[59]. Dans quatre pays ayant connu des situations d'urgence en 2024, à savoir le Chili, le Congo, le Costa Rica et la République-Unie de Tanzanie (où le Gouvernement interdit les interventions en espèces destinées aux réfugiés)[60], les bureaux de pays n'avaient pas établi de contrat avec un prestataire de services financiers, alors que l'assistance pécuniaire était souvent mentionnée dans leurs plans d'urgence. Enfin, dans neuf pays qui présentaient un risque élevé de situation d'urgence ou dans lesquels une assistance pécuniaire avait déjà été fournie en 2024, des démarches étaient en cours, mais aucune procédure d'achat n'avait été engagée pour le moment[61]. Notons ici que l'absence de contrat tient, dans certains cas, au fait que le HCR dispose de moyens opérationnels limités (par exemple, en Haïti, en Érythrée, au Bénin et en République dominicaine) et, dans d'autres, au fait que le gouvernement interdit l'utilisation d'interventions en espèces pour les réfugiés (par exemple, en République-Unie de Tanzanie) ou dispose de moyens d'enregistrement limités (à Chypre et au Congo).

347. Dans le droit fil de l'approche selon laquelle la priorité est donnée aux interventions en espèces plutôt qu'à l'aide en nature[62], il est possible de renforcer encore les mesures de préparation aux situations d'urgence ayant trait à l'aide pécuniaire. Pour pouvoir intervenir rapidement le moment venu, les opérations de pays qui prévoient d'intégrer une aide pécuniaire dans leurs outils d'intervention d'urgence doivent établir officiellement des accords contractuels avec un prestataire de services financiers ou entreprendre les mesures nécessaires à cet égard. Dans les pays susvisés, les procédures d'achat de services financiers et d'établissement de contrats pourraient également tirer parti d'une approche concertée s'articulant autour du Système commun d'assistance pécuniaire des Nations Unies, dans lequel le HCR collabore avec l'UNICEF, le PAM et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. À cet égard, le HCR pourrait envisager de s'appuyer sur les contrats conclus par d'autres organismes.

348. **Le Comité recommande que le HCR renforce les mesures de préparation aux situations d'urgence ayant trait à l'aide pécuniaire dans les opérations de**

[57] « Feasibility review – CBI in emergencies », document interne.

[58] Données communiquées par le HCR sur les contrats en vigueur conclus avec des prestataires de services financiers, janvier 2025.

[59] Données émanant de pays présentant un risque élevé de situation d'urgence, croisées avec des données relatives aux contrats conclus avec des prestataires de services financiers, janvier 2025. Les neuf pays concernés sont le Bénin, Chypre, la République dominicaine, l'Érythrée, Haïti, l'Indonésie, le Mozambique, le Rwanda et le Togo.

[60] La Libye est touchée par la situation d'urgence qui frappe le Soudan, tandis que le Congo et la République-Unie de Tanzanie sont touchés par la situation d'urgence que traverse la République démocratique du Congo.

[61] Données communiquées par le HCR sur les marchés conclus avec des prestataires de services financiers, janvier 2025. Les neuf pays où aucune procédure d'achat n'a été engagée sont le Bénin, le Congo, Chypre, la République dominicaine, l'Érythrée, Haïti, l'Indonésie, la Libye et la République-Unie de Tanzanie.

[62] Politique du HCR relative aux interventions en espèces pour la période 2022-2026.

**pays, en veillant à ce que les démarches voulues soient engagées en amont auprès des prestataires de services financiers dans les pays présentant un risque élevé de situation d'urgence et dans les opérations qui prévoient une aide pécuniaire dans leurs plans d'urgence. Les mesures de préparation consistent à répertorier les prestataires de services financiers et à conclure des accords contractuels avec des prestataires ou des partenaires locaux.**

349. L'Administration a accepté la recommandation.

### c) Mobilisation des ressources

*i) Finances*

350. D'un point de vue financier, l'éclatement d'une crise suppose d'allouer rapidement des ressources supplémentaires de façon à répondre aux besoins opérationnels. La mobilisation rapide de fonds supplémentaires pour les mesures d'urgence immédiates doit généralement être complétée par d'autres activités de collecte de fonds devant permettre de faire face aux crises prolongées.

a. Mobilisation rapide de ressources internes

351. Le HCR a mis en place des mécanismes internes pour que des fonds soient rapidement disponibles en cas d'urgence. Il a ainsi mis de côté des ressources destinées à être utilisées en cas de situation d'urgence déclarée, en fonction de la situation financière. À des fins de communication interne, ces ressources sont appelées « réserve budgétaire pour les situations d'urgence », mais il convient de noter qu'il ne s'agit ni d'une réserve ni d'un budget au sens financier. La réserve budgétaire pour les situations d'urgence fait partie des ressources opérationnelles[63] et permet d'accéder immédiatement à des fonds supplémentaires au moyen d'une procédure simplifiée. Le montant des fonds mis en réserve est approuvé chaque année par le Haut-Commissaire et peut être ajusté en cours d'année en fonction de l'utilisation de ces fonds. Il est calculé sur la base des prévisions de financement pour l'année et ajusté sur la base des fonds effectivement reçus. Au cours de la période 2020-2024, les fonds mis en réserve ont permis d'appuyer jusqu'à 17 opérations par an, les montants alloués allant de 37 à 99 millions de dollars.

352. Les fonds mis en réserve représentent un instrument essentiel qui permet aux opérations de pays d'intervenir rapidement durant les premières semaines d'une situation d'urgence. Dans la plupart des cas, les fonds sont débloqués dans les 10 jours suivant la déclaration de situation d'urgence et, dans certains cas, dans les 24 heures. Cette réactivité permet de mener immédiatement des mesures de préparation et des initiatives vitales, le temps que des activités plus complètes de mobilisation des ressources soient mises en place.

[63] Aux fins de l'exécution du budget, le Haut-Commissaire fixe le niveau opérationnel, qui représente le montant maximal à concurrence duquel les opérations et les entités du siège peuvent contracter des engagements et effectuer des paiements (autorisation de dépenses). Le niveau opérationnel est continuellement revu et ajusté en fonction des engagements passés, des dépenses et des ressources disponibles restantes ; il est donc en constante évolution et dépend de la confirmation progressive des fonds attendus de la part des donateurs tout au long de l'année.

Tableau II.11
**Fonds d'urgence au cours des cinq dernières années**
(En millions de dollars des États-Unis)

| | *2020* | *2021* | *2022* | *2023* | *2024* |
|---|---|---|---|---|---|
| Montant prélevé sur la réserve budgétaire pour les situations d'urgence | 37,0 | 77,4 | 71,3 | 99,0 | 56,6 |
| Nombre d'opérations appuyées | 16 | 17 | 9 | 14 | 16 |
| Moyenne des montants versés | 2,3 | 4,6 | 7,9 | 7,1 | 3,5 |

*Source* : Comité des commissaires aux comptes, données communiquées par le HCR.

353. L'utilisation stratégique des fonds de réserve présente toutefois plusieurs limites. Tout d'abord, les montants décaissés au moyen de ce mécanisme sont modestes par rapport à l'ampleur de certaines situations d'urgence, et une déclaration de situation d'urgence n'entraîne pas systématiquement une hausse soutenue des allocations budgétaires pour les années suivantes.

354. Ensuite, s'il est vrai que la plupart des versements sont effectués rapidement, les délais peuvent être très variables. En 2023, les fonds d'urgence destinés à deux situations de niveau 3 ont été débloqués plus d'un mois après la date de la déclaration, le retard ayant atteint 161 jours dans le cas de l'opération au Liban.

355. Enfin, les règles régissant les demandes et l'utilisation des fonds d'urgence prévoient la possibilité de présenter plusieurs demandes concernant différentes situations d'urgence survenant dans un même pays, mais les procédures demeurent contraintes par le plafond des ressources opérationnelles et par les résultats des consultations internes, qui peuvent évoluer en cours d'année. La réserve joue donc un rôle essentiel au début d'une intervention, mais elle ne contribue guère au financement des opérations à plus long terme.

b. Appels supplémentaires et appels d'urgence

356. Au-delà de ses réserves internes, le HCR peut lancer des appels supplémentaires ou des appels d'urgence afin de mobiliser des ressources additionnelles auprès de donateurs publics et privés. Ces appels sont coordonnés par la Division des relations extérieures, et des seuils sont fixés pour déterminer l'action à mener : un document relatif aux besoins urgents est établi lorsque les ressources nécessaires sont inférieures à 10 millions de dollars ; un appel supplémentaire peut être lancé lorsque les besoins sont compris entre 10 et 50 millions de dollars ; un budget supplémentaire est obligatoire lorsque les besoins sont supérieurs à 50 millions de dollars.

357. Ces instruments permettent au HCR de mobiliser d'importantes ressources supplémentaires. En 2023, des budgets supplémentaires portant sur un montant total de 817,5 millions de dollars ont été établis pour répondre à six situations d'urgence majeures, notamment les tremblements de terre ayant touché la République arabe syrienne et la Türkiye, la crise au Soudan et la situation en Ukraine.

358. Toutefois, cette approche présente des difficultés structurelles. Premièrement, la définition des situations d'urgence utilisée dans le cadre des appels ne concorde pas systématiquement avec les procédures internes du HCR relatives aux déclarations. Une situation peut être qualifiée de situation d'urgence aux fins d'une collecte de fonds, mais ne pas avoir été déclarée comme telle au sens de la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence. Deuxièmement, il n'existe pas de lien formel entre la réserve pour les situations d'urgence et les appels supplémentaires. Les ressources mobilisées en externe n'alimentent pas la réserve, et

celle-ci ne fait pas office de relais en attendant l'issue des appels. En conséquence, les opérations doivent gérer la transition entre les flux de financement immédiats et les financements à plus long terme sans qu'il y ait de mécanisme coordonné permettant d'assurer une certaine continuité.

c. Fonds de financement communs des Nations Unies et instruments propres à tel ou tel pays

359. Outre ses mécanismes internes et externes, le HCR peut tirer profit des mécanismes de financement communs gérés par d'autres entités des Nations Unies. Le plus important d'entre eux est le Fonds central pour les interventions d'urgence, qui permet d'accorder des ressources de manière rapide et ciblée en cas de crise soudaine. En 2023, le Fonds central a octroyé plus de 660 millions de dollars à des organismes des Nations Unies, notamment à plusieurs opérations du HCR.

360. Ce type de fonds peut jouer un rôle déterminant dans les interventions d'urgence. Dans certaines opérations, comme au Mozambique, les ressources du Fonds central pour les interventions d'urgence contribuent régulièrement au financement d'activités prioritaires, notamment en ce qui concerne le logement et la santé, et représentent entre 5 % et 7 % du montant total des contributions depuis 2021. Toutefois, ces ressources sont octroyées pour de courtes périodes et sont préaffectées selon des critères stricts, si bien qu'elles ne peuvent guère s'intégrer dans une planification plus large. Après une situation d'urgence, des ressources peuvent également être débloquées dans le cadre du guichet financement insuffisant du Fonds central, comme cela a été le cas au Burundi, en 2024, où un montant de 1,5 million de dollars a été demandé pour assurer le maintien de l'assistance après la phase aiguë des interventions menées comme suite aux effets du phénomène El Niño.

361. D'autres fonds de financement communs existent au niveau national, comme le Fonds humanitaire du Venezuela, qui a appuyé les groupes sectoriels dirigés par le HCR à hauteur de 3,5 millions de dollars en 2023. Ces fonds présentent une plus grande souplesse et peuvent être harmonisés avec les plans d'intervention interinstitutions, mais leur disponibilité dépend des structures de gouvernance locales et de la mobilisation des donateurs.

362. Par ses différents mécanismes de financement, le HCR a mis au point un ensemble d'outils complet pour faire face aux situations d'urgence. Toutefois, ces outils fonctionnent de manière cloisonnée et ne s'inscrivent pas dans un cadre commun qui en régirait l'utilisation au cours des différentes phases d'une situation d'urgence. L'absence d'un tel cadre peut se traduire par des déficits de financement et une planification incohérente et empêcher les donateurs d'avoir une vue d'ensemble claire de la situation.

363. La multiplicité des définitions et des procédures est source de confusion dans les communications internes et externes. Au niveau national, les opérations doivent gérer des processus parallèles sans qu'il existe de point d'entrée unique et, au siège, la coordination entre les flux de financement demeure informelle.

364. Le Comité sait que le HCR travaille déjà activement avec des mécanismes de financement communs des Nations Unies et l'encourage à continuer sur cette lancée. À l'heure où les ressources s'amenuisent, le HCR devrait poursuivre les travaux engagés pour mettre en place un mécanisme de financement d'urgence autorenouvelable[64], qui permettrait de financer les opérations d'urgence dès leur lancement et prévoirait des critères d'utilisation clairement définis.

[64] Le HCR envisage de créer un mécanisme de financement d'urgence autorenouvelable, qui serait financé par des donateurs publics ou privés, assorti de modalités d'affectation souples et fondé sur

*ii) Mobilisation des ressources humaines*

365. Le HCR dispose d'un ensemble de mécanismes efficaces de gestion des ressources humaines qui aident les opérations de pays à gérer leurs effectifs durant les situations d'urgence. Ces dernières années, il a amélioré ses procédures et ses mécanismes dans ce domaine. La gestion des déploiements repose principalement sur la présence régionale du HCR et sur les dispositions relatives au personnel gérées par le siège.

a. Mobilisation des ressources humaines durant les situations d'urgence

366. Le dispositif mis en place par le HCR pour répondre aux besoins en personnel des opérations de pays pendant les situations d'urgence déclarées semble adéquat et solide. Les plans de déploiement sont adoptés d'un commun accord par les opérations de pays, les bureaux régionaux et le siège, en particulier la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement.

367. Lorsqu'une situation d'urgence est déclarée, l'opération de pays peut solliciter l'appui du siège et du bureau régional pour renforcer temporairement ses effectifs en fonction des besoins en personnel (en termes de nombres et de compétences) et du budget disponible. Dans un premier temps, le bureau régional ou les opérations de pays de la région déploient du personnel sur le terrain pour répondre aux besoins de l'opération de pays concernée.

368. Par exemple, lorsque la Türkiye a été frappée par un séisme en 2023, l'opération de pays, déjà importante (405 emplois permanents), a complété ses effectifs en accueillant 8 personnes en affectation provisoire et 209 membres du personnel déployés. De même, l'opération en Arménie, qui a déclaré une situation d'urgence en 2020/21 puis en 2023/24, a vu ses effectifs augmenter respectivement de 116 % et de 33 %. Elle a également demandé des renforts supplémentaires au bureau régional et à l'Équipe d'intervention d'urgence.

369. En outre, quatre types de dispositifs peuvent être activés, à différents stades de la situation d'urgence, lors du déploiement immédiat de renforts ou dans le cadre d'une intervention prolongée, et ce, de manière complémentaire :

a) Listes de réserve : l'Équipe d'intervention d'urgence et les personnes inscrites sur la liste de réserve des responsables pour les situations d'urgence et sur les listes de réserve fonctionnelles sont des ressources internes qui peuvent être immédiatement mobilisées en renforts ou déployées pendant de courtes périodes (trois mois au maximum). Au 31 décembre 2024, 190 membres du personnel figuraient sur ces listes de réserve ;

b) Équipe de renfort de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement : des membres du personnel de la Division en poste au siège peuvent être rapidement déployés à titre individuel ou en équipe pour assurer la coordination des interventions d'urgence et apporter un appui technique spécialisé durant les situations d'urgence déclarées[65] ;

c) Affectations provisoires de courte durée : des candidates et candidats internes, en particulier des membres du personnel qui sont en attente d'affectation ou se trouvent entre deux affectations, peuvent faire l'objet d'une affectation provisoire. Des membres du personnel affilié (Volontaires des Nations Unies, vacataires, consultants individuels, vacataires engagés par l'UNOPS) peuvent également être

---

les engagements pluriannuels souscrits par des donateurs, et qui permettrait de maintenir en permanence une capacité d'intervention d'urgence, à l'appui du budget opérationnel.

[65] Manuel des situations d'urgence du HCR, « Requesting emergency deployments from UNHCR internal mechanism ».

déployés. Ce type de recrutement a pour objet de garantir des interventions d'urgence durables ;

d) Contrats avec des partenaires de réserve : le HCR a conclu des accords avec des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires qui peuvent fournir des ensembles de services ou déployer des experts pour une durée maximale de six mois. Ils servent généralement à assurer des interventions d'urgence durables dans la mesure où les déploiements peuvent se faire sur des périodes plus longues.

370. En 2024, le HCR a procédé au déploiement de 67 personnes inscrites sur une liste de réserve, de 7 membres de l'équipe de renfort et de 167 membres du personnel de partenaires de réserve[66]. Les déploiements ont principalement concerné les cinq situations suivantes : la situation au Soudan (66 personnes), la situation de niveau 3 au Moyen-Orient (Liban et Jordanie, 23 personnes), le retour massif de ressortissants afghans sans papiers (15 personnes), la situation en Ukraine (14 personnes) et la situation en Somalie (11 personnes). Les personnes déployées ont été essentiellement affectées à des activités de protection et d'enregistrement et aux opérations sur le terrain.

371. Il est également possible de créer des emplois soumis à recrutement accéléré. L'idée est de permettre au HCR d'accélérer la gestion des vacances de poste afin de renforcer le déploiement immédiat de renforts et de réduire le risque d'inadéquation entre les profils sélectionnés et les besoins opérationnels. Le HCR s'efforce de restreindre le recours à ce dispositif, qui doit être rationalisé ou se limiter à des emplois essentiels au lendemain d'une situation d'urgence. Depuis avril 2024, le HCR recourt en priorité aux affectations provisoires internes ou externes, plutôt qu'aux emplois soumis à recrutement accéléré : ces affectations offrent un moyen de gérer les besoins en personnel d'urgence selon une approche économique et prospective, qui permet de pallier le manque de personnel à des moments critiques et de réduire le risque que les dépenses de personnel deviennent excessives une fois la situation d'urgence terminée. Le Comité a constaté que certaines opérations avaient eu largement recours aux emplois soumis à recrutement accéléré par le passé : par exemple, en 2021, l'opération de pays au Myanmar a ouvert 35 emplois de ce type.

b. Examen des besoins en personnel après une situation d'urgence

372. Dans le cadre des interventions d'urgence, il y a lieu de modifier considérablement le fonctionnement des opérations de pays lorsqu'une situation d'urgence déclarée prend fin et qu'une période de transition commence. Il importe à ce stade d'évaluer différents facteurs à la lumière de l'évolution de la situation, notamment l'envergure des opérations, les compétences requises, la modification du type d'activités (compte tenu notamment de l'accroissement de la charge de travail liée aux solutions durables), le volume de dossiers à traiter, le budget disponible et l'empreinte géographique. Toutefois, l'examen des effectifs n'est pas systématique après une situation d'urgence, comme le reconnaît le HCR et comme l'a observé le Comité sur le terrain.

373. Par exemple, en ce qui concerne l'opération de pays au Mozambique, le Comité a noté que, dans le cadre du prochain examen des besoins en personnel, il faudrait réévaluer la présence sur le terrain et la répartition du temps de travail et des dépenses de personnel destinés aux catégories de population dans le besoin, en fonction de la situation en cours. De même, le Bureau pour l'Europe et les opérations de pays en Europe devraient adapter leurs effectifs et leurs compétences en fonction des

[66] Ces chiffres incluent les personnes dont le déploiement a débuté en 2024 et celles qui ont été déployées avant 2024 et l'étaient toujours en 2024. Sont également incluses les personnes déployées dans des pays où aucune situation d'urgence n'a été déclarée.

difficultés rencontrées ou escomptées. Le Comité est parvenu à la même conclusion en ce qui concerne l'opération de pays au Burundi.

374. Le HCR exige qu'il soit procédé à un examen des besoins en personnel après une situation d'urgence dans un nombre limité de situations. Selon les directives opérationnelles sur la gestion des effectifs durant les situations d'urgence, les opérations d'urgence comptant des emplois soumis à recrutement accéléré doivent impérativement procéder à un examen des besoins en personnel avant le début de l'année d'exécution suivante, lorsque la situation d'urgence déclarée a pris fin. Toutefois, le recours à des emplois soumis à recrutement accéléré est de moins en moins répandu dans les opérations. En effet, il est précisé dans les directives opérationnelles susvisées que le HCR s'efforce de limiter la création de ce type d'emplois à tous les niveaux. Il y est également indiqué que, dans les autres cas où une situation d'urgence déclarée a pris fin, le HCR s'astreint, à tous les niveaux, à procéder à un examen des besoins en personnel après chaque situation d'urgence déclarée et avant le début de l'année d'exécution suivante afin de planifier de manière stratégique la période consécutive à la situation d'urgence, dans le cadre des grandes orientations stratégiques et de la structure par pays.

375. À l'exception du cas obligatoire prévu dans les directives, les examens des besoins en personnel sont menés à la demande des opérations de pays. Ils ne sont pas toujours réalisés après une situation d'urgence, quand bien même il serait utile d'évaluer l'envergure et les compétences requises, compte tenu des impératifs complémentaires liés à l'intensification des activités de transition et à la préparation à d'éventuelles nouvelles situations d'urgence.

376. Les examens des besoins en personnel sont menés par les opérations de pays, avec l'appui des bureaux régionaux lorsqu'elles font la demande. Les opérations peuvent s'appuyer sur un manuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel[67]. Abstraction faite de cette ressource, le siège ne joue aucun rôle dans l'examen des besoins en personnel, ni en apportant un soutien, ni en s'assurant que les examens sont menés chaque fois qu'il y a lieu, en temps utile et de manière adéquate.

377. **Le Comité recommande que le HCR effectue un examen obligatoire et complet des besoins en personnel dans les opérations de pays où une situation d'urgence déclarée a pris fin, et ce, avant le début de l'année d'exécution suivante.**

378. L'Administration a accepté la recommandation.

### d) Sortie de la situation d'urgence et phase ultérieure

379. Les situations d'urgence sont déclarées pour des périodes de six mois, qui ne peuvent pas être raccourcies, mais qui peuvent être prolongées de trois mois dans le cas des situations d'urgence de niveau 2 ou 3. La fin de la phase d'urgence ne signifie pas que la crise est terminée, mais que l'opération de pays et le bureau régional sont en mesure de gérer la situation en cours, y compris si de nouveaux déplacements ont lieu. La phase consécutive à la situation d'urgence désigne la période au cours de laquelle il convient de réexaminer et d'évaluer la phase d'urgence, lorsque l'opération de pays et le bureau régional sont amenés à engager une nouvelle étape et à reprendre les procédures habituelles.

[67] HCR, « Workforce Planning Handbook », juillet 2023.

*i) Méthode d'examen et d'évaluation de la phase d'urgence*

380. Selon la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, il convient de procéder à un examen à l'issue de la phase d'urgence et, dans certains cas, à un examen en temps réel et à une évaluation postérieure à la situation d'urgence.

381. Trois mois après qu'une situation d'urgence de niveau 3 a été déclarée, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et le bureau régional doivent mener à bien un examen en temps réel. Un examen de même nature peut aussi être réalisé dans le cas d'une situation d'urgence de niveau 2, à la demande du Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, ce qui se produit rarement, essentiellement en raison des coûts et de la charge de travail que cela implique.

382. D'après le Manuel des situations d'urgence, les examens ont pour but d'évaluer la rapidité, l'adéquation et l'efficacité de l'action et des interventions menées par le HCR dans le pays concerné, dans la région et au siège, de contrôler l'application de la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence et, au besoin, de recommander des ajustements et des mesures correctrices.

383. Ces examens, auxquels peuvent participer des divisions du siège autres que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, donnent généralement lieu à des recommandations. Le Comité a analysé deux examens de ce type (l'un portant sur la situation en Ukraine en 2022 et l'autre sur la situation au Soudan en 2023) et conclu qu'ils avaient été menés dans les délais prévus, qu'ils étaient complets et qu'ils aidaient les opérations de pays et les bureaux régionaux à déterminer les moyens d'adapter leur gestion. Ils avaient également éclairé l'évaluation finale de la phase d'urgence.

*ii) Évaluation des opérations d'urgence*

384. Il convient de procéder à une évaluation de toutes les situations d'urgence de niveau 3 dans un délai de 15 mois après la date de déclaration ; dans le cas des situations d'urgence de niveau 1 ou 2, une évaluation peut être menée à la demande de l'équipe des hauts dirigeants ou du bureau régional. D'après la politique d'évaluation du HCR, c'est au Bureau de l'évaluation qu'il appartient de mener ces évaluations.

385. Les évaluations consistent à analyser les interventions, les partenariats, les résultats immédiats et le potentiel d'impact à plus long terme des activités menées, les principaux objectifs étant de renforcer la structure des opérations du HCR et les mesures de préparation aux situations d'urgence et, ainsi, d'améliorer les travaux du HCR et les résultats obtenus pour les personnes déplacées de force et les apatrides. L'évaluation a également pour but d'aider le HCR à renforcer ses politiques, ses orientations, ses systèmes et ses approches opérationnelles et à consolider le lien entre l'action humanitaire et le développement.

386. Le Manuel des situations d'urgence précise également que les évaluations des situations d'urgence de niveau 3 sont commandées et gérées par le Bureau de l'évaluation, mais menées par des évaluateurs externes indépendants. Il renferme des orientations générales sur la méthode, les modalités et les grands domaines à examiner.

387. Le Comité a examiné cinq rapports d'évaluation [République démocratique du Congo, région du Sahel central (2022), Afghanistan, Éthiopie et Ukraine (2023)] et le cahier des charges d'une évaluation [situation au Soudan (2024)]. Ces rapports très complets comportent de nombreuses données et présentent une évaluation approfondie de la gestion des urgences. Cela étant, bien qu'ils soient utiles au HCR, ils portent uniquement sur des situations d'urgence de niveau 3, exception faite d'un tout petit nombre de situations de niveau 2. La portée des évaluations s'en trouve

réduite puisque l'analyse ne tient pas compte de la plupart des situations d'urgence de niveau 2 ni des situations d'urgence de niveau 1, qui constituent pourtant une grande partie des situations d'urgence déclarées par le HCR. Il pourrait être utile que le HCR procède, l'an prochain, à un examen approfondi d'une opération d'urgence de niveau 1 et d'une opération de niveau 2, en menant à cet égard une analyse plus poussée que les examens de la phase consécutive à une situation d'urgence décrits à la section 6 d) iii), afin de donner une vue plus complète de ses interventions d'urgence.

388. **Le Comité recommande que le HCR procède à un examen approfondi d'un échantillon comprenant au moins une intervention d'urgence de niveau 1 et une intervention d'urgence de niveau 2.**

389. L'Administration a accepté la recommandation.

*iii) Examen de la phase consécutive à une situation d'urgence*

390. Les examens postérieurs à une situation d'urgence constituent la troisième catégorie d'examens et d'évaluations prévus par la politique et les procédures opérationnelles standard. Selon ces procédures, ce type d'examen est mené à l'issue de la période visée par la déclaration, et ce, pour toutes les situations d'urgence de niveau 1, 2 ou 3. Il n'est pas précisé s'il s'agit d'examens publics ou internes, mais il est probable qu'ils soient internes, l'idée étant que les entités du HCR en publient certains éléments à leur discrétion. Il y a lieu de souligner que l'examen est détaillé et de grande portée. Toutefois, il serait préférable que l'une des principales considérations, à savoir l'examen des besoins en personnel, soit explicitement mentionnée dans les procédures opérationnelles standard.

391. Contrairement aux examens en temps réel et aux évaluations, il n'est pas fait mention des examens postérieurs à une situation d'urgence dans le Manuel des situations d'urgence. En outre, le Comité n'a pas trouvé d'autres documents du HCR décrivant plus précisément la portée ou le but de ces examens.

392. Les examens postérieurs à une situation d'urgence ont été instaurés en 2023, à la faveur de la nouvelle politique sur les situations d'urgence, et ne concernent que les situations d'urgence déclarées après le 1er février 2023. Bien qu'une situation d'urgence couvre une période de six ou neuf mois, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement n'avait transmis au Comité aucun rapport d'examen en février 2025. Il y a donc lieu de penser que la politique n'est pas appliquée ou bien que les examens sont menés de manière informelle et ne donnent pas lieu à des rapports écrits.

393. **Le Comité recommande que le HCR précise, dans le Manuel des situations d'urgence, les modalités, le cahier des charges et le calendrier des examens postérieurs à une situation d'urgence et que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et les bureaux régionaux veillent à ce qu'il soit effectivement procédé à ces examens à l'issue de la période couverte par chaque déclaration.**

394. L'Administration a accepté la recommandation.

*iv) Usage fait des examens et des évaluations*

395. Les examens postérieurs à une situation d'urgence (lorsqu'ils sont effectués), les examens en temps réel et les évaluations exigent d'importants moyens humains et représentent un coût pour le HCR. Il est supposé que les résultats de ces travaux sont dûment pris en considération pour adapter les stratégies, améliorer la préparation et accroître l'efficacité de la gestion des crises, mais cela n'est ni formalisé ni expressément indiqué dans la politique, les orientations ou les directives générales

concernant la préparation aux situations d'urgence et les interventions ou les déclarations de situation d'urgence. Notons qu'il existe une politique distincte relative à l'évaluation au HCR, tandis que la politique sur les situations d'urgence régit les examens en temps réel et les examens postérieurs à une situation d'urgence. Il existe également des directives opérationnelles sur la gestion des effectifs durant les situations d'urgence, qui portent notamment sur l'examen des besoins en personnel et la phase postérieure à une situation d'urgence.

396. En particulier, ni les instructions ni les orientations relatives aux plans d'urgence et aux registres des risques ne précisent formellement que ces documents doivent comporter des informations sur les enseignements ayant été tirés des situations d'urgence précédentes à l'occasion des examens postérieurs à une situation d'urgence, des examens en temps réel et des évaluations auxquels il a été procédé.

397. **Le Comité recommande que le HCR prenne en considération les enseignements tirés des examens postérieurs à une situation d'urgence et des évaluations relatives aux interventions d'urgence lorsqu'il établit des registres des risques et des plans d'urgence. La prochaine version de la politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence devrait également tenir compte de ces enseignements.**

398. L'Administration a accepté la recommandation.

399. Dans les pays qui traversent des crises et dans ceux où le risque de crise est élevé, le personnel est formé et préparé à faire face à des situations d'urgence. Toutefois, la formation dispensée ne porte pas expressément sur les enseignements retenus des crises précédentes. Une présentation de ces enseignements serait également utile pour le siège et les opérations de pays exposées à des risques plus faibles, étant donné que les pays concernés peuvent subir les effets d'une crise survenant dans des pays voisins et que, par ailleurs, le personnel de ces opérations peut être redéployé dans d'autres opérations.

400. **Le Comité recommande que le HCR sensibilise plus largement son personnel aux enseignements qui ont été tirés des situations d'urgence précédentes, dans le cadre de ses activités de développement des capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention.**

401. L'Administration a accepté la recommandation.

*v) Principaux enseignements tirés des situations d'urgence déclarées depuis 2021*

402. En septembre 2023, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement a publié un rapport intitulé « Emergency Preparedness and Response – Recurring Issues and Lessons Learned 2021-2023 » (disponible en anglais seulement), qui renferme des informations utiles sur la phase consécutive à une situation d'urgence.

403. Le rapport présente un résumé des principales questions récurrentes et des enseignements qui se dégagent de cinq évaluations (République démocratique du Congo, région du Sahel central, Éthiopie, Afghanistan et Ukraine), de trois audits du BSCI (Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, Burkina Faso et Mali) et d'un examen en temps réel (Ukraine), ainsi que des rapports et des notes de synthèse concernant plusieurs missions d'urgence, examens, réunions et bilans d'expérience, au sujet desquels on ne trouve aucune description.

404. Le document porte essentiellement sur les situations d'urgence de niveau 3, alors même que celles-ci représentaient moins de 20 % des situations d'urgence déclarées entre 2021 et 2023. Comme indiqué plus haut, il serait utile de pouvoir analyser un nombre suffisant d'examens postérieurs à une situation d'urgence (dont

les modalités sont définies dans la politique et les procédures opérationnelles standard) afin d'obtenir une vue d'ensemble plus complète de toutes les interventions d'urgence du HCR.

405. Les questions récurrentes et les recommandations soulignées dans le rapport concernent la préparation aux situations d'urgence, les ressources humaines, l'approvisionnement, la phase consécutive à une situation d'urgence, les processus et procédures d'urgence, l'application de la politique, ainsi que les attributions, les responsabilités et les pouvoirs. Le contenu du rapport a été pris en considération dans le cadre de l'analyse du Comité.

406. La première recommandation figurant dans le rapport est la suivante : « Il ressort souvent des évaluations que, lorsqu'une situation d'urgence déclarée prend fin et que les mesures d'aide supplémentaires se réduisent, les opérations n'ont plus les capacités et les ressources financières nécessaires pour préserver les progrès accomplis durant l'intervention. Il y est donc recommandé que les bureaux régionaux appuient les opérations au moyen d'un solide plan régional de collecte de fonds et de mobilisation avant, pendant et après toute situation d'urgence déclarée, et que les opérations adaptent les priorités de manière proactive avant la fin de la situation, en fonction des besoins escomptés et des ressources disponibles. » Le Comité souscrit à ces recommandations, à savoir que les bureaux régionaux devraient prêter leur concours aux opérations de pays moyennant des plans régionaux de collecte de fonds et de mobilisation avant, pendant et après toute situation d'urgence déclarée et que les opérations de pays devraient revoir leurs priorités avant la fin de la situation d'urgence. Même si elles semblent ne reposer que sur des évaluations, essentiellement menées dans le cas des situations d'urgence de niveau 3, les deux recommandations devraient s'appliquer à toutes les situations d'urgence déclarées.

407. La deuxième recommandation tend à ce que des orientations soient élaborées sur la transition entre les interventions d'urgence et les opérations régulières : « La nouvelle politique prévoit désormais une phase postérieure à la situation d'urgence, conformément à la recommandation selon laquelle le HCR devrait se doter d'un mécanisme permettant de maintenir des moyens d'intervention appropriés et d'assurer la continuité des opérations une fois l'urgence passée. Il serait toutefois utile que les opérations disposent d'orientations supplémentaires – établies, dans l'idéal, en collaboration avec la Division de la planification stratégique et des résultats et, entre autres, la Division de la protection internationale, la Division des ressources humaines et la Division de la résilience et des solutions – sur la transition entre les interventions d'urgence et les opérations régulières (y compris les discussions multipartites consacrées à la transition et la phase postérieure à la situation d'urgence). » Le Comité a noté que ces orientations n'avaient pas encore été mises au point. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement a entrepris d'établir un document plus général sur les interventions durables, sur la base de vastes consultations internes et externes, mais des orientations pratiques sur la phase de transition à l'intention des opérations de pays et des bureaux régionaux seraient également utiles.

408. **Le Comité recommande que le HCR élabore des orientations relatives à la transition entre les interventions d'urgence et les opérations régulières.**

409. L'Administration a accepté la recommandation.

## C. Informations communiquées par l'administration

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

410. Conformément à la règle 605.1 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, le Haut-Commissaire peut, après enquête, autoriser la comptabilisation en pertes d'éléments d'actif, dont des disponibilités, des stocks et des immobilisations corporelles, à condition qu'une déclaration des montants ainsi comptabilisés soit présentée au Comité des commissaires aux comptes avec les états financiers annuels soumis en application de la règle 602.1.

411. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 3,8 millions de dollars (contre 3,9 millions de dollars en 2023). Il s'agit principalement de montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée. Les comptabilisations en pertes d'actifs monétaires se sont élevées à 3,7 millions de dollars, et celles liées à la perte, au vol ou à l'endommagement d'autres actifs se sont chiffrées à 98 656 dollars (valeur nette comptable).

### 2. Versements à titre gracieux

412. Conformément à la règle 511.1 du Règlement de gestion, le Haut-Commissaire peut faire les versements à titre gracieux qu'il juge nécessaires dans l'intérêt de l'organisation, à condition qu'un état de ces versements soit soumis au Comité en même temps que les états financiers.

413. Le HCR a indiqué qu'il avait décidé, en 2024, d'effectuer des versements à titre gracieux dans trois bureaux de pays pour un montant total de 1 462 836 dollars, dans le contexte de plusieurs situations difficiles, notamment aux fins de l'indemnisation des membres du personnel dont les effets personnels avaient été perdus ou détériorés au moment de leur évacuation et de leur transfert au Soudan. En 2023, le HCR avait approuvé des versements à titre gracieux d'un montant total de 43 782 dollars. Ces informations concordent avec les données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs du HCR effectué par le Comité.

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

414. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU, le Comité des commissaires aux comptes doit indiquer dans son rapport les cas de fraude ou de présomption de fraude [annexe, par. 6 c) i)]. Le rôle de l'auditeur externe n'est pas d'enquêter sur les fraudes ni de donner une quelconque assurance à ce sujet. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude. Néanmoins, conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à avoir une assurance raisonnable qu'il sera en mesure de déceler les inexactitudes significatives, y compris celles qui résultent de la fraude.

415. Le HCR a signalé 54 cas de fraude avérée en 2024, dont cinq cas de fraude émanant de partenaires d'exécution, qui ont entraîné des pertes financières de 0,3 million de dollars (contre 0,4 million de dollars en 2023). Sur ces 54 cas, 41 ont été commis par des membres du personnel et 3 par des fournisseurs. Les cas de fraude imputable au personnel ont été notamment les suivants : fraude aux droits à prestation ou aux avantages ; fraude commise dans le cadre de la passation de marchés ; fraude à l'assurance maladie. Au 31 décembre 2024, 42 cas de fraude faisaient toujours l'objet d'une enquête du Bureau de l'Inspecteur général.

## D. Remerciements

416. 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 Premier président de la Cour des comptes de la France
(Auditeur principal)
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Pierre **Moscovici**

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

Le Président de la Cour des comptes fédérale du Brésil
(*Signé*) Vital **do Rêgo Filho**

Le 23 juillet 2025

# Annexe

## État d'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2023

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 29 | Le Comité recommande que le HCR traite un nombre de rapports financiers soumis par les partenaires d'exécution qui soit au moins aussi élevé que dans l'ancien progiciel de gestion intégré, dans un délai comparable, pendant le cycle annuel d'établissement des rapports. | En ce qui concerne les accords de partenariat pour les projets de 2024, le HCR utilise PROMS, son nouveau système de suivi, de contrôle et de communication de l'information, pour traiter les rapports financiers relatifs aux projets. Des formations et des orientations ont été fournies aux bureaux extérieurs, ce qui a permis de remédier aux difficultés rencontrées dans la communication de l'information en 2023.<br>À la mi-mars 2025, le HCR avait traité environ 75 % des rapports financiers relatifs aux projets de 2024, une nette augmentation par rapport au taux de 40 % enregistré la première année. En Europe, près de 90 % des rapports avaient été traités. | Le Comité prend note du nombre nettement supérieur de rapports traités par rapport à 2023, 75 % des rapports financiers relatifs aux projets ayant été traités, contre 40 % au cours de la précédente période à l'examen, et considère qu'un taux de traitement de 82 % à la mi-mars (soit le taux moyen dans l'ancien système) constitue le seuil à atteindre pour que la recommandation soit appliquée.<br>Il estime que, pour 2024, compte tenu des volumes financiers en jeu, l'écart de 7 % par rapport au seuil (soit 85,9 millions de dollars), ainsi que le fait que des rapports financiers relatifs à des projets de 2023 (représentant un montant total de 29 millions de dollars) n'ont pas encore été traités, ne permet pas de classer la recommandation, qu'il considère comme étant en cours d'application. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 36 | Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte qu'un rapport soit établi automatiquement dans Cloud ERP pour le prochain exercice, de manière à pouvoir contrôler, au niveau de l'entité, tous les biens et services reçus mais non facturés comptabilisés en charges à payer à la clôture de l'exercice. | Le HCR avait prévu d'automatiser la régularisation des charges à payer en fin de période, mais a abandonné la solution en raison de difficultés techniques et de problèmes de performance.<br>Au lieu de cela, un nouveau rapport établi au moyen d'Oracle Fusion Data Intelligence est désormais utilisé pour suivre les montants non facturés par unité administrative et par commande. Bien qu'il réponde à la plupart des besoins opérationnels, le fournisseur doit encore régler certains problèmes liés à la comptabilité d'exercice en fin de période. | Le Comité prend note des mesures prises par le HCR pour donner suite à la recommandation et a passé en revue les données présentées dans un rapport global, dont la granularité devrait permettre un examen central des charges à payer par chaque unité administrative. Toutefois, il est ressorti des consultations avec la Division de la gestion et de l'administration financières que des essais supplémentaires étaient nécessaires, lesquels ne pourraient être achevés avant la fin de la mission d'audit.<br>Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | X | | |
| 3. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 46 | Le Comité recommande que le HCR suive la mise en œuvre des automatisations prévues dans Cloud ERP afin de s'assurer qu'elles sont bien en place et fiables pour la prochaine période de présentation de l'information financière. | Le HCR continuera de surveiller les processus qui sont encore gérés manuellement et qui pourraient être programmés et automatisés, comme la validation des factures des comptes créditeurs, l'initiation du processus d'approbation des factures, la comptabilisation des factures, le | Le Comité prend note des progrès faits par le HCR, qui doit confirmer le calendrier des automatisations qui lui a été fourni pour que la recommandation soit classée.<br>La recommandation est toujours considérée comme en cours d'application. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | rapprochement automatique des relevés bancaires et d'autres processus liés aux activités d'ouverture et de clôture des périodes comptables. | | | | | |
| 4. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 66 | Le Comité recommande que le HCR renforce la gestion des droits d'accès dans Cloud ERP : a) en passant en revue tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés ; b) en activant des contrôles automatiques avancés permettant de détecter les combinaisons de rôles inappropriées ; c) en mettant en place des contrôles avancés des transactions financières et en mettant au point des procédures de traitement des transactions inappropriées ; d) en employant des contrôles d'audit avancés pour suivre les utilisations atypiques du progiciel de gestion intégré. | Le HCR :<br>a) continue de rappeler aux points focaux dans les opérations qu'ils doivent fréquemment passer en revue les rôles et privilèges dans les domaines relevant de leur compétence et veiller à ce que des rapports soient disponibles ;<br>b) a commencé à instaurer des contrôles avancés permettant de mettre en évidence les droits d'accès incompatibles. Certains de ces contrôles sont déjà en place ;<br>c) a mis en place des contrôles avancés des transactions financières, les premiers étant déjà établis, tandis que les autres devraient être déployés en 2025. | Depuis décembre 2024, la mise en place de dispositifs de contrôle avancé des accès et des transactions financières a progressé, même si elle a été plus lente que prévu en raison d'un manque de ressources et de temps. Une session de formation à l'application de ces contrôles a été organisée en décembre 2024. Deux contrôles avancés sont actuellement en place. Une méthode en sept étapes permet de déterminer s'il existe des conflits et s'il convient de supprimer des rôles ou d'accepter les risques associés. Il est prévu de mettre en place les autres contrôles avancés nécessaires, mais aucun calendrier n'a été fixé. Parallèlement, le HCR travaille sur un projet visant à simplifier les rôles, à établir les règles d'octroi automatique et de suppression des droits d'accès, à réduire la | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | | gestion manuelle des exceptions et à repérer les rôles qui n'ont pas été utilisés depuis longtemps.<br>Le Comité prend note des progrès faits par le HCR et considère que la recommandation est en cours d'application. | | | | |
| 5. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 82 | Le Comité recommande que le HCR améliore la gestion des incidents dans Cloud ERP : a) en mettant en application les clauses relatives à la maintenance de l'accord de niveau de service conclu avec le prestataire ; b) en réduisant le nombre d'incidents liés aux processus afférents aux voyages, à commencer par les plus critiques ; c) en utilisant la classification standard des incidents aux fins d'une catégorisation plus exacte des incidents. | a) Le HCR applique déjà cette recommandation en classant les incidents par ordre de priorité en collaboration avec le fournisseur du progiciel et le prestataire de services de maintenance. En 2024, des ressources supplémentaires ont été utilisées pour résorber l'arriéré des dossiers relatifs aux voyages en attente de traitement, ce qui a permis de régler les principaux problèmes au cours du premier semestre de 2024 ;<br>b) Le HCR et le prestataire se servent désormais des champs « catégorie » et « sous-catégorie » pour analyser les causes profondes des incidents. En outre, les groupes de résolution de ServiceNow sont périodiquement examinés pour s'assurer | Le Comité prend acte des progrès faits par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | que les classifications des incidents sont appropriées. | | | | | |
| 6. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 95 | Le Comité recommande que le HCR renforce la sécurité informatique : a) en faisant remplir chaque année les questionnaires d'auto-évaluation et en adaptant la formation du personnel en matière de sécurité en fonction des résultats obtenus ; b) en mettant au point des sessions de formation spécialement destinées aux points focaux pour la sécurité informatique ; c) en poursuivant ses campagnes de lutte contre l'hameçonnage et en adaptant en conséquence les formations et la communication sur cette menace. | a) L'administration (la Division des systèmes d'information et des télécommunications) continue de faire remplir le questionnaire d'auto-évaluation chaque année. Celui de 2024 a été complété et des réponses ont été reçues pour toutes les questions posées. Les résultats provisoires montrent des auto-évaluations nettement meilleures que celles de 2023 ;<br>b) La version actualisée des supports de formation à la cybersécurité destinés au personnel, qui ont été mis à jour de manière à tenir compte des changements dans l'environnement, est disponible depuis le 1er juillet 2025. Une formation ciblée pour les membres du personnel les plus vulnérables face aux cyberattaques (comme ceux qui ont plusieurs fois échoué aux simulations d'hameçonnage) est encore à l'étude en | En 2024, le responsable de la sécurité informatique a fait diffuser le questionnaire d'auto-évaluation sur la sécurité informatique dans tous les pays. Des améliorations ont été constatées, même si certains points soulevés dans le questionnaire ne peuvent être vérifiés de manière centralisée. La fiabilité des informations communiquées repose sur les compétences des points focaux locaux pour la sécurité des technologies de l'information et des communications. Le taux d'achèvement de la formation en ligne à la sécurité des technologies de l'information et des communications était de 94 %, soit un taux élevé proche de l'objectif de 95 %, mais les résultats de la campagne d'hameçonnage de décembre 2024 ont été médiocres : 14 % des utilisateurs ont échoué, contre 8 % en juin 2024. Pour remédier à ce problème, il est prévu d'améliorer les | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | raison de problèmes logistiques ;<br>c) Le HCR a poursuivi ses campagnes de lutte contre l'hameçonnage, mais a suspendu les nouveaux tests compte tenu des contraintes financières actuelles. | formations de sensibilisation à la sécurité en 2025, en mettant l'accent sur les groupes d'utilisateurs les plus vulnérables. Compte tenu de la réduction prévue des ressources locales, il a été souligné dans le cadre des discussions avec le nouveau Directeur de l'information qu'il fallait que le dispositif de sécurité informatique soit géré de manière centralisée au siège afin de mieux gérer les risques locaux.<br>Le Comité prend acte des progrès faits par le HCR et considère que la recommandation est en cours d'application. | | | | |
| 7. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 131 | Le Comité recommande que le HCR : a) mette au point une stratégie permettant de faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, ainsi qu'un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation, et ses avantages comparatifs, par rapport au rôle d'autres parties prenantes, et | L'approche de programmes durables appuie dans le sens des principes du Pacte mondial sur les réfugiés de 2018 en mettant l'accent sur la collaboration avec les parties prenantes pour intégrer et autonomiser les personnes en situation de déplacement forcé, en encourageant l'autosuffisance et en réduisant la dépendance | Compte tenu des mesures prises par le HCR, notamment au niveau des opérations de pays, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | | X | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | conformément à l'approche de programmes durables ; b) consulte les États Membres et s'accorde avec eux sur les meilleurs moyens d'étendre et d'améliorer l'information sur les allocations, les priorités, les arbitrages et les faiblesses urgentes, en fonction des fonds disponibles et au vu du programme de travail approuvé, pour qu'ils puissent avoir une plus grande visibilité et mieux comprendre les activités du HCR sur le terrain, notamment en recevant des informations plus utiles dans le budget et, trois fois par an, des informations actualisées sur le financement. | à l'égard de l'aide humanitaire.<br>En 2024, le HCR s'est fermement engagé à adopter cette approche dans toutes ses opérations, dont 11 opérations prioritaires axées sur des solutions inclusives et à dimension humaine. Les activités administratives autres que les activités de traitement (par exemple, la collaboration avec les partenaires de développement) doivent faire l'objet d'un examen budgétaire, chaque pays adaptant les activités à son contexte.<br>La budgétisation axée sur les besoins et la planification pluriannuelle, à l'aide de COMPASS, étayent la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés et tiennent compte des contributions des parties prenantes visant à améliorer les programmes durables.<br>En ce qui concerne le point a), les bureaux régionaux aideront les opérations de pays à élaborer un plan précis de mise en œuvre, assorti d'orientations | | | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | détaillées sur le rôle du HCR dans la planification, la budgétisation et les résultats.<br>S'agissant du point b), les consultations se poursuivent avec les États Membres au sujet de l'échange d'informations, notamment dans le cadre de la réunion du Comité permanent du Comité exécutif. En 2024, le HCR a amélioré la transparence en ce qui concerne les allocations, les priorités et les arbitrages, notamment par le biais de présentations au Comité permanent, du rapport global et du rapport sur les opérations sous-financées. | | | | |
| 8. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 132 | Le Comité recommande également que le HCR améliore sa méthodologie d'évaluation des besoins afin de mieux éclairer le processus budgétaire. | En ce qui concerne l'élaboration et l'application de directives détaillées sur la programmation durable (voir la réponse au paragraphe 131 du rapport du Comité pour l'exercice clos en 2023), le HCR prévoit de mettre à jour son manuel d'évaluation des besoins et de renforcer encore le centre de ressources | Compte tenu des mesures qu'il est prévu de prendre dans le cadre des différents volets liés à l'évaluation des besoins et à la programmation durable, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | pour l'évaluation et le suivi qu'il a récemment mis sur pied, lequel fournit des outils pratiques permettant de planifier diverses évaluations. Un module d'évaluation sera ajouté au cours d'apprentissage en ligne accompagnant le manuel relatif aux programmes qui a été publié au début de 2025. Les consultations tenues avec les divisions du siège, les bureaux régionaux et les opérations contribueront à améliorer les directives, l'idée étant que les données issues des évaluations éclairent mieux l'établissement du budget. | | | | |
| 9. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 171 | Le Comité recommande que le HCR s'appuie sur sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment sa nouvelle stratégie de mobilisation du secteur privé, pour atteindre les objectifs suivants :<br>a) accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité pluriannuelle et de diversification, notamment en montrant | Le HCR met actuellement la dernière main à son nouveau cadre de mobilisation du secteur privé pour 2025. L'approche qui sera mise en œuvre à travers l'organisation vise à obtenir des résultats en matière de solutions et de revenus et à exploiter pleinement le potentiel du secteur privé. Il est essentiel de continuer à investir dans l'acquisition et la fidélisation de nouveaux | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application, dans l'attente de la version définitive du cadre de mobilisation du secteur privé, de l'évaluation de la faisabilité des nouveaux modèles de financement et d'éventuelles consultations avec les États Membres. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | aux donateurs l'impact de ses opérations ;<br>b) évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que la faisabilité, de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement. | soutiens et d'accroître les investissements à cette fin. En outre, le HCR étudie la faisabilité de l'introduction de nouveaux modèles de financement et achèvera cette évaluation d'ici à la fin de 2025. Il prévoit également de réfléchir aux autres points d'action, notamment à la tenue de consultations avec les États Membres, selon qu'il conviendra, en 2025 et 2026. | | | | | |
| 10. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 218 | Le Comité recommande que le HCR définisse et applique une stratégie globale d'accroissement des gains d'efficacité, en identifiant la meilleure manière de reconfigurer les processus métier et les possibilités de regroupement des fonctions administratives au plan régional ou mondial, en exploitant la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle et en veillant à mettre au point des mesures permettant de suivre l'application de la stratégie et d'en rendre compte. | Le HCR présentera, avant la mi-2025, un plan d'action visant à renforcer son efficacité, qui offrira un cadre d'optimisation de ses ressources (définition, outils de suivi et tableaux de bord) et mettra en lumière ses principaux projets phares. Il mettra également en place un modèle de services d'appui partagés à l'échelle mondiale, l'idée étant de centraliser les activités de traitement administratif qui ne nécessitent pas une présence sur place afin de gagner en efficacité par l'automatisation, la numérisation et | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application, dans l'attente de la présentation par le HCR du plan d'action visant à renforcer son efficacité et de la mise en place du modèle de services d'appui partagé à l'échelle mondiale, dans le cadre duquel les activités de traitement administratif qui ne nécessitent pas une présence sur place seront centralisées afin de gagner en efficacité. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | l'utilisation de l'intelligence artificielle. En outre, le Service de la transformation et du changement a été remplacé par le Service de la conception et du développement, qui appuiera la vision du HCR de matière de gestion et le conseillera sur l'optimisation de ses structures, processus et systèmes afin qu'il puisse réaliser ses priorités stratégiques, notamment celles prévues par le Pacte mondial sur les réfugiés. | | | | |
| 11. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 241 | Le Comité recommande que le HCR améliore la qualité des rapports sur le budget et les résultats qu'il soumet au Comité exécutif et aux donateurs, et qu'il utilise davantage le cadre de performance comme un outil de gestion. | En 2021, le HCR a introduit un nouveau système de gestion axée sur les résultats afin de montrer l'impact et les résultats de ses activités. Le premier *Rapport global* utilisant ce nouveau cadre a été publié en juin 2023, et le second en juillet 2024. Le *Rapport global 2023*, publié en 2024, a été apprécié par les États Membres pour sa qualité, ses analyses et sa convivialité. En outre, en 2025, les nouveaux systèmes de transformation institutionnelle seront pleinement | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application, dans l'attente de la publication du *Rapport global 2025*. Le prochain *Rapport global* contiendra davantage d'informations sur le système de gestion axé sur les résultats mis en place en 2021. On y présentera les résultats obtenus au niveau des produits, à l'aide d'indicateurs de base, ainsi que dans les domaines d'intervention. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | opérationnels, ce qui permettra une meilleure intégration des données financières et opérationnelles et des données sur les résultats. | | | | | |
| 12. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 262 | Le Comité recommande que le HCR renforce sa stratégie pour les grands camps de réfugiés et améliore sa connaissance de ceux-ci, notamment : a) en définissant des priorités d'action ; b) en collectant et en mettant à jour régulièrement des données opérationnelles quantitatives et qualitatives sur les populations concernées, y compris au moyen d'estimations statistiques ; c) en assurant une communication structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion. | En ce qui concerne les points a) et b), le HCR définira des priorités d'action alignées sur les mesures prises pour répondre aux recommandations sur la gestion des camps, en particulier les mesures relatives aux alternatives aux camps, à l'enregistrement, à la gestion de l'identité, aux données sur les besoins et les dépenses, et à l'atténuation des risques de violence de genre, comme indiqué dans les réponses aux paragraphes 278, 301, 316 et 352 du rapport du Comité pour l'exercice clos en 2023.<br>Pour ce qui est du point c), le HCR élaborera une méthode statistique pour les estimations sur les camps et mettra en place un système de gestion des sites qui sera intégré avec les données institutionnelles de sorte à devenir la seule source | Compte tenu des mesures que le HCR prévoit de prendre pour donner suite aux trois parties de la recommandation, le Comité considère que celle-ci est en cours d'application. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | de données opérationnelles. Le système de gestion des sites sera accessible depuis le nouveau portail de données du HCR et fournira des informations plus structurées sur la situation dans les camps. | | | | | |
| 13. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 278 | Le Comité recommande que le HCR développe les initiatives visant à promouvoir différentes alternatives aux grands camps et des solutions de sortie, dans la mesure du possible. | En 2025, le HCR publiera de nouvelles orientations urbaines afin de promouvoir des solutions de substitution aux camps et des solutions urbaines. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de la table ronde organisée à Berlin en juillet 2024 et des consultations du Comité exécutif tenues en octobre 2024, dans le cadre desquelles le concept de « solutions durables » a été présenté aux États Membres. Le HCR élabore des orientations détaillées pour promouvoir une planification pluriannuelle axée sur l'inclusion, l'autosuffisance et le dialogue avec les acteurs du développement et le secteur privé. Un appui sur le terrain sera | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application, compte tenu des mesures prises par le HCR et dans l'attente de la publication d'une nouvelle politique ou de nouvelles orientations urbaines. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | apporté là où de grands camps ont été établis.<br>En collaboration avec ONU-Habitat et la Banque mondiale, le HCR élabore actuellement des directives sur la transformation des camps en établissements durables, en tenant compte notamment des enseignements tirés du plan Shirika au Kenya. Un webinaire conjoint a été organisé en juillet 2024.<br>Le HCR s'attache également à :<br>a) Assurer un suivi des engagements pris dans le cadre du Forum mondial sur les réfugiés de 2023 au sujet des établissements humains ;<br>b) Faciliter l'échange de connaissances entre les pays qui abritent de grands camps ;<br>c) Promouvoir ses orientations sur « l'inclusion dès le départ », qui mettent l'accent sur la nécessité d'éviter la création de camps ;<br>d) Intégrer cette approche dans la formation du personnel inscrit sur le fichier de | | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | réserve pour les situations d'urgence. | | | | | |
| 14. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 301 | Le Comité recommande que le HCR améliore les processus d'enregistrement dans les grands camps, notamment : a) en révisant les orientations relatives à l'enregistrement et à la gestion de l'identité afin de favoriser une approche reposant sur l'enregistrement continu sur un cycle d'un an et de mettre en place des programmes de vérification au cas où cette approche ne serait pas faisable ; b) en renforçant les capacités et l'appui en matière de procédures de lutte contre la fraude et en assurant l'application intégrale de la nouvelle politique et des procédures de gestion des cas de fraude commise par des personnes déplacées de force ou apatrides, notamment par la nomination, si nécessaire, de points focaux chargés de la lutte contre la fraude ; c) en mettant en place un portail d'interopérabilité dans toutes les | a) Le Service mondial des données révisera et mettra à jour les orientations pour tendre autant que possible vers un enregistrement continu et tirer parti du portail numérique, cette option étant la plus efficiente pour vérifier la présence dans un contexte sans vérification. Si les orientations sont élaborées en 2025, la mise en service de cette fonctionnalité dans le portail numérique se poursuivra en 2026 ;<br>b) Des points focaux chargés de la lutte contre la fraude seront nommés dans les opérations gérant de grands camps, et le cours en ligne sur l'intégrité, qui fait l'objet d'une révision afin de tenir compte de la nouvelle politique et des nouvelles procédures, devrait être relancé en 2025 ;<br>c) Le HCR a procédé avec succès à deux opérations d'échange de données avec le PAM au moyen d'un portail de données interopérables | Compte tenu des mesures que le HCR prévoit de prendre, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | opérations où le HCR et le PAM s'échangent des données. | en Équateur et en République-Unie de Tanzanie. Le HCR se coordonnera avec le PAM au niveau du siège pour concevoir et mettre en œuvre un plan de lancement global pour toutes les opérations où ils s'échangent des données. | | | | | |
| 15. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 316 | Le Comité recommande que le HCR détaille mieux le processus budgétaire en y incluant les besoins et les dépenses liés à la gestion de grands camps. | La planification et la budgétisation du HCR ont lieu au niveau des pays, selon une approche de bas en haut. L'évaluation des besoins, la budgétisation, la planification et l'exécution pour les grands camps suivent le même processus, aucun processus distinct n'étant prévu. Le HCR prépare actuellement des études de faisabilité et des évaluations techniques afin de trouver des moyens appropriés de mieux cerner les besoins et les dépenses liés à la gestion des camps, l'idée étant d'améliorer les connaissances et d'optimiser l'établissement et la gestion du budget. | Compte tenu des mesures que le HCR prévoit de prendre, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 335 | Le Comité recommande que le HCR améliore ses relations avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies pour mieux intégrer les questions ayant trait aux réfugiés dans la stratégie du système des Nations Unies dans les pays d'accueil afin de créer des synergies et d'éviter les chevauchements d'activités. | Le HCR insiste sur la nécessité de collaborer étroitement avec le Bureau de coordination des activités de développement et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents afin de mieux inclure les réfugiés dans les plans nationaux et de tenir des consultations aussi tôt que possible, axées sur la recherche de solutions. Dans le cadre d'un dialogue stratégique tenu en janvier 2025, on a examiné le rôle que jouaient les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les plans de transition des pays et le renforcement de la coordination entre les institutions dès le déclenchement d'une situation d'urgence. Une note d'orientation précise désormais les rôles des coordonnatrices et coordonnateurs pour les réfugiés et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les domaines d'intervention unissant action humanitaire et développement. | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application compte tenu des mesures prises par le HCR, dont certaines sont encore en cours de mise en œuvre. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | Le HCR et le Bureau de la coordination des activités de développement aident également les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à accéder au financement nécessaire pour renforcer les systèmes dans les situations d'urgence complexes. L'Engagement commun 2.0 des Nations Unies en faveur de l'inclusion des réfugiés et le cadre de coopération stratégique entre l'UNICEF et le HCR ont permis d'approfondir la collaboration avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et, ainsi, de mieux tenir compte de la question des réfugiés dans les stratégies des Nations Unies et les échanges avec les autorités. Un webinaire conjoint sur l'engagement pris et sur les solutions durables était prévu pour juin 2025. | | | | | |
| | | | | En 2024, les équipes de pays des Nations Unies ont aligné leurs efforts sur les plans nationaux, atteignant des objectifs tels que la participation | | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | des réfugiés au recensement de 2024 au Maroc, la prise en compte des réfugiés dans les plans de développement 2025-2027 du Moldova et la conduite d'activités communes de sensibilisation en Indonésie.<br>Le HCR et l'UNICEF ont continué à promouvoir l'inclusion des enfants réfugiés dans les systèmes nationaux. À ce jour, ils ont signé 20 mémorandums d'accord et mènent des projets dans 40 pays afin de concrétiser leur partenariat dans les domaines de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement, de la protection de l'enfance, de la protection sociale, des données et de l'apatridie. | | | | | |
| 17. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 352 | Le Comité recommande que le HCR s'emploie à mieux recenser et atténuer les risques liés à la protection des personnes déplacées de force et apatrides prises en charge dans les grands camps, y compris les risques de violence de genre, et qu'il | Les risques liés à la protection des personnes vivant dans de grands camps et sont principalement recensés et combattus au niveau national dans le cadre de stratégies pluriannuelles de protection et de solution, dont le HCR poursuivra et renforcera | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | renforce ses capacités en la matière. | l'application. Le HCR soutiendra en particulier les opérations dans la mise en œuvre et le suivi des activités d'atténuation des risques liés à la violence fondée sur le genre menées dans le cadre des interventions sectorielles du HCR, dans la limite des ressources disponibles. Les bureaux régionaux conseilleront également aux opérations d'évaluer s'il existe des risques résiduels importants dans les programmes de protection ou d'autres programmes sectoriels et d'inscrire leurs conclusions dans leurs registres de risques de façon à les gérer comme il se doit. | | | | | |
| 18. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 364 | Le Comité recommande que le HCR étudie des moyens d'améliorer la coordination de la gestion des grands camps, en définissant clairement, par une mise à jour du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les tâches prioritaires confiées au HCR et celles confiées à d'autres partenaires. | Le HCR a amélioré la coordination des grands camps en concourant de manière plus rationnelle, plus souple et plus efficace aux interventions menées en faveur des réfugiés. La version actualisée du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés a été publiée en octobre 2024 | Si le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés ne couvre pas la coordination et la gestion des camps, la version actualisée du modèle définit clairement les responsabilités et les attributions du HCR, ainsi que les structures de coordination avec les autres partenaires, dont le nouveau protocole | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | (https://www.unhcr.org/handbooks/rcm/).<br>Elle tient compte des données d'expérience acquises et des contributions reçues des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales depuis plus d'une dizaine d'années, ainsi que de l'évolution de la situation opérationnelle au niveau mondial. Elle prévoit un nouveau protocole d'intensification des interventions d'urgence en faveur des réfugiés, qui fixe des échéances précises et définit les mesures à prendre pour que ces interventions soient plus rapides, plus inclusives et plus prévisibles. Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés encourage également une coordination adaptée au contexte, une appropriation des interventions par les pays et une approche mobilisant l'ensemble de la société, et reconnaît l'autorité des pays hôtes et le rôle de la société civile, notamment des | d'intensification des interventions d'urgence en faveur des réfugiés.<br>Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés ayant été réajusté, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | organisations dirigées par des réfugiés. Il favorise la résilience et la mise en place de solutions dès le déclenchement d'une situation d'urgence, et garantit que les structures de coordination restent adaptées à l'évolution des besoins. | | | | | |
| 19. | 2023 | A/79/5/Add.6, chap. II, par. 378 | Le Comité recommande que le HCR améliore la communication de l'information sur la gestion des grands camps, notamment sur les dépenses et les résultats atteints, et envisage des scénarios devant permettre de faire des économies et d'accroître l'efficacité et l'efficience. | On se reportera aux observations que le HCR a formulées ci-dessus en ce qui concerne la recommandation figurant au paragraphe 241 du rapport du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Les indicateurs de base relatifs aux produits présentés dans le *Rapport global* aideront à mieux comprendre les dépenses et résultats relatifs aux grands camps et éclaireront les décisions de gestion sur l'efficacité et l'efficience pendant les phases de planification et d'exécution. | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | | X | |
| 20. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 63 | Le Comité recommande que le HCR profite du nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud pour améliorer | Le HCR applique une nouvelle méthode de calcul des frais de transport fondée sur les informations et | Le Comité a examiné la nouvelle approche de calcul des coûts de fret fondée sur les informations et | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | la qualité du calcul des frais de transport. | fonctionnalités disponibles dans Cloud ERP. Les coûts de transport et autres coûts connexes et matériels immobilisables engagés pour acheminer les biens jusqu'à leur lieu de distribution ou d'usage interne sont répertoriés et ajoutés à la valeur d'acquisition des stocks et des immobilisations possédées par le HCR d'une manière normalisée et structurée. L'approche retenue garantit que les stocks sont évalués de manière appropriée et efficiente à la fin de l'année conformément aux normes IPSAS. En outre, la solution choisie peut être transposée à plus grande échelle si nécessaire et utilisée pour calculer la majoration des coûts accessoires au niveau mondial, régional ou opérationnel. | fonctionnalités disponibles dans Cloud ERP (y compris les améliorations apportées en avril 2025 lors de l'audit final). Il convient que la méthode actuelle de calcul des coûts de fret est conforme aux normes IPSAS et considère que la recommandation a été appliquée. | | | | |
| 21. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 212 | Le Comité recommande que le HCR adopte, en complément de la future déclaration d'appétit pour le risque, une méthode cohérente qui lui servira à définir en interne sa tolérance aux | Bien que la déclaration globale d'appétit pour le risque ne soit pas encore totalement appliquée, des progrès notables ont été réalisés. À l'issue de vastes consultations tenues au sein du HCR, la déclaration a été | Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application. | | | X | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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 opérationnels sur le terrain. | approuvée par le Groupe de référence sur le terrain et présentée au Comité supérieur de gestion. Les dernières observations formulées par les directeurs et directrices sont prises en compte avant que la déclaration ne soit soumise à l'équipe des hauts dirigeants.<br>Les quatre opérations menées dans les pays pilotes (Éthiopie, Kenya, Soudan et Ukraine) ont toutes recensé des indicateurs de risque clés et commencé à collecter des données à leur sujet, et élaboré des rapports initiaux. Un guide pratique et une bibliothèque d'indicateurs ont été mis au point pour aider les opérations. Un autre document établit un lien entre les rapports de pays et le dispositif relatif à l'appétit pour le risque au niveau mondial. Ces outils ont été utilisés dans le cadre du cinquième projet pilote mené en République démocratique du Congo, qui a commencé à travailler sur un dispositif relatif à | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | l'appétit pour le risque en octobre 2024. | | | | | |
| 22. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 267 | Le Comité recommande que l'Administration révise le cadre de 2021 régissant la passation des marchés : a) en abaissant le seuil au-dessus duquel un appel formel à la concurrence doit être lancé afin d'assurer un suivi et un contrôle efficaces des activités d'achat ; b) en comblant les principales lacunes, notamment en ce qui concerne la planification, la formation et les qualifications du personnel. | a) La politique révisée et l'instruction administrative relative aux achats, approuvées respectivement en décembre 2024 et février 2025 et entrées en vigueur en mai 2025, apportent des changements majeurs aux procédures de suivi et de contrôle ;<br>b) Une approche stratégique de la planification, axée sur la consolidation des besoins, est adoptée dans la nouvelle politique. L'instruction administrative révisée améliore le processus de planification des achats au moyen de plans d'achat consolidés, associés à des stratégies pluriannuelles et à des plans d'exécution annuels, et précise le rôle de la fonction d'approvisionnement ;<br>c) En ce qui concerne la formation et les qualifications du personnel, dans le document intitulé « Supply function description and benchmark », publié en | Le HCR a révisé sa politique relative aux achats (PL/2025/01) et publié une instruction administrative relative aux achats en 2025 (UNHCR/AI/2021/05/Rev.2). Compte tenu des changements apportés par la politique révisée et par l'instruction administrative aux procédures et principes régissant les achats, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | septembre 2023 et désormais associé à la politique relative aux achats, le HCR définit la structure standard des bureaux régionaux, le but étant que ceux-ci mettent en œuvre la stratégie d'approvisionnement et les nouvelles approches de planification. Les activités de formation du personnel qui sont organisées, y compris aux fins de l'obtention de la certification du Chartered Institute of Procurement and Supply, ont été élargies en 2024 ;<br>d) En outre, de nouveaux outils et tableaux de bord standard fondés sur les données de Cloud ERP ont été mis en place à l'appui de la fonction d'approvisionnement. | | | | | |
| 23. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 297 | Le Comité recommande que le HCR renforce la direction stratégique des achats au plus haut niveau et répartisse de manière aussi efficace et efficiente que possible les activités d'achat à mener entre les niveaux des opérations de pays, des bureaux régionaux et du siège. | Révision du cadre régissant les achats : la politique révisée et l'instruction administrative relative aux achats, entrées en vigueur le 15 mai 2025, apportent des changements majeurs aux procédures, en phase avec la stratégie d'approvisionnement. | Le HCR a révisé sa politique relative aux achats (PL/2025/01) et publié une instruction administrative relative aux achats en 2025 (UNHCR/AI/2021/05/Rev.2). Compte tenu des changements apportés par la politique révisée et par l'instruction administrative au cadre | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | Elles redéfinissent les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, renforcent la fonction de contrôle des bureaux régionaux et normalisent les structures régionales d'approvisionnement.<br>Fonction de contrôle des bureaux régionaux : l'approche fondée sur la complexité et la proximité renforce le rôle joué par les bureaux régionaux, qui constituent la deuxième « ligne de défense » dans les procédures d'achat complexes et peuvent déléguer leurs responsabilités en fonction des risques et des capacités.<br>Planification et suivi : la version révisée de l'instruction administrative établit un lien entre la planification des achats et les stratégies pluriannuelles. Les plans d'achat consolidés sont actualisés deux fois par an et examinés au niveau régional en vue d'obtenir des gains d'efficacité. Bien qu'il n'existe pas de plan relatif aux commandes, les plans d'achat consolidés | et aux procédures régissant les achats, notamment en ce qui concerne la fonction de contrôle des bureaux régionaux, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | orientent la gestion des appels d'offres et des marchés. Les tableaux de bord dans Cloud ERP permettent de suivre le cycle de vie des commandes et fournissent des informations actualisées en temps réel sur le fret via Oracle Transportation Management.<br>Gestion des catégories : la nouvelle approche adoptée permet de gérer les catégories stratégiques au siège ou au niveau régional, ce qui améliore l'accès et le contrôle au niveau mondial. | | | | | |
| 24. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 315 | Le Comité recommande que le HCR définisse et mette en œuvre une planification priorisée des besoins et des approvisionnements pour chaque entité, et mette au point des outils et des mécanismes supplémentaires permettant d'assurer le suivi des achats tout au long de l'année. | La nouvelle version de l'instruction administrative, entrée en vigueur le 15 mai 2025, renforce les liens entre le cycle de programmation pluriannuel et la planification des achats et :<br>a) prévoit des mises à jour semestrielles des plans d'achat (en juillet et en décembre), alignées sur les plans annuels d'exécution ;<br>b) prévoit un abaissement du seuil de | Le HCR a révisé sa politique relative aux achats (PL/2025/01) et publié une instruction administrative relative aux achats en 2025 (UNHCR/AI/2021/05/Rev.2). Compte tenu des changements apportés par la politique révisée et par l'instruction administrative aux procédures et principes régissant les achats, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | planification au niveau des pays (ramené de 250 000 à 100 000 dollars), de façon à couvrir un plus grand nombre d'activités d'achat ;<br>c) prévoit une consolidation régionale des plans d'achat par le biais de l'examen annuel de la planification des achats, de sorte à permettre un approvisionnement stratégique aux niveaux mondial, régional et local ;<br>d) ne prévoit aucun plan relatif aux commandes, mais les plans d'achat consolidés orientent la gestion des appels d'offres et des marchés pour ce qui est des achats de grande valeur.<br>Les outils suivants ont été mis en place pour faciliter la planification et le suivi de la demande et de l'approvisionnement :<br>a) Tableau de bord Fusion Analytics : fournit des données synchronisées sur les tendances observées en matière d'approvisionnement | | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | ainsi que des comparaisons en glissement annuel ;<br>b) Directives sur la gestion des stocks : aide à optimiser les stocks, en particulier les stocks de produits de première nécessité, au moyen d'une planification anticipée et d'autres solutions d'approvisionnement ;<br>c) Rapport sur les stocks excédentaires : recense les stocks excédentaires en vue d'une éventuelle cession ou d'un éventuel transfert ;<br>d) Tableau de bord des commandes en cours : permet d'assurer un suivi des commandes de grande valeur ;<br>e) Tableau de bord des achats de faible valeur : permet d'assurer un suivi des achats de faible valeur ;<br>f) Cloud ERP et Oracle Transportation Management : permettent d'assurer un suivi en temps réel du cycle de vie des commandes et des opérations de fret international. | | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 369 | Le Comité recommande que le HCR renforce le rôle joué par la deuxième « ligne de défense » dans les principaux mécanismes de contrôle interne des procédures d'achat, notamment au niveau régional. | La politique actualisée et l'instruction administrative relative aux achats apportent des changements majeurs, en phase avec la stratégie d'approvisionnement. Elles redéfinissent les attributions, les responsabilités et les pouvoirs à tous les niveaux (opérations de pays, bureaux régionaux et siège), comme précisé à la section 8 de la politique et à l'annexe 2 de l'instruction administrative. Le cadre renforce la fonction de contrôle des bureaux régionaux et normalise les structures d'approvisionnement.<br>Fonction de contrôle des bureaux régionaux : une approche fondée sur la complexité et la proximité a été retenue dans le cadre révisé, conformément à laquelle les responsabilités en matière d'achat sont assignées en conséquence. Les bureaux régionaux constituent la deuxième « ligne de défense » dans les procédures d'achat complexes et peuvent déléguer leurs responsabilités en | Le HCR a révisé sa politique relative aux achats (PL/2025/01) et publié une instruction administrative relative aux achats en 2025 (UNHCR/AI/2021/05/Rev.2). Compte tenu des changements apportés par la politique révisée et par l'instruction administrative au cadre et aux procédures régissant les achats, notamment en ce qui concerne la fonction de contrôle des bureaux régionaux, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | fonction des risques et des capacités. Ils examinent les demandes présentées par les bureaux de pays au Comité des marchés du siège, consolident les plans d'achat, élaborent des stratégies régionales et fournissent des conseils techniques. Ces attributions sont définies dans le document de référence sur la fonction d'approvisionnement, publié en 2023.<br>Intégration dans Cloud ERP : lancé en septembre 2023, Cloud ERP tient compte du nouveau cadre en permettant de suivre les achats en temps réel et en proposant des tableaux de bord intégrés. Pour faciliter l'adoption du cadre, le Service de gestion de l'approvisionnement offre régulièrement des formations, organise des webinaires bihebdomadaires (« What's Up Supply ») et anime une communauté de pratique de la chaîne d'approvisionnement sur Teams, qui compte plus de 2 700 membres, à des | | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | fins d'entraide et d'assistance technique. | | | | | |
| 26. | 2022 | A/78/5/Add.6, chap. II, par. 410 | Le Comité recommande que le HCR procède régulièrement à l'examen des cas les plus fréquents de non-conformité en matière d'achats, recensés par l'autorité compétente, et prenne les mesures voulues pour traiter les causes profondes de ces insuffisances afin d'améliorer les procédures de contrôle à tous les niveaux. | Respect des contrats : les principaux facteurs de non-conformité ont été recensés dans le rapport annuel sur les demandes présentées a posteriori : mauvaise gestion des contrats, suivi insuffisant des montants maximaux et connaissances limitées dans le domaine des achats. En réponse :<br>a) L'enregistrement des contrats dans Cloud ERP a été rendu obligatoire par l'instruction administrative (section 13.2.5), qui couvre tous les contrats, y compris les accords-cadres et les contrats de location en dessous du plafond autorisé pour les demandes de devis.<br>b) Un tableau de bord consolidé des plans d'achat (Power BI) a été mis au point pour assurer un suivi des contrats et des montants maximaux et faciliter la planification des renouvellements et prorogations de contrat à l'aide des données disponibles en temps | Compte tenu des éléments fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | réel dans le progiciel de gestion intégré.<br>Ces mesures améliorent le contrôle et réduisent le nombre de demandes présentées a posteriori.<br>Révision du cadre régissant les achats : la politique révisée et l'instruction administrative, entrées en vigueur le 15 mai 2025, redéfinissent les attributions, les responsabilités et les pouvoirs (politique, sect. 8 ; instruction administrative, annexe 2), renforcent le contrôle assuré par les bureaux régionaux et prévoient de nouveaux dispositifs de contrôle interne.<br>a) Les outils tels que le tableau de bord des achats de faible valeur permettent d'assurer un suivi en temps réel et de réduire les risques à tous les niveaux ;<br>b) Les fonctions de communication de l'information de Cloud ERP contribuent à faire en sorte que les règles soient davantage respectées et à améliorer la transparence. | | | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| 27. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Une évaluation globale de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation est prévue dans le programme de travail du Bureau de l'évaluation du HCR pour 2023-2024. Elle a été achevée et a donné lieu à une publication en 2024, comme prévu. | Une évaluation indépendante de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation du HCR a été publiée en septembre 2024 (EVO/2024/10). Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée. | X | | | |
| 28. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 37 | Le Comité recommande que le HCR regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe de 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. | Le HCR a récemment publié un nouveau dispositif d'application du principe de responsabilité, qui est entré en vigueur le 1er avril 2025. Il traduit l'engagement du HCR à rendre compte à tous les niveaux de l'exécution de son mandat et de ses activités connexes de manière efficace, efficiente et éthique. Il regroupe les dispositifs d'application de responsabilité de l'organisation et établit des liens entre eux, fournissant ainsi à l'organisation et à son personnel une architecture globale en la matière. Il vient compléter les dispositifs | Les attributions, les responsabilités et les pouvoirs ont été clairement définis en novembre 2022 au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays. En outre, un nouveau dispositif d'application de responsabilité du HCR est entré en vigueur le 1er avril 2025 (FW/2025/01).<br>Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée. | X | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | relatifs aux attributions, responsabilités et pouvoirs en clarifiant les objectifs généraux du HCR liés à l'obligation de rendre compte et en fournissant une vue d'ensemble des systèmes et principes de responsabilité à l'échelle de l'organisation. | | | | | |
| 29. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Des directives actualisées sur la gestion des indicateurs de base sont incluses dans le manuel relatif aux programmes récemment paru ; un lien plus clair y est établi avec les autres systèmes de données opérationnelles dans le souci de permettre un suivi complet, des ajustements et la communication d'informations. En outre, le HCR a mis en service Orion, ce qui a permis d'établir une base solide pour le regroupement des données opérationnelles, à commencer par les données démographiques et les données de localisation, dans une plateforme de données centralisée contribuant à la prise de décisions fondées sur des données et permettant d'obtenir | Compte tenu des éléments fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | | X | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | des informations précieuses qui contribuent à consolider les activités de sensibilisation et de mobilisation et à cibler plus efficacement les interventions.<br>Le Service mondial des données a élargi l'inventaire des données à inclure dans Orion Analytics Centre en collectant davantage de données auprès des opérations et des bureaux ou en en extrayant d'autres domaines de données. En outre, en collaboration avec les services régionaux chargés de la gestion et de l'analyse des données et des identités, le Service mondial des données a établi un inventaire mondial des données, qui vise à répertorier toutes les données collectées par les opérations depuis 2022. Orion et l'inventaire global des données contribuent tous deux à une meilleure intégration des données provenant de diverses sources. | | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Les indicateurs utilisés dans le service COMPASS ont été reconstruits, notamment les indicateurs de base relatifs aux produits. Les sections correspondantes du manuel relatif aux programmes ont été revues et un webinaire sur les informations à présenter à la mi-2024 au sujet des indicateurs de base relatifs aux produits a été organisé. Les données agrégées au niveau mondial seront utilisées dans le *Rapport global de 2024*.<br>Les documents suivants ont également trait aux indicateurs de base relatifs aux produits : toutes les orientations sur les indicateurs de base relatifs aux produits ; l'Appel global du HCR pour 2025, dans lequel des informations agrégées au niveau mondial à la mi-2024 sur les indicateurs de base relatifs aux produits ont été présentées. | Compte tenu des éléments fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |
| 31. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 273 | Le Comité recommande que le HCR améliore les sources de données auxquelles il a recours pour faire rapport sur les fonctionnaires en attente | Compte tenu des nouveaux systèmes mis en place, ainsi que de la nature dynamique des « fonctionnaires en attente d'affectation », | Compte tenu des mesures prises par le HCR, qui sont toujours en cours de mise en œuvre, le Comité considère que la | | | X | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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'affectation et qu'il utilise comme base d'information les données valides issues du système de paie. | un groupe de travail interne sur les fonctionnaires en attente d'affectation a été créé à la Division des ressources humaines. Ce groupe élabore actuellement un rapport visant à répondre de manière détaillée à tous les besoins. Il veillera à ce que les informations présentées reposent sur une source cohérente de données, de sorte à répondre aux besoins de publics cibles divers. | recommandation est en cours d'application. | | | | |
| 32. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Dans le cadre de l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne pour 2024, la Division de la gestion financière et administrative a sélectionné un ensemble d'indicateurs de contrôle qui viendraient compléter les résultats tirés des réponses aux questionnaires de déclaration sur le contrôle interne et serviraient à éclairer davantage l'évaluation globale sous-tendant l'établissement de la déclaration. Les indicateurs de contrôle sélectionnés pour cet exercice sont présentés dans le document qui a | Compte tenu des éléments fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | été remis au Comité. Ils seront actualisés chaque année au moment de l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne afin de tenir compte des tendances et schémas observés et de les ajuster ou de les affiner selon qu'il conviendra. | | | | | |
| 33. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Depuis 2024, certaines opérations sont automatisées dans PROMS, ce qui a permis de réduire le nombre de tâches comptables effectuées manuellement. Par exemple, lorsqu'ils sont émis, les versements anticipés sont automatiquement comptabilisés au poste concerné, ce qui élimine la nécessité de les reclasser manuellement. En outre, les partenaires soumettent des rapports sur les dépenses via Aconex, ce qui déclenche automatiquement une vérification financière. Une fois approuvés, les chiffres sont directement intégrés dans les flux de travail de Cloud ERP, sans intervention manuelle. | Le Comité prend note des améliorations (automatisations et simplifications) apportées par PROMS, notamment la procédure automatisée de validation des versements anticipés provenant d'Aconex dans le module comptes créditeurs, qui sera mis en service en temps utile. La recommandation est donc considérée comme appliquée. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 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. | Depuis 2024, les nouvelles demandes et approbations de versement anticipé sont automatisées dans PROMS. Les versements sont assujettis à l'examen de l'exécution des projets par les gestionnaires de programme, qui consignent les progrès accomplis dans les rapports de suivi des résultats des projets (PMC02). Une trace écrite de cet examen est conservée en ligne dans PROMS. L'évaluation de l'exécution et des résultats des projets est suivie d'une vérification financière des rapports financiers (PMC03), dont une trace est également gardée dans PROMS. Il est ainsi nécessaire de procéder à une évaluation des résultats et à une vérification financière avant que les paiements anticipés ne soient versés. | Le Comité prend note des améliorations apportées au flux de travail dans PROMS, les informations relatives à l'examen de l'exécution des projets renseignées dans l'outil déclenchant la vérification financière et le versement de montants additionnels. Il considère que la recommandation a été appliquée. | X | | | |
| 35. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 322 | Le Comité recommande que le HCR mette à profit les outils disponibles pour prendre de nouvelles mesures en vue d'améliorer le | Le HCR a amélioré les outils et procédures applicables aux rapports financiers des partenaires. Les partenaires utilisant | Le Comité a examiné l'analyse par échantillonnage effectuée par la Section de la vérification et de la gestion de l'exécution, | X | | | |

| *Nº* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | respect des délais s'agissant des rapports financiers des partenaires. | PROMS peuvent désormais soumettre leurs rapports financiers en ligne, ce qui permet au HCR de les traiter en temps utile. En outre, les partenaires et les opérations du HCR ont désormais la possibilité de décider du calendrier de présentation des rapports, selon une approche fondée sur les risques, l'idée étant de tenir compte de la capacité des partenaires à établir les rapports voulus et de la capacité du HCR à les traiter en temps utile. | qui avait pour objet de montrer que les délais obligatoires étaient mieux respectés. Dans le cadre de l'examen, 20 accords de 2024, couvrant divers partenaires et régions, ont été comparés à ceux de 2023 et 2022, l'accent ayant été mis sur la soumission et le traitement en temps voulu des rapports financiers présentés en fin d'exercice par les partenaires. Le Comité prend note des efforts faits par le HCR pour améliorer le respect des délais compte tenu des changements apportés au système de communication de l'information (PROMS) et des dernières modifications apportées aux procédures, qui accordent plus de flexibilité aux opérations tout en continuant à les astreindre à respecter strictement les délais de soumission de rapports de fin d'exercice. Il considère que la recommandation a été appliquée. | | | | |
| 36. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 380 | Le Comité recommande que le HCR actualise et synthétise ses politiques | Le 21 février 2025, le HCR a publié une version provisoire du | Le HCR a publié le guide relatif à la gestion des constructions en | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | 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. | guide relatif à la gestion des constructions, qui offre des orientations complètes sur la gestion des projets de construction. Élaboré avec le Service d'appui technique de la Division de la résilience et des solutions, le Service des affaires juridiques et le Service de la gestion de l'approvisionnement au Département des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, le guide comprend :<br>a) des conseils pas à pas sur les principales fonctionnalités du logiciel Aconex/PROMS ;<br>b) 18 modèles et outils hors ligne (certains intégrés au logiciel Aconex/PROMS) ;<br>c) des orientations sur les méthodes de travail, les modifications contractuelles, les inspections et les différentes phases des projets.<br>La version finale tiendra compte des enseignements tirés de l'utilisation pratique du guide en 2025. Des outils numériques ont été | 2025. Les orientations provisoires complètent les dernières versions du manuel relatif aux programmes (novembre 2023) et du manuel relatif aux partenariats (mars 2024).<br>Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée. | | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | mis au point et intégrés au système :<br>a) Des modèles harmonisés et des flux de travail numériques dans Aconex/PROMS, qui améliorent la visibilité et la cohérence ;<br>b) PROMS, qui permet de suivre les grandes étapes des projets, de la phase préalable à l'appel d'offres à l'inspection finale et à l'évaluation du constructeur ;<br>c) Des tableaux de bord qui servent de pistes d'audit et permettent de superviser les projets en temps réel.<br>Ressources complémentaires :<br>Le manuel relatif aux programmes (novembre 2023) et le manuel relatif aux partenariats (mars 2024) ont pour objet d'harmoniser les orientations relatives à la planification, à l'exécution et au suivi des projets de construction.<br>Tous les outils sont accessibles depuis PROMS et l'intranet. | | | | | |
| 37. | 2021 | A/77/5/Add.6, chap. II, par. 395 | Le Comité recommande à nouveau que le HCR établisse une stratégie | La Division des ressources humaines a élaboré une stratégie | Compte tenu des mesures actuellement prises, le Comité | | | X | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | 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. | globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel assortie d'un cadre de résultats, stratégie qu'elle a parachevée en 2024. Le projet de document, qui comprend un modèle de maturité pour la gestion prévisionnelle des besoins en personnel permettant d'évaluer les progrès d'ensemble accomplis, a été revu par la Division des ressources humaines. Il est en cours d'actualisation pour intégrer le concept de solutions durables.<br>Des échanges auront lieu avec la direction de la Division des ressources humaines et d'autres parties prenantes, notamment la Division de la planification stratégique et des résultats et les services des ressources humaines (aussi bien au siège que dans les bureaux régionaux et les opérations).<br>Afin de développer davantage sa méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de tirer parti des fonctionnalités et | considère que la recommandation est en cours d'application. | | | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | possibilités offertes par le nouveau système de gestion des ressources humaines, le HCR s'est engagé dans la conception d'un module de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Cette solution vise à améliorer la stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel du HCR, à mettre en adéquation les effectifs avec les plans et stratégies pluriannuels, à réduire le risque de décalage, à optimiser les effectifs et les structures, et à améliorer l'efficience et l'efficacité des opérations et des divisions. | | | | | |
| 38. | 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 les avantages 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 | En octobre 2024, et comme les années précédentes, le Comité exécutif a approuvé les programmes et les budgets pour les programmes nationaux et régionaux, les programmes globaux et le Siège dans le cadre du projet de budget-programme annuel de 2025 (A/AC.96/75/5). En juin 2025, le HCR a présenté au Comité permanent, à sa | Sur la base des documents fournis par le HCR, dont certains étaient encore à l'état de projet en mai 2025 et qui ont été présentés à la 93e réunion du Comité permanent (document intitulé « Examen de la structure budgétaire et de l'efficacité de la gestion (EC/76/SC/CRP.19) »), le Comité considère que | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | transparence et de qualité. | 93e réunion, un document d'examen mettant en évidence la manière dont les changements apportés à la structure et au cycle budgétaires ont contribué à améliorer l'efficacité de la gestion. Au vu des résultats de l'examen effectué et compte tenu de l'évolution rapide du paysage humanitaire et financier, le HCR recommande de conserver la structure budgétaire actuelle et les exercices annuels pour le moment. | la recommandation a été appliquée. | | | | |
| 39. | 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. | On se reportera aux observations que le HCR a formulées ci-dessus en ce qui concerne la recommandation figurant au paragraphe 63 du rapport du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.<br>La recommandation a été appliquée. Les coûts du second segment de transport sont recensés et comptabilisés d'une manière financièrement rationnelle dans Cloud ERP. La méthode de comptabilisation des coûts du second segment | Le Comité prend note des efforts faits par le HCR pour étudier les possibilités d'automatisation dans le nouveau progiciel de gestion intégré en analysant les avantages par rapport aux coûts. Si les coûts du second segment de transport sont recensés et comptabilisés dans Cloud ERP, le Comité convient que la situation financière actuelle n'est pas propice à d'autres automatisations. Il considère donc que la | | | | X |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | de transport jusqu'à la destination de distribution ou d'usage est appliquée en coordination avec la méthode de comptabilisation des frais de transport et d'autres frais accessoires majorés relatifs à d'autres catégories d'actifs corporels et aux stocks. | recommandation est devenue caduque. | | | | |
| 40. | 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. | Le HCR confirme qu'au 1er août 2024, proGres v3 était obsolète et avait été mis hors service à 96 %. Les cas restants ont été résolus en procédant à une analyse ciblée des données et en apportant des ajustements aux effectifs, ce qui a permis d'atteindre un taux de 100 % au 2 septembre 2024.<br>a) Les problèmes liés aux données importées ont été réglés et celles-ci ont été certifiées ;<br>b) Un problème de sous-effectif dans un pays a été réglé ;<br>d) Les procédures opérationnelles standard relatives à la dernière phase de la mise hors service ont été | Compte tenu des éléments fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée. | | X | | |

| *N°* | *Exercice sur lequel porte le rapport d'audit* | *Rapport* | *Recommandation du Comité* | *Réponse de la direction ou 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* |
| | | | | communiquées en février 2024 ;<br>d) Le respect des procédures opérationnelles standard par les utilisateurs de proGres v4, y compris pour ce qui est de la confirmation des responsables du traitement de données et de la mise en place de sauvegardes numériques, a été confirmé.<br>Le HCR considère que cette recommandation a été pleinement appliquée et demande qu'elle soit classée. | | | | |
| **Total** | | | | | | **40** | **19** | **20** | **–** | **1** |
| **Pourcentage** | | | | | | **100** | **48** | **50** | **–** | **2** |

# Chapitre III

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

### Lettre datée du 31 mars 2025, 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.12) et aux Normes comptables internationales du secteur public. La direction considère que les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires au 31 décembre 2024, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du 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'exercice clos le 31 décembre 2024[1]

[1] Dans le cadre des mesures prises par le Secrétaire général pour faire face à la crise des liquidités touchant le budget ordinaire de l'ONU, le chapitre IV est publié en ligne dans sa version anglaise uniquement (https://digitallibrary.un.org/record/4090383).

# Chapitre V
# États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

### I. État de la situation financière au 31 décembre 2024

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Note* | *Au 31 décembre 2024* | *Au 31 décembre 2023* |
|---|---|---|---|
| **Actif** | | | |
| **Actifs courants** | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3.1 | 1 865 948 | 2 018 333 |
| Placements | 3.1 | 158 143 | – |
| Contributions à recevoir | 3.2 | 1 215 319 | 1 247 714 |
| Stocks | 3.3 | 315 911 | 425 005 |
| Paiements anticipés et autres actifs courants | 3.4 | 573 467 | 571 574 |
| **Total des actifs courants** | | **4 128 789** | **4 262 626** |
| **Actifs non courants** | | | |
| Placements | 3.1 | 256 919 | – |
| Contributions à recevoir | 3.2 | 315 546 | 622 696 |
| Immobilisations corporelles | 3.5 | 176 553 | 190 196 |
| Immobilisations incorporelles | 3.6 | 619 | 1 209 |
| **Total des actifs non courants** | | **749 637** | **814 101** |
| **Total de l'actif** | | **4 878 426** | **5 076 727** |
| **Passif** | | | |
| **Passifs courants** | | | |
| Dettes et charges à payer | 3.7 | 485 856 | 601 791 |
| Produits comptabilisés d'avance | 3.8 | 1 880 | 901 |
| Avantages du personnel | 3.9 | 184 112 | 175 615 |
| Autres passifs courants | 3.10 | 50 399 | 55 226 |
| Provisions | 3.11 | 1 500 | 810 |
| Autres passifs afférents aux placements | 3.1 | 9 744 | – |
| **Total des passifs courants** | | **733 492** | **834 343** |
| **Passifs non courants** | | | |
| Avantages du personnel | 3.9 | 1 473 477 | 1 042 081 |
| Provisions | 3.11 | 94 | 94 |
| **Total des passifs non courants** | | **1 473 570** | **1 042 175** |
| **Total du passif** | | **2 207 062** | **1 876 518** |
| **Actif net** | | **2 671 364** | **3 200 209** |
| **Soldes des fonds et réserves** | | | |
| Soldes des fonds et réserves cumulés | 4.1 | 2 827 515 | 3 116 073 |
| Fonds de roulement pour les contributions volontaires | 4.2 | 100 000 | 100 000 |
| Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement | 4.3 | 85 982 | 73 593 |
| Fonds de financement des prestations dues au personnel | 4.4 | (599 861) | (312 267) |
| Fonds d'autofinancement | 4.5 | 257 728 | 222 810 |
| **Total des soldes des fonds et réserves** | | **2 671 364** | **3 200 209** |

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 de la performance financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Note* | *2024* | *2023* |
|---|---|---|---|
| **Produits** | | | |
| Contributions volontaires | 5.1 | 4 523 588 | 4 534 572 |
| Budget ordinaire de l'ONU | 5.2 | 50 497 | 49 597 |
| Intérêts créditeurs | 5.3 | 113 061 | 93 983 |
| Produits divers | 5.4 | 48 684 | 29 164 |
| **Total des produits** | | **4 735 830** | **4 707 316** |
| **Charges** | | | |
| Charges des partenaires d'exécution | 6.1 | 1 173 270 | 1 392 469 |
| Traitements et avantages du personnel | 6.2 | 1 538 034 | 1 498 942 |
| Assistance pécuniaire à des bénéficiaires | 6.3 | 558 544 | 742 260 |
| Services contractuels | 6.4 | 539 111 | 609 333 |
| Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires | 6.5 | 319 409 | 382 188 |
| Frais de fonctionnement | 6.6 | 310 360 | 286 626 |
| Matériel et fournitures | 6.7 | 116 474 | 134 111 |
| Voyages | 6.8 | 81 054 | 92 203 |
| Charges diverses | 6.9 | 34 323 | 37 575 |
| Amortissements et dépréciations | 6.10 | 66 546 | 84 327 |
| Charges diverses autres que les frais de fonctionnement | 6.11 | 9 024 | 59 697 |
| Variation nette de la juste valeur des instruments financiers | 6.12 | 20 039 | – |
| (Gains)/pertes de change | 6.13 | 128 458 | (22 309) |
| **Total des charges** | | **4 894 644** | **5 297 422** |
| **Excédent/(déficit) pour l'exercice** | | **(158 814)** | **(590 106)** |

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'exercice clos le 31 décembre 2024

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Note* | *Soldes des fonds et réserves cumulés* | *Fonds de roulement pour les contributions volontaires* | *Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement* | *Fonds de financement des prestations dues au personnel* | *Fonds d'auto-financement* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Actif net au 1er janvier 2023 | | 3 807 330 | 100 000 | 65 417 | (351 238) | 201 246 | 3 822 755 |
| **Variation des soldes des fonds et des réserves en 2023** | | | | | | | |
| Excédent/(déficit) pour l'exercice | | (774 428) | 123 536 | 8 176 | 31 046 | 21 564 | (590 106) |
| Gain/perte actuariel(le) découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi | | – | – | – | (32 440) | – | (32 440) |
| Transferts | | 83 171 | (123 536) | – | 40 365 | – | – |
| **Total des variations en 2023** | | **(691 257)** | **–** | **8 176** | **38 971** | **21 564** | **(622 546)** |
| **Total de l'actif net au 31 décembre 2023** | | **3 116 073** | **100 000** | **73 593** | **(312 267)** | **222 810** | **3 200 209** |
| **Variation des soldes des fonds et des réserves en 2024** | | | | | | | |
| Excédent/(déficit) pour l'exercice | 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 et 4.5 | (257 758) | – | 12 389 | 51 636 | 34 918 | (158 814) |
| Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation de l'assurance maladie après la cessation de service | 3.9 et 4.4 | – | – | – | (370 030) | – | (370 030) |
| Transferts | 3.9, 4.1 et 4.4 | (30 800) | – | – | 30 800 | – | – |
| **Total des variations en 2024** | | **(288 558)** | **–** | **12 389** | **(287 593)** | **34 918** | **(528 844)** |
| **Total de l'actif net au 31 décembre 2024** | | **2 827 515** | **100 000** | **85 982** | **(599 861)** | **257 728** | **2 671 364** |

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'exercice clos le 31 décembre 2024

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Note* | *2024* | *2023*[a] |
|---|---|---|---|
| **Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :** | | | |
| **Excédent/(déficit) pour l'exercice** | | **(158 814)** | **(590 106)** |
| **Ajustements :** | | | |
| Amortissements et dépréciations | 6.10 | 66 546 | 84 327 |
| (Gains)/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | 6.13 | (6 937) | 36 050 |
| Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles et incorporelles) | 3.5 | (170) | (569) |
| (Gain)/perte découlant de la sortie d'immobilisations corporelles et incorporelles | 5.4 | (25 799) | (11 702) |
| Changements : | | | |
| (Augmentation)/diminution des contributions à recevoir | 3.2 | 339 545 | 93 212 |
| (Augmentation)/diminution des stocks | 3.3 | 73 219 | 63 125 |
| (Augmentation)/diminution des paiements anticipés et des autres éléments d'actif | 3.4 | (1 893) | (272 677) |
| Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer | 3.7 | (115 935) | 263 468 |
| Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel [hors gain/perte actuariel(le)] | 3.9 | 69 864 | 63 962 |
| Augmentation/(diminution) des provisions | 3.11 | 690 | (4 717) |
| Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif | 3.10 | (4 828) | 49 913 |
| Variation nette de la juste valeur des placements – juste valeur par le biais du résultat | 3.1 | 20 039 | – |
| Augmentation/(diminution) des produits comptabilisés d'avance | 3.8 | 979 | 870 |
| **Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement** | | **256 505** | **(224 844)** |
| **Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :** | | | |
| Achat d'immobilisations corporelles | 3.5 | (26 634) | (65 884) |
| Achat d'immobilisations incorporelles | 3.6 | (388) | – |
| Produit de la vente d'actifs | 5.4 | 36 551 | 37 664 |
| Achat de placements à court terme et à long terme | 3.1 | (425 356) | – |
| **Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement** | | **(415 827)** | **(28 220)** |
| **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** | | **(159 322)** | **(253 064)** |
| **Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie** | | **6 937** | **(36 050)** |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice** | | **2 018 333** | **2 307 447** |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice** | | **1 865 948** | **2 018 333** |

[a] L'état des flux de trésorerie pour 2023 a été corrigé pour exclure les variations des placements à court terme et a été établi d'une manière cohérente avec la méthode de calcul appliquée aux flux de trésorerie pour 2024.

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 budgétés et des montants réels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024[a]

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | Note | *Budget-programme approuvé* | | *Montants réels calculés sur une base comparable* | *Différence entre le budget définitif et les montants réels* |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *Budget initial*[b] | *Budget définitif*[c] | | |
| **Fonds disponibles**[d] | | | | **5 177 617** | |
| **Opérations sur le terrain** | | | | | |
| Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | | 1 011 401 | 1 115 137 | 467 227 | 647 909 |
| Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs | | 2 149 050 | 2 209 050 | 899 475 | 1 309 575 |
| Afrique australe | | 492 154 | 492 154 | 191 902 | 300 252 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | | 2 341 761 | 2 413 778 | 1 090 007 | 1 323 771 |
| Asie et Pacifique | | 993 215 | 993 215 | 478 281 | 514 933 |
| Europe | | 1 466 193 | 1 466 193 | 731 653 | 734 540 |
| Amériques | | 834 571 | 834 571 | 369 535 | 465 036 |
| Appui technique aux opérations de pays | | 159 949 | 160 358 | 125 855 | 34 503 |
| **Total des opérations sur le terrain** | | **9 448 293** | **9 684 454** | **4 353 935** | **5 330 519** |
| Programmes globaux | | 406 495 | 406 621 | 327 758 | 78 863 |
| Siège | | 249 658 | 249 123 | 242 464 | 6 659 |
| Réserve des opérations | | 505 222 | 433 205 | – | 433 205 |
| Fonds pour les administrateurs auxiliaires | | 12 000 | 12 000 | 8 394 | 3 606 |
| **Total** | 7 | **10 621 668** | **10 785 404** | **4 932 551** | **5 852 853** |
| **Solde des fonds disponibles**[d] | 7 | | | **245 066** | |

[a] La méthode comptable appliquée au budget diffère de celle utilisée pour les états financiers. La méthode utilisée pour les états financiers repose sur les Normes comptables internationales du 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). Les fonds disponibles comprennent un montant de 0,6 million de dollars qui correspond à un ajustement à la hausse du montant reporté de 2023 visant à corriger une erreur non significative.

[b] Le budget-programme de 2024, d'un montant de 10 621,7 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-quatorzième session (9-13 octobre 2023) (A/78/12/Add.1, par. 12).

[c] Le budget définitif correspond à la somme du budget-programme initialement approuvé (10 621,7 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2024 (163,7 millions de dollars) conformément à la règle 208.1 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat (A/AC.96/503/Rev.12).

[d] Estimation la plus récente émanant de la direction. Le solde représente les fonds disponibles non employés au 31 décembre. Dans le tableau 7.2 de la note 7, un rapprochement a été fait entre ce solde et la variation des soldes de trésorerie dont il est rendu compte dans l'état IV. La ventilation des fonds disponibles est donnée au paragraphe 40 du chapitre IV.

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 de 2024

### 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 reconnu d'autres catégories de personnes déplacées, notamment les réfugiés de retour dans leur pays d'origine (rapatriés), les apatrides et, dans certains cas, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. 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 2024, le Comité exécutif se composait de 110 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 2024, il était présent dans 137 pays ou territoires, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de bureaux de pays ou

de bureaux multipays, de délégations et de bureaux extérieurs implantés dans les sept régions suivantes : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs, Afrique australe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Asie et Pacifique, Europe et Amériques. Les programmes mondiaux sont gérés par des divisions au siège.

## Note 2
## Méthodes comptables et analyse et gestion des risques

### 2.1 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 du secteur public (normes IPSAS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public. Conformément au paragraphe 31 de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), dans laquelle sont énoncées les dispositions générales en matière de présentation des états financiers, et pour se conformer à son règlement de gestion, le HCR s'écarte des normes IPSAS en présentant le solde net du Fonds de financement des prestations dues au personnel dans la partie de l'état de la situation financière relative à l'actif net. Le montant net de la part non financée présenté correspond au solde cumulé des engagements au titre des avantages du personnel minoré du montant des fonds approuvés pour le financement de ces engagements. Ce mode de présentation, qui donne plus de visibilité à la part non financée du Fonds de financement des prestations dues au personnel, est systématiquement utilisé pour l'établissement des états financiers depuis 2007. Toutes les informations requises au titre des dispositions encadrant la présentation des états financiers énoncées dans les normes IPSAS sont fournies dans la note 4.4.

7. Les présents 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-quinzième session plénière, du 14 au 18 octobre 2024, le budget complet de 2025, et de la tendance observée ces dernières années s'agissant du versement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant tout l'exercice. Les événements postérieurs à la date de clôture qui sont présentés dans la note 11 ne sont pas considérés comme ayant une incidence immédiate sur la validité de l'hypothèse de la continuité d'activité retenue par la direction. 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.12), 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 exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture.

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

*État des flux de trésorerie*

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

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

12. Les états financiers comprennent 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 les créances et les charges afférentes aux partenaires d'exécution, la juste valeur des biens et services fournis gracieusement, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances, des stocks et des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels.

13. L'importance relative est un principe essentiel qui régit la conception des méthodes comptables et l'établissement des états financiers.

**Produits**

*Produits d'opérations sans contrepartie directe*

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

15. Les produits constitués par la dotation provenant 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).

16. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées en produits au cours d'exercices antérieurs est comptabilisé comme un ajustement des produits dans les comptes de l'exercice pendant lequel le remboursement a été jugé nécessaire.

*Contributions en nature*

17. 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 du HCR 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*

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

*Intérêts créditeurs*

19. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés dans les comptes de l'exercice pendant lequel ils sont acquis. Outre les intérêts perçus sur les soldes de trésorerie opérationnels, les intérêts créditeurs tiennent compte de l'amortissement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie résultant de l'évaluation des dépôts à terme au coût amorti et des ajustements à la valeur du marché des fonds du marché monétaire et d'autres placements classés en tant qu'actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat aux fins de la norme IPSAS 41. L'effet des changements concernant le coût amorti des actifs financiers classés au coût amorti aux fins de ladite norme est également comptabilisé en tant que composante des intérêts créditeurs.

## Charges

20. Conformément à la méthode de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la livraison des biens ou de la prestation des services et de l'acceptation des biens ou des services fournis et comptabilisées dans les comptes de l'exercice auquel elles se rapportent.

## Actif

*Instruments financiers : comptabilisation, évaluation et classement*

21. Les instruments financiers sont des engagements contractuels qui constituent un actif financier pour une entité et un passif financier ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les actifs financiers du HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et des créances diverses résultant d'opérations avec contrepartie directe. Les créances sur des administrations fiscales ne sont pas considérées comme des instruments financiers aux fins de la norme IPSAS 41.

22. Les passifs financiers du HCR comprennent les dettes et les charges à payer, qui sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis évaluées au coût amorti. Les contrats dérivés dont la juste valeur est négative sont présentés comme des passifs évalués à la juste valeur par le biais du résultat.

23. Les instruments financiers, quel que soit leur type, ne sont comptabilisés qu'à la date à laquelle le HCR devient partie au contrat les régissant et jusqu'à la date d'expiration ou de cession des droits à des flux de trésorerie, date à laquelle le HCR cesse pratiquement d'être exposé aux risques et de bénéficier des avantages associés à la propriété de ces instruments.

24. Les actifs financiers qui, à la date de clôture, ont une échéance à plus de 12 mois sont classés comme actifs non courants dans les états financiers. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture, le montant net des écarts étant comptabilisé en charges ou en produits.

25. Tous les instruments financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Les actifs financiers sont regroupés selon deux catégories : ceux qui sont évalués au coût amorti et ceux qui sont évalués à la juste valeur. Lorsqu'ils sont évalués à la juste valeur, les gains et les pertes sont comptabilisés soit intégralement en excédent ou

en déficit (juste valeur par le biais du résultat), soit dans l'actif net/la situation nette (juste valeur par le biais de l'actif net/situation nette).

26. Les critères ci-après ont été pris en compte pour déterminer la manière dont les actifs et passifs financiers sont classés et évalués :

a) le modèle de gestion des actifs et passifs financiers ;

b) les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels relatifs aux actifs et passifs financiers.

27. Les critères de classement permettent de déterminer la base d'évaluation à appliquer pour chaque catégorie d'actifs ou de passifs financiers :

a) Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments financiers détenus selon un modèle de gestion dont l'objectif est de percevoir des flux de trésorerie contractuels (plutôt que de vendre l'instrument avant sa date d'échéance pour réaliser une plus-value), lorsque les conditions contractuelles donnent lieu, à dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû ;

b) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/situation nette sont des instruments financiers détenus selon un modèle de gestion dont l'objectif est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers, lorsque les conditions contractuelles donnent lieu, à des dates précises, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû ;

c) Les actifs ou passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat sont d'autres instruments financiers qui ne sont classés dans aucune des deux catégories ci-dessus.

28. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat sont ceux qui sont détenus à des fins de transaction ou acquis essentiellement pour être cédés à court terme, lorsque les conditions contractuelles ne donnent pas lieu, à dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

29. Aucun des actifs ou passifs financiers du HCR n'a été classé comme étant évalué à la juste valeur par le biais de l'actif net/situation nette.

30. Le HCR détermine la catégorie à laquelle appartiennent ses instruments financiers (voir ci-après) au moment de la comptabilisation initiale, puis réévalue ce classement à chaque date de clôture.

| *Instruments financiers* | *Classement* |
|---|---|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (fonds en caisse, fonds en banque et titres de dépôt à court terme) et créances | Actifs financiers au coût amorti |
| Fonds du marché monétaire | Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat |
| Fonds de placement | Instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat |
| Dettes et charges à payer | Passifs financiers au coût amorti |

31. Les placements dans des dépôts à court terme généralement détenus jusqu'à l'échéance, avec des échéances comprises entre 1 et 12 mois, sont évalués au coût amorti. Toute exposition au risque de crédit pour laquelle il y a eu une augmentation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale est comptabilisée sur la base des pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie.

32. Les placements dans des fonds du marché monétaire dont le montant à rembourser est fixe et ayant une échéance inférieure ou égale à trois mois au moment du placement et une note de crédit de AAA ou une note comparable sont classés comme faisant partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Les autres placements dans des fonds du marché monétaire sont évalués à la juste valeur, et les variations sont comptabilisées par le biais du résultat.

33. Les placements dans des fonds de placement sont des portefeuilles gérés par des acteurs externes qui sont détenus dans le but que leur rendement finance les engagements au titre des principaux avantages à long terme dans le Fonds de financement des prestations dues au personnel et qui sont considérés comme des instruments financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat.

34. Les gains ou pertes résultant des variations de la juste valeur des actifs ou passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat sont comptabilisés en résultat l'exercice durant lequel ils se produisent.

35. La juste valeur est le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation. L'estimation de la juste valeur des actifs et passifs financiers négociés sur des marchés actifs (par exemple, les instruments dérivés et les actions cotés en bourse) est fondée sur les cours de marché à la date de clôture. Le HCR utilise le dernier cours du marché en date pour les actifs et les passifs financiers.

36. La juste valeur des actifs et passifs financiers qui ne sont pas échangés sur un marché actif (par exemple, les instruments dérivés négociés hors cote) est calculée au moyen de techniques d'évaluation adéquates. Le HCR utilise diverses méthodes et formule des hypothèses fondées sur les conditions du marché en vigueur à chaque date de clôture. Les techniques d'évaluation utilisées comprennent le recours à de récentes transactions normales comparables entre des participants de marché, la référence à d'autres instruments essentiellement identiques, l'analyse des flux de trésorerie actualisés et d'autres techniques d'évaluation communément utilisées par les participants de marché qui consistent à tirer le meilleur parti des données provenant des marchés et à utiliser le moins possible les données provenant de l'entité concernée.

37. Les actifs et passifs financiers évalués au coût amorti sont à court terme. Comme l'effet de l'amortissement n'est pas significatif, le coût amorti de ces actifs et passifs équivaut au montant existant à la date de la transaction pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie ou au montant de la facture originale au moment où les biens ou services concernés sont fournis et acceptés pour les créances et les passifs financiers. Le calcul des pertes de crédit attendues indique que celles-ci ne sont pas significatives dans le contexte de ces états financiers et ne sont donc pas indiquées.

38. Le HCR prend pour taux d'actualisation de référence les taux d'intérêt des droits de tirage spéciaux du Fonds monétaire international aux fins de l'évaluation initiale des actifs et passifs financiers à long terme dans les conditions prévues par la norme IPSAS 41.

39. Le classement des instruments financiers et l'évaluation de l'importance relative aux fins de la norme IPSAS 41 font l'objet d'une révision annuelle.

40. Les intérêts créditeurs comprennent les intérêts provenant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et ceux qui proviennent des titres de créance (actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat).

41. Les actifs financiers sont évalués à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation, par exemple une défaillance ou un retard de paiement de la contrepartie ou une réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'exercice durant lequel elles se produisent.

42. Les actifs et passifs financiers sont compensés et le solde net est présenté dans l'état de la situation financière lorsque l'entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et a l'intention soit de régler le montant net, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

*Trésorerie et équivalents de trésorerie*

43. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les titres de dépôt à court terme dont l'échéance est égale ou inférieure à trois mois. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements à court terme dans des dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font initialement l'objet d'une évaluation prévisionnelle de tout risque de perte de crédit significatif sur 12 mois.

*Contributions et créances diverses*

44. Les créances, qui se composent essentiellement de contributions, sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Elles sont initialement comptabilisées à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque le HCR les détient pour en percevoir les flux de trésorerie. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés *prorata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

45. Les contributions à recevoir à court terme sont évaluées au coût amorti et comptabilisées à la valeur nominale ou au montant de la facture d'origine.

46. Les créances non courantes considérées comme des actifs financiers au sens de la norme IPSAS 41 sont actualisées en prenant pour taux de référence les taux d'intérêt des droits de tirage spéciaux du Fonds monétaire international aux fins de l'évaluation initiale des actifs et passifs financiers en vertu de la norme IPSAS 41. Par le passé, le HCR n'a pas essuyé des pertes de crédit concernant les contributions à recevoir, de sorte que l'effet des pertes de crédit attendues dans l'évaluation de ces créances est actuellement égal à zéro.

47. Les créances diverses qui ne sont pas des actifs financiers au sens de la norme IPSAS 41 sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations de 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'exercice durant lequel elles se produisent.

*Stocks*

48. 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.

49. 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.

50. 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 contrôlé par le HCR dans le pays de destination. Les frais tenant au déplacement des stocks entre les entrepôts ou les points de distribution dans un même pays sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

51. Le coût des stocks est déterminé sur la base de la moyenne pondérée.

52. Les stocks sont passés en charges lorsqu'ils sont distribués directement par le HCR à des bénéficiaires et que le contrôle en est donc cédé, lorsque leur contrôle est transféré à des partenaires d'exécution, lorsqu'ils sont remis à d'autres entités pour qu'elles assurent des secours et lorsqu'ils sont transférés depuis des entrepôts contrôlés par le HCR pour être consommés en interne. Les stocks d'articles destinés à une utilisation à long terme sont pris en compte dans la catégorie des immobilisations corporelles lorsqu'ils sont livrés à l'endroit où ils seront utilisés.

53. 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*

54. Les autres éléments d'actif correspondent à des créances diverses sur des tiers, y compris des sommes versées de manière anticipée aux partenaires d'exécution, des interventions en espèces et des transactions commerciales, ainsi que des créances sur des administrations fiscales et des produits accessoires à recevoir d'opérations avec contrepartie directe et des avances versées. Ils sont constatés quand le HCR prévoit de recevoir des espèces ou des avantages financiers à l'avenir.

*Immobilisations corporelles*

Évaluation du coût au moment de la comptabilisation

55. 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.

56. Les biens meubles (autres que les bâtiments) sont portés en immobilisations et amortis sur leur durée d'utilité estimée lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à 10 000 dollars par unité.

57. Les biens meubles (autres que les bâtiments) dont le prix d'acquisition initial est en deçà du seuil de 10 000 dollars sont également portés en immobilisations et suivis comme des actifs fixes, mais sont intégralement amortis au cours de l'année d'acquisition.

58. 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.

59. 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

60. L'amortissement est réparti sur la durée d'utilité estimée des actifs. L'amortissement des immobilisations corporelles se fait selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est révisée chaque année, est présentée dans le tableau suivant :

| *Catégorie* | *Durée d'utilité estimée (années)* |
|---|---|
| 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 à titre gracieux – 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 | 8 |
| Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, ordinateurs, mobilier et agencements de bureau) | 5 |

61. Les modifications de durée d'utilité sont prises en compte de façon prospective et considérées comme des changements d'estimation comptable. Les actifs amortissables font l'objet chaque année de tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.

62. En 2024, il n'a pas été nécessaire de revoir la durée d'utilité des principales catégories d'actifs.

*Immobilisations incorporelles*

63. 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 et de développement liées aux étapes restantes de la mise au point sont considérées comme non significatives.

64. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels contrôlés par le HCR dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur à 30 000 dollars. Pour les logiciels conçus en interne, y compris les frais de personnel internes afférents au développement pouvant être mesurés de façon fiable, le seuil d'immobilisation est fixé à 250 000 dollars. Le coût d'entrée des logiciels conçus en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

65. En 2023, la valeur nette comptable restante des logiciels développés ou améliorés en interne a été décomptabilisée en raison de l'achèvement d'un projet de transformation consistant à délaisser les solutions logicielles contrôlées sur site au profit d'une approche fondée sur des logiciels en tant que service (logiciels SaaS). La valeur intrinsèque des composants résiduels des solutions logicielles contrôlées en interne n'est plus significative et ne peut plus être évaluée de manière fiable indépendamment des actifs décomptabilisés.

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

| *Catégorie* | *Durée d'utilité estimée (années)* |
|---|---|
| Logiciels acquis à l'extérieur | 3 |
| Logiciels développés en interne | 5 |
| 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 |

*Logiciel en tant que service*

67. 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.

68. 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.

69. 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**

*Dettes et charges à payer*

70. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des coûts devant être réglés au titre de biens ou de 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 montants dus à des partenaires d'exécution dans le cadre d'accords qui sont exécutés par 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 aux fins de la norme IPSAS 41.

71. Les charges à payer sont des passifs financiers existant à la date de clôture et se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR au cours de l'exercice, mais pour lesquels la facture du fournisseur ou du prestataire n'a pas été reçue ou pour lesquels les partenaires n'ont pas présenté de demande. Elles comprennent la valeur des activités prévues dans les accords de partenariat que l'on estime avoir été mises en œuvre lorsque les rapports des partenaires confirmant que les activités ont été menées à bien n'ont pas encore été reçus ou traités.

*Autres éléments de passif*

72. 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. Les engagements relatifs à des remboursements à effectuer 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*

73. 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'exercice pendant lequel 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*

74. Au HCR, les avantages à court terme du personnel comprennent principalement les traitements 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*

75. 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.

76. 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 écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en situation nette.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

77. 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 aux fonctionnaires. 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.

78. Le régime expose collectivement 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.

79. En vertu des Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Il a pour pratique de faire procéder à une telle évaluation 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 à perpétuité. La politique de financement de la Caisse, qui est disponible sur son site Web, définit les méthodes, les processus et les objectifs utilisés pour surveiller la situation du financement et les risques associés, notamment la pratique consistant à utiliser la valeur actuarielle des actifs, qui permet de lisser les plus-values et moins-values sur les placements à court terme et ainsi de rendre compte de la solvabilité à long terme.

80. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,90 % pour les participants et de 15,80 % pour l'organisation affiliée. 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. Il n'a jamais été nécessaire d'invoquer les dispositions de l'article 26, et aucun versement n'a jamais été demandé pour combler un déficit.

81. L'évaluation actuarielle la plus récente de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2023 et aux fins de l'établissement des états financiers de 2024, la Caisse des pensions extrapolera au 31 décembre 2024 les données sur la participation arrêtées au

31 décembre 2023 pour calculer la valeur actuarielle totale des droits à prestations accumulés.

82. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2023 a donné un taux de couverture des engagements de 111,0 % (contre 117,0 % en 2021) une fois les ajustements des pensions attendus (indexation des prestations sur le coût de la vie) pris en compte. Si l'on fait abstraction du système d'ajustement des pensions, le taux de couverture était de 152,0 % (contre 158,2 % en 2021), soit le pourcentage à l'aune duquel la suffisance actuarielle des ressources de la Caisse est établie au regard de ses obligations en vertu de l'article 26.

83. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2023, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des charges à payer au titre du régime. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

84. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit en cours d'activité, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée serait tenue de verser pour combler un 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 (2021, 2022 et 2023) s'élevait à 9 499,41 millions de dollars, dont 5,4 % provenant du HCR.

85. Les cotisations que le HCR a versées à la Caisse en 2024 se sont élevées à 185,4 millions de dollars (contre 185,3 millions de dollars en 2023). En 2025, elles devraient atteindre environ 166,0 millions de dollars.

86. 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.

87. 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).

*Autres avantages à long terme du personnel*

88. Les autres avantages à long terme comprennent les primes de fin de service et un montant initial correspondant à 1 % des dépenses engagées au titre des fonctionnaires et des vacataires admissibles à la suite de la décision prise en 2024 par le HCR de s'auto-assurer en ce qui concerne l'obligation qui lui incombe en vertu de l'appendice D du Statut et du Règlement du personnel d'indemniser les fonctionnaires et certains vacataires en cas de maladie, de blessure ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation des Nations Unies. Avant ce changement, cette obligation était assumée par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, auquel le HCR versait une prime du même montant. Le pourcentage appliqué sera réexaminé dans les années à venir et ajusté, le cas

échéant, sur la base des niveaux réels et attendus des demandes d'indemnisation présentées par des personnes assurées.

*Provisions et passifs éventuels*

89. 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 de la sortie de ressources jugée 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.

90. 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**

91. Le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Dans l'état de la performance financière (état II), les charges sont classées par nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V), les dépenses sont classées par secteur d'opérations.

92. Le budget du HCR repose sur une évaluation exhaustive des besoins humanitaires et des besoins en matière de protection des personnes déplacées. Le Haut-Commissaire peut approuver des budgets supplémentaires si les nouveaux besoins ne peuvent pas être entièrement couverts au moyen du budget-programme approuvé. Le Comité permanent prend note de ces budgets à ses réunions suivantes.

93. L'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants réels, 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 donne : a) une comparaison des montants réels présentés dans l'état V et de ceux figurant dans l'état de la performance financière (état II) ; b) un rapprochement de la différence entre les ressources budgétaires et les dépenses réelles et l'augmentation ou la diminution de la trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie (état IV).

**Information sectorielle**

94. 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 lesquels 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.

95. Le HCR rend compte des opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'exercice et des soldes correspondants à la fin de l'exercice.

96. La présentation de l'information financière du HCR est structurée selon une division correspondant à sept régions et au siège et aux programmes mondiaux, aux fins de l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs et des décisions relatives à l'attribution future des ressources. La note 8 présente les tableaux d'information sectorielle concernant les régions et le siège.

97. Au 31 décembre 2024, les fonds et comptes spéciaux comprenaient le Fonds de roulement pour les contributions volontaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds d'autofinancement.

**Opérations conjointes/UN Fleet**

98. En 2022, le HCR et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont signé un mémorandum d'accord en vue de créer et d'exploiter conjointement un service appelé UN Fleet, qui propose des solutions de mobilité aux entités du système des Nations Unies, concernant notamment la location-financement de véhicules, les assurances et d'autres services. Les opérations de l'initiative UN Fleet ont débuté en 2023. UN Fleet n'est pas une entité distincte dotée d'une forme juridique et est gérée et financée conjointement par le HCR et le PAM, chacun fournissant la moitié du financement approuvé. Le HCR comptabilise la part qui lui revient dans l'actif et le passif de l'initiative UN Fleet ainsi que dans les produits engrangés et les charges engagées conjointement avec le PAM conformément à la norme IPSAS 37 (Partenariats). Les résultats et la situation financière sont considérés comme une composante du secteur Siège en 2023 et en 2024.

**Nouvelles normes comptables**

99. La norme IPSAS 43 (Contrats de location) a été publiée en janvier 2022 et devrait prendre effet le 1er 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 de type charges 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.

100. La norme IPSAS 43 s'appliquera également aux contrats de location de type produits, y compris ceux conclus par UN Fleet avec les entités du système des Nations Unies qui utilisent ses services. Le traitement de ces contrats de location suivant la norme IPSAS 43 est le même que celui prévu par la norme IPSAS 13 ; aucun changement comptable n'est donc attendu.

101. La norme IPSAS 44 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) a été publiée en mai 2022. Elle s'inscrit dans le prolongement de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) et définit les modalités de comptabilisation des actifs détenus en vue de la vente et les modalités de présentation des activités abandonnées et de communication de l'information y relative. L'application de cette norme sera obligatoire à partir de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2025. Compte tenu des définitions arrêtées et du champ d'application de la norme, les dispositions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation ne devraient pas avoir d'incidence significative sur le HCR. Les modifications relatives à la présentation des activités abandonnées et la communication de l'information y relative ne s'appliqueront qu'aux activités qui seront effectivement abandonnées à compter du 1er janvier 2025.

102. La norme IPSAS 45 (Immobilisations corporelles) a été publiée en mai 2023 et remplace la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Elle prévoit la comptabilisation des biens patrimoniaux, auxquels la norme 17 ne s'appliquait pas, contient des guides d'application des dispositions concernant les infrastructures et

prend en compte les effets de l'évaluation des immobilisations corporelles prévue dans la norme IPSAS 46.

103. Comme le HCR ne détient pas de biens patrimoniaux, la norme IPSAS 45 ne devrait pas avoir d'effet sur l'information financière du HCR au 1er janvier 2025, date de son entrée en vigueur.

104. Publiée en mai 2023, la norme IPSAS 46 (Évaluation) est fondée sur la norme IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur), à laquelle viennent s'ajouter des éléments propres au secteur public, notamment la base d'évaluation de la valeur opérationnelle actuelle. Son application sera obligatoire à compter de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2026. L'adoption de cette norme ne devrait pas inciter le HCR à revenir sur son choix consistant à appliquer le principe comptable du coût historique aux immobilisations corporelles et incorporelles.

105. En mars 2023, le Conseil des normes IPSAS a publié les normes IPSAS 47 (Produits) et IPSAS 48 (Charges de transfert), qui entreront en vigueur le 1er janvier 2026. La norme IPSAS 47 remplacera les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), 11 (Contrats de construction) et 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)] ; il n'y aura ainsi plus qu'une seule norme consolidée concernant les produits. La norme IPSAS 48 ne remplace pas une norme préexistante et s'appliquera exclusivement aux charges de transfert pour lesquelles le HCR agit en tant que fournisseur de ressources.

106. L'incidence des normes IPSAS 47 et 48 est en cours d'évaluation.

107. Selon des évaluations préliminaires, l'incidence de la norme IPSAS 47 sur la comptabilisation par le HCR des contributions volontaires préaffectées sera probablement significative. Comme prévu dans la norme IPSAS 23, le HCR comptabilise l'immense majorité des produits provenant des contributions volontaires en produits d'opérations sans contrepartie directe non assortis de conditions à la signature de l'accord relatif aux contributions. Selon la norme IPSAS 47, le HCR sera tenu de comptabiliser les produits provenant des contributions non préaffectées au fur et à mesure des encaissements et ceux provenant des contributions préaffectées lorsque (ou au fur et à mesure que) les obligations de conformité prescrites par les accords contraignants en vigueur et toute obligation ayant force exécutoire correspondant à d'autres contributions préaffectées seront satisfaites. Les concepts d'obligations de conformité et d'obligations ayant force exécutoire tels qu'ils sont définis dans la norme IPSAS 47 sont largement en accord avec les attentes et les droits des donateurs au titre de nombreux accords relatifs aux contributions volontaires préaffectées significatives. Du fait du changement de méthode de comptabilisation des produits qui découlera de l'application de la norme IPSAS 47, une grande partie des produits du HCR issus des contributions volontaires préaffectées seront comptabilisés à un moment différent : au lieu d'être comptabilisés l'année de la signature de l'accord relatif aux contributions, ils le seront l'année ou les années pendant laquelle (lesquelles) les fonds doivent être utilisés et le HCR satisfait aux obligations correspondantes.

108. L'incidence de la norme IPSAS 48 sur la comptabilisation des charges de transfert du HCR ne devrait pas être significative, puisqu'il a été estimé que, en l'absence de directives spécifiques sur la question avant la publication de ladite norme, la méthode de comptabilisation de ces dépenses suivies par le HCR est sensiblement semblable à celle prévue dans la norme.

109. Publiée en novembre 2023, la norme IPSAS 49 (Régimes de retraite) cadre avec la Norme comptable internationale 26 (Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite). Elle donne des directives concernant le traitement comptable et les rapports financiers des régimes de retraite du secteur public. Elle s'appliquera à

tout régime de retraite qui établit des états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Elle ne couvre pas d'autres formes d'avantages sociaux comme les indemnités de fin de contrat de travail ou les régimes d'assurance maladie après la cessation de service. Son application sera obligatoire à compter de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2026. La norme IPSAS 49 ne devrait pas avoir d'effet sur l'information financière du HCR.

110. La norme IPSAS 50 (Exploration et évaluation des ressources minérales) et les modifications apportées à la norme IPSAS 12 (Stocks) au sujet des frais de découverture engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert ont été publiées en 2024 et donnent des orientations aux entités du secteur public opérant dans les industries extractives. La norme IPSAS 50 et les modifications apportées à la norme IPSAS 12 ne devraient pas avoir d'effet sur l'information financière du HCR.

## 2.2 Analyse et gestion des risques

111. Le HCR est exposé à des risques financiers, notamment le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

112. Conformément à la politique du HCR en matière de placements, les fonds dont le HCR n'a pas besoin immédiatement peuvent être placés. Tous les placements sont effectués conformément à la politique approuvée. Certains portefeuilles sont administrés par des gestionnaires externes qui sont chargés par le HCR de gérer des fonds conformément à un mandat défini. Les politiques régissant les placements, la performance et le risque d'investissement sont régulièrement examinées pour chaque portefeuille de placements. Le HCR utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions aux risques.

### Nature des instruments financiers

113. Les placements sont classés comme suit :

a) Placements à court terme : montants investis sous forme de liquidités et d'obligations à court terme émises par des États, des organismes publics ou des sociétés de première catégorie et sous forme d'instruments dérivés, selon la définition figurant dans la politique approuvée en matière de placements, par des gestionnaires de portefeuille externes ;

b) Placements à long terme : montants investis dans des fonds indiciels obligataires mondiaux gérés par des acteurs externes et constitués d'obligations à moyen terme et à long terme émises par des États et des sociétés de première catégorie.

### Risque de crédit

114. 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*

115. 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 de la gestion 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 plafonds 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.

116. 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 S&P Global. 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 2024, le HCR détenait des fonds du marché monétaire d'un montant de 5,9 millions de dollars, tous notés AAA par S&P Global Ratings, soit la note la plus élevée pour cette catégorie. Au 31 décembre 2024, il détenait des dépôts à court terme de 818,5 millions de dollars, tous notés Prime-1, la note à court terme la plus élevée.

117. Les sommes requises pour les opérations courantes sont réparties dans de multiples régions et maintenues uniquement au niveau nécessaire à la bonne conduite des opérations, ce qui limite le risque de crédit auquel elles sont exposées.

118. Les placements du HCR sont très diversifiés, de manière à limiter l'exposition au risque de crédit. Ils sont investis auprès d'un large éventail de contreparties dans le respect du seuil de qualité de crédit et du plafond d'exposition par contrepartie fixés dans les mandats relatifs aux placements. La Trésorerie surveille l'exposition totale pour l'ensemble des portefeuilles gérés en interne et en externe.

119. Pour les placements et titres qui ne sont pas notés par les principales agences de notation, la Trésorerie veille à ce que les dépôts et titres ainsi que les titres constitutifs des fonds de placement proviennent d'émetteurs dont les notes sont égales ou supérieures à A, comme indiqué dans les directives régissant les placements du HCR administrés par des gestionnaires de portefeuille externes.

120. Il est fait état du risque de crédit concernant la trésorerie et les placements dans le tableau 3.1.5.

*Créances*

121. 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 dans le 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**

122. Au 31 décembre 2024, le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des montants nets des placements du HCR était de 2 271,3 millions de dollars, contre 2 018,3 millions de dollars au 31 décembre 2023.

123. La trésorerie et les équivalents de trésorerie et les montants nets des placements se composent de montants non affectés servant aux opérations (810,7 millions de dollars) et de montants affectés à des fins autres que les opérations et de montants nets des placements (1 460,6 millions de dollars) (voir la note 3.1).

124. Le montant moyen de la trésorerie non affectée servant aux opérations en 2024 représentait l'équivalent de 2,0 mois de charges, contre 1,7 mois en 2023.

125. L'exécution des activités relatives aux programmes et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des prévisions de trésorerie relatives aux

contributions annoncées et aux contributions effectivement versées, y compris les sommes annoncées et effectivement versées dans le cadre d'appels spéciaux. 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 les liquidités. 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).

### Risque de taux d'intérêt

126. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'exercice aux fins des opérations et à d'autres fins. Il est exposé au risque de taux d'intérêt en raison de ses placements à revenu fixe à court terme et à long terme. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

127. Des instruments dérivés à revenu fixe peuvent être utilisés par des gestionnaires de portefeuille externes pour gérer le risque de taux d'intérêt dans le cadre de directives strictes. Les instruments de taux d'intérêt de ce type sont utilisés pour la gestion de la duration du portefeuille et pour le positionnement stratégique sur la courbe des taux d'intérêt.

128. Au cours de l'exercice allant du 1er janvier au 31 décembre 2024, les dépôts bancaires étaient principalement en dollars des États-Unis. Le taux de rendement moyen des dépôts bancaires en dollars des États-Unis était de 5,22 %, contre 5,04 % en 2023, et suivait la tendance à la hausse des taux d'intérêt observée pour cette catégorie de placements à court terme.

Tableau 2.2.1
**Analyse des tendances concernant les dépôts**

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Dépôts à terme** | | |
| Solde moyen (en millions de dollars des États-Unis) | 1 011 | 1 125 |
| Taux d'intérêt moyen (en pourcentage) | 5,22 | 5,04 |
| Durée moyenne (en jours) | 29 | 31 |

### Risque de change

129. La monnaie de base utilisée pour les opérations comptables et budgétaires est le dollar des États-Unis. Le HCR subit tout au long de l'exercice les effets du risque de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 11 grandes monnaies et effectue des paiements en 111 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 fait des paiements. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. En 2024, le HCR a exécuté un nombre

limité de contrats à terme de gré à gré pour financer les besoins connus liés au versement des traitements en francs suisses, et un montant de 56,5 millions de francs suisses a été échangé à cette fin (contre 58 millions en 2023). En 2024, aucun contrat à terme de gré à gré n'était en cours à la fin de l'exercice.

130. Le HCR gère le 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.

131. Le HCR limite le risque de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux au niveau du portefeuille. Son progiciel de gestion intégré comprend un outil de prévision automatique qui permet de suivre et d'optimiser les flux de trésorerie à l'échelle mondiale à partir des données provenant des modules de transaction.

132. 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 137 pays et territoires dans lesquels il opère.

133. 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 en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et passifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture. Les écarts de change, réalisés ou latents, qui résultent du règlement et de la réévaluation d'opérations en devises sont comptabilisés en résultat.

*Analyse de sensibilité*

134. Les principales catégories d'actifs monétaires sont la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les créances. Le risque de change résulte des différences entre le taux de change utilisé au moment de la comptabilisation de créances ou de dettes en monnaies autres que le dollar des États-Unis et le taux de change en vigueur au moment de la comptabilisation des encaissements ou paiements correspondants. Le tableau 3.1.4 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 2024. 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 les contributions à recevoir, par monnaie, et leur sensibilité aux variations des taux de change.

135. Les passifs monétaires sont principalement comptabilisés parmi les dettes. Le tableau 3.7.2 présente les dettes, par grande monnaie, et 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.

136. Le tableau 2.2.2 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.

Tableau 2.2.2
**Sensibilité au risque de change des autres actifs et passifs monétaires**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Risque de change sur le solde net des autres actifs et passifs monétaires, par monnaie* | *31 décembre 2024* | *Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %* | *Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %* |
|---|---|---|---|
| Franc suisse | 67 339 | (6 734) | 6 122 |
| Euro | (25 900) | 2 355 | (2 590) |
| Livre syrienne | 12 639 | (1 264) | 1 149 |
| Rial yéménite | 6 528 | (653) | 593 |
| Livre turque | (4 757) | 432 | (476) |
| Autres monnaies | 9 933 | (993) | 903 |
| **Total** | **65 782** | **(6 857)** | **5 701** |

137. On trouvera dans le tableau 2.2.3 les soldes des actifs et passifs monétaires, par monnaie, qui sont les plus exposés aux risques de change.

Tableau 2.2.3
**Risque de change sur le solde net des actifs et passifs monétaires**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Solde net des actifs et passifs monétaires, par monnaie* | *31 décembre 2024* | *Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %* | *Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %* |
|---|---|---|---|
| Dollar des États-Unis | 1 991 323 | – | – |
| Euro | 490 982 | (49 098) | 44 635 |
| Couronne danoise | 181 913 | (18 191) | 16 538 |
| Franc suisse | 172 225 | (17 223) | 15 657 |
| Couronne norvégienne | 86 321 | (8 632) | 7 847 |
| Couronne suédoise | 81 270 | (8 127) | 7 388 |
| Dollar australien | 49 603 | (4 960) | 4 509 |
| Dollar canadien | 43 048 | (4 305) | 3 913 |
| Livre sterling | 38 740 | (3 874) | 3 522 |
| Livre syrienne | 19 508 | (1 951) | 1 773 |
| Dollar de Hong Kong | 19 387 | (1 939) | 1 762 |
| Franc CFA de l’Afrique de l’Ouest | 15 807 | (1 581) | 1 437 |
| Yen | 13 075 | (1 308) | 1 189 |
| Riyal qatarien | 10 408 | (1 041) | 946 |
| Livre turque | (10 984) | 999 | (1 098) |
| Autres monnaies | 111 746 | (11 175) | 10 159 |
| **Total** | **3 314 372** | **(132 405)** | **120 177** |

138. 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 2024 – fluctuations estimées probables à cette date –, mais que toutes les autres variables restaient constantes (évolution asymétrique), le solde des fonds diminuerait de 132,4 millions de dollars (4,0 %) ou

augmenterait de 120,2 millions de dollars (3,6 %), respectivement. Le risque de change est plus élevé en fin d'exercice que pendant l'exercice, les créances libellées dans des devises autres que le dollar des États-Unis étant généralement plus élevées en fin d'exercice qu'en moyenne pendant celui-ci.

## Note 3
## Actif et passif

### 3.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie et montant net des placements

Tableau 3.1.1
**Trésorerie et équivalents de trésorerie et montant net des placements : récapitulatif**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Actifs courants** | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 865 948 | 2 018 333 |
| Placements | 158 143 | – |
| **Actifs et passifs non courants** | | |
| Placements | 256 919 | – |
| Autres passifs afférents aux placements | (9 744) | – |
| **Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et du montant net des placements** | **2 271 266** | **2 018 333** |

Tableau 3.1.2
**Trésorerie et équivalents de trésorerie : récapitulatif**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Fonds en banque et espèces en caisse du Siège | 608 267 | 438 000 |
| Fonds en banque et espèces en caisse des bureaux extérieurs | 375 544 | 367 419 |
| Dépôts à court terme | 818 504 | 1 207 444 |
| Équivalents de trésorerie détenus dans des portefeuilles de placements | 57 757 | – |
| Placements dans des fonds du marché monétaire | 5 876 | 5 470 |
| **Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie** | **1 865 948** | **2 018 333** |

139. La trésorerie disponible pour décaissement immédiat comprend les espèces en caisse et les fonds en banque. Les dépôts à court terme, les fonds du marché monétaire et les équivalents de trésorerie détenus dans des portefeuilles de placements sont disponibles à bref délai et répondent aux critères fixés pour le classement dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

140. Le tableau 3.1.3 présente la ventilation par destination des montants de la catégorie « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

Tableau 3.1.3
**Trésorerie, équivalents de trésorerie et montant net des placements : montants préaffectés**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Soldes de trésorerie et de comptes bancaires** | | |
| Opérations | 796 848 | 694 840 |
| Fonds pour les administrateurs auxiliaires | 13 839 | 10 579 |
| **Soldes de trésorerie et de comptes bancaires servant aux opérations** | **810 687** | **705 419** |
| Fonds de roulement pour les contributions volontaires | 100 000 | 100 000 |
| Fonds de financement des prestations dues au personnel | 73 124 | – |
| **Soldes de trésorerie et de comptes bancaires affectés à d'autres utilisations** | **173 124** | **100 000** |
| **Total des soldes de trésorerie et de comptes bancaires** | **983 811** | **805 419** |
| **Équivalents de trésorerie, titres de dépôt à court terme et montant net des placements**[a] | | |
| Fonds de financement des prestations dues au personnel | 943 745 | 877 269 |
| Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement | 85 982 | 73 593 |
| Fonds d'autofinancement | 257 728 | 222 810 |
| Opérations | – | 39 242 |
| **Total des titres de dépôt à court terme et du montant net des placements** | **1 287 455** | **1 212 914** |
| Dont : | | |
| Opérations | 810 687 | 744 661 |
| Autres utilisations | 1 460 579 | 1 273 672 |
| **Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et du montant net des placements** | **2 271 266** | **2 018 333** |

[a] Déduction faite des passifs afférents aux placements d'un montant de 9,7 millions de dollars.

141. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements à court terme sont essentiellement libellés en dollar des États-Unis. Le tableau 3.1.4 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 2024.

Tableau 3.1.4
**Position en monnaie de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et du montant net des placements**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Monnaie considérée* | *Position au 31 décembre 2024* | *Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %* | *Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %* |
|---|---|---|---|
| Dollar des États-Unis | 1 803 321 | – | – |
| Euro | 84 194 | (7 654) | 8 419 |
| Taka bangladais | 19 387 | (1 762) | 1 939 |
| Dollar de Hong Kong | 19 297 | (1 754) | 1 930 |
| Franc CFA de l'Afrique de l'Ouest | 13 651 | (1 241) | 1 365 |
| Autres monnaies | 331 416 | (30 129) | 33 142 |
| **Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et du montant net des placements** | **2 271 266** | **(42 541)** | **46 795** |

Tableau 3.1.5
**Notation de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Note*[a] | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|---|
| Dépôts à court terme | Prime-1 | 818 504 | 1 207 444 |
| Trésorerie diverse | | 1 041 569 | 805 419 |
| Dont : | Prime-1 | 758 024 | 605 917 |
| | Prime-2 | 30 597 | 27 244 |
| | Prime-3 | 35 832 | 39 088 |
| | Non notés/inconnus | 217 116 | 133 170 |
| Fonds du marché monétaire | Prime-1 | 5 875 | 5 470 |
| **Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie** | | **1 865 948** | **2 018 333** |
| **Placements à court et à long terme** | | | |
| Placements à court terme dans des fonds | | 158 143 | – |
| Dont : | Prime-1 | 21 117 | – |
| | Prime-2 | 35 929 | – |
| | Prime-3 | 35 118 | – |
| | Non notés/inconnus | 65 979 | – |
| Placements à long terme dans des fonds | Prime-1 | 256 919 | – |
| Total des placements dans des fonds | | 415 062 | – |
| Autres passifs afférents aux placements | | (9 744) | – |
| **Total des placements (montant net)** | | **405 318** | **–** |
| **Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et du montant net des placements** | | **2 271 266** | **2 018 333** |

[a] Les notes sont fondées sur le barème de notation de S&P Global.

142. Le risque de crédit pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie est atténué par le fait que les montants sont détenus par un nombre important de contrepartistes.

Tableau 3.1.6
**Placements**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Fonds de placement | 256 919 | – |
| Produits dérivés | 7 253 | – |
| Titres de créance | 147 159 | – |
| Autres soldes des placements | 3 731 | – |
| **Total des placements** | **415 062** | **–** |
| Dont : | | |
| Court terme | 158 143 | – |
| Long terme | 256 919 | – |

143. Le HCR gère en interne un portefeuille de dépôts bancaires à court terme et de fonds du marché monétaire, dont il est rendu compte dans les états financiers dans la catégorie Trésorerie et équivalents de trésorerie, ainsi que des portefeuilles des placements dans des instruments financiers administrés par des gestionnaires de portefeuille externes.

144. Les placements à court et à long terme correspondant aux fonds détenus pour financer l'assurance maladie après la cessation de service et d'autres avantages postérieurs à l'emploi sont placés dans des fonds de placement, des titres à revenu fixe de première catégorie (obligations émises par des États, des organismes publics ou des sociétés) et des instruments dérivés (swaps, contrats à terme et garanties financières), conformément à la politique approuvée en matière de placements.

145. Les créances sur les placements comprennent les produits à recevoir sur les placements et les créances sur les placements qui ont été vendus avant le 31 décembre 2024 et réglés après cette date.

146. Le rendement des portefeuilles de placements est évalué à la juste valeur.

147. Les objectifs des placements du HCR sont les suivants :

a) Assurer la préservation du capital, à savoir l'objectif principal de la politique régissant les placements ;

b) Conserver des liquidités suffisantes pour régler en temps voulu les engagements qui deviennent exigibles ;

c) Optimiser les rendements qui peuvent être réinvestis à l'horizon des placements, compte tenu des deux objectifs précédents.

148. La qualité, la sécurité et la liquidité des placements sont toujours considérées comme prioritaires par rapport à leur taux de rendement.

149. Sont inclus dans les placements les titres de dette qui ne remplissent pas les conditions requises pour être évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais de l'actif net/situation nette.

150. Les actifs financiers administrés par des gestionnaires de portefeuille externes qui sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat sont classés comme des placements à court terme lorsque l'horizon temporel de ces portefeuilles est inférieur ou égal à un an ou que le portefeuille est « détenu à des fins de transaction ».

151. Contrairement au portefeuille de placements à court terme, de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qui est géré en interne, l'objectif des placements à long terme est d'obtenir des rendements supérieurs à ceux des indices de référence.

152. Les portefeuilles de placements passifs sont classés comme des placements à long terme en raison de l'horizon temporel du portefeuille et de la durée de son indice de référence (huit ans et demi), qui sont tous deux supérieurs à un an. La plupart de ces placements sont dans un fonds obligataire mondial géré par des acteurs externes.

153. Les actifs financiers obligatoirement évalués à la juste valeur par le biais du résultat s'élèvent à 415,1 millions de dollars.

Tableau 3.1.7
**Autres passifs afférents aux placements**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Instruments dérivés | 5 642 | – |
| Autres passifs afférents aux placements | 4 102 | – |
| **Total des autres passifs afférents aux placements** | **9 744** | **–** |

154. Les instruments financiers dérivés en situation négative résultent d'opérations dérivées telles que des contrats de change à terme de devises et des échanges de taux d'intérêt, notamment :

a) les contrats dérivés conclus par les gestionnaires de portefeuille pour gérer les risques de change et de taux d'intérêt auxquels les portefeuilles sont exposés ;

b) les contrats de change à terme de devises conclus par le HCR pour couvrir le risque de change des dépenses futures.

155. Les autres passifs afférents aux placements regroupent notamment les actifs achetés avant le 31 décembre 2024 et réglés après cette date.

Tableau 3.1.8
**Analyse des échéances des portefeuilles de placements au 31 décembre 2024**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Jusqu'à 12 mois* | *Entre 1 et 5 ans* | *Plus de 5 ans* | *Pas d'échéance ou échéance non déterminée* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| Instruments dérivés – actifs | 7 246 | 7 | – | – | 7 253 |
| Fonds de placement | – | – | 50 000 | 206 919 | 256 919 |
| Obligations | 7 747 | 44 310 | 95 102 | – | 147 159 |
| Autres soldes des placements | – | – | 3 013 | 718 | 3 731 |
| Instruments dérivés – passifs | (5 642) | – | – | – | (5 642) |
| Autres passifs afférents aux placements | – | – | (3 880) | (222) | (4 102) |
| **Total des placements (montant net)** | **9 351** | **44 317** | **144 235** | **207 415** | **405 318** |

156. L'analyse des échéances des placements contribue à la gestion des risques de liquidité en ce qu'elle permet de montrer que la valeur des actifs du HCR dépasse systématiquement celle des engagements connexes. Le fonds de placement du HCR comprend les engagements liés aux instruments dérivés et aux opérations de change. Toutefois, les actifs détenus dans le portefeuille sont suffisants pour couvrir ces passifs. Comme certains portefeuilles sont gérés activement par des gestionnaires de portefeuille externes, l'échéance des placements et les flux de trésorerie peuvent changer lorsque le gestionnaire achète ou vend des instruments, étant donné que le HCR ne s'attend pas à détenir ces éléments jusqu'à leur échéance.

Tableau 3.1.9
**Hiérarchie des justes valeurs au 31 décembre 2024**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Niveau 1* | *Niveau 2* | *Niveau 3* | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| Placements à court terme | – | 156 117 | 2 027 | 158 143 |
| Placements à long terme | 206 919 | – | 50 000 | 256 919 |
| Passifs financiers | – | (9 744) | – | (9 744) |
| **Total des placements (montant net)** | **206 919** | **146 373** | **52 027** | **405 318** |

157. La juste valeur des instruments financiers est calculée sur la base d'éléments classés selon leur niveau de fiabilité, qui indiquent avec quelle facilité le HCR peut liquider ses placements.

158. Les instruments financiers détenus par le HCR qui ont cours sur des marchés actifs sont classés au niveau 1. Les instruments dérivés négociés de gré à gré sont classés au niveau 2, car leur juste valeur est observable soit directement (cours), soit indirectement (dérivés de cours). Il s'agit d'obligations, de contrats à terme de gré à gré de couverture des risques de change et de contrats dérivés détenus dans des portefeuilles gérés par des acteurs externes. Au niveau 3, les éléments d'évaluation ne reposent pas sur des données observables, et la valeur est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation appliquées sur le marché.

## 3.2 Contributions à recevoir

159. 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 donateur**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Contributions courantes à recevoir** | | |
| Gouvernements | 938 198 | 847 264 |
| Organismes et fonds des Nations Unies | 81 138 | 84 015 |
| Autres organisations intergouvernementales | 107 777 | 194 926 |
| Donateurs privés | 111 332 | 131 438 |
| **Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)** | **1 238 445** | **1 257 643** |
| Dépréciation des créances douteuses | (23 127) | (9 930) |
| **Total des contributions courantes à recevoir** | **1 215 319** | **1 247 714** |

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Contributions non courantes à recevoir** | | |
| Gouvernements | 257 534 | 593 704 |
| Organismes et fonds des Nations Unies | 5 829 | 10 340 |
| Autres organisations intergouvernementales | 58 365 | 41 460 |
| Donateurs privés | 12 698 | 20 127 |
| **Total des contributions non courantes à recevoir (avant actualisation)** | **334 426** | **665 631** |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41) | (18 880) | (42 935) |
| **Total des contributions non courantes à recevoir** | **315 546** | **622 696** |
| **Contributions à recevoir (montant net)** | **1 530 865** | **1 870 409** |

Tableau 3.2.2
**Contributions à recevoir par date d'échéance : récapitulatif**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Échéance* | *31 décembre 2024* | *Pourcentage* | *Échéance* | *31 décembre 2023* | *Pourcentage* |
|---|---|---|---|---|---|
| 2023 et années antérieures | 10 451 | 0,7 | 2022 et années antérieures | 53 969 | 2,9 |
| 2024 | 119 283 | 7,8 | 2023 | 197 774 | 10,6 |
| 2025 | 1 085 585 | 70,9 | 2024 | 995 970 | 53,2 |
| **Total des contributions courantes à recevoir** | **1 215 319** | **79,4** | | **1 247 714** | **66,7** |
| 2026 | 240 627 | 15,7 | 2025 | 479 821 | 25,6 |
| 2027 | 87 119 | 5,7 | 2026 | 156 280 | 8,4 |
| 2028 | 6 075 | 0,4 | 2027 | 29 530 | 1,6 |
| 2029 | 605 | 0,0 | 2028 | – | – |
| **Total des contributions non courantes à recevoir (avant actualisation)** | **334 426** | **21,8** | | **665 631** | **35,6** |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir | (18 880) | (1,2) | | (42 935) | (2,3) |
| **Total des contributions non courantes à recevoir** | **315 546** | **20,6** | | **622 696** | **33,3** |
| **Total des contributions à recevoir** | **1 530 865** | **100,0** | | **1 870 409** | **100,0** |

160. Les contributions à recevoir sont traitées comme des actifs financiers aux fins de la présentation de l'information financière conformément à la norme IPSAS 41, et le HCR évalue les contributions non courantes à recevoir au coût amorti en actualisant leur valeur nominale à partir de la date estimée des futures entrées de trésorerie sur la base du taux d'intérêt des droits de tirage spéciaux du FMI. Les contributions à recevoir sont évaluées au coût amorti, même si les exigences des donateurs en matière d'affectation des fonds n'ont pas encore été satisfaites et que la date des entrées de fonds peut dépendre du moment où elles le seront.

161. Les variations du compte de dépréciation des créances douteuses intervenues en 2024 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3
**Dépréciation des créances douteuses (contributions à recevoir) : variation**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Comptabilisation en pertes* | *Augmentation* | *(Diminution)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|---|
| Dépréciation des créances douteuses | 9 930 | – | 13 576 | (379) | 23 127 |

162. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite des dépréciations pour les arriérés de contributions pour lesquels il existe des indications objectives que les montants ne seront pas versés tels qu'annoncés. Les créances dépréciées correspondent principalement à des demandes de paiement contestées, aux modifications d'accords qui en découlent ou à une sous-utilisation de fonds préaffectés et ne sont pas indicatives d'un risque de crédit.

Tableau 3.2.4
**Ancienneté des contributions à recevoir (montant net)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Contributions à recevoir* | *Montant nominal brut* | *Dépréciation* | *Montant nominal net* |
|---|---|---|---|
| Non échues au 31 décembre 2024 | 1 420 408 | (397) | 1 420 011 |
| Moins de 12 mois de retard | 121 650 | (2 366) | 119 283 |
| Plus de 12 mois de retard | 30 813 | (20 363) | 10 451 |
| **Total des contributions à recevoir (avant actualisation)** | **1 572 871** | **(23 127)** | **1 549 745** |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir | – | – | (18 880) |
| **Total des contributions à recevoir** | | | **1 530 865** |

Tableau 3.2.5
**Total des contributions à recevoir (par monnaie)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Contributions à recevoir (par monnaie)* | *31 décembre 2024* | *Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %* | *Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %* |
|---|---|---|---|
| Dollar des États-Unis | 606 650 | – | – |
| Euro | 442 165 | (40 197) | 44 216 |
| Couronne danoise | 170 818 | (15 529) | 17 082 |
| Couronne suédoise | 80 931 | (7 357) | 8 093 |
| Autres monnaies | 249 182 | (22 653) | 24 918 |
| **Total des contributions à recevoir (avant actualisation)** | **1 549 745** | **(85 736)** | **94 309** |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir | (18 880) | – | – |
| **Total des contributions à recevoir** | **1 530 865** | **(85 736)** | **94 309** |

163. Les contributions à recevoir sont essentiellement libellées en dollar des États-Unis, en euro, en couronne danoise et en couronne suédoise. Le tableau 3.2.5 montre les effets des variations de la valeur (équivalent en dollar) des contributions sur l'excédent ou le 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 2024.

Tableau 3.2.6
**Total des contributions à recevoir (par exposition au risque de change)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Notations des gouvernements**[a] | | |
| Aaa-Aa3 | 1 086 202 | 1 338 875 |
| A1-A3 | 58 218 | 81 573 |
| Baa1-Baa3 | 46 003 | 15 792 |
| Ba1-B3 | 1 309 | 1 392 |
| Caa1-Ca | 4 000 | 2 000 |
| Non notés | – | 1 337 |
| **Total des contributions à recevoir de la part de gouvernements** | **1 195 732** | **1 440 969** |
| Organisations intergouvernementales | 166 142 | 236 386 |
| Organismes et fonds des Nations Unies | 86 967 | 94 355 |
| Donateurs privés | 124 030 | 151 564 |
| **Total des contributions à recevoir (avant dépréciation)** | **1 572 871** | **1 923 274** |
| Dépréciation des créances douteuses | (23 126) | (9 930) |
| **Total des contributions à recevoir (avant actualisation)** | **1 549 745** | **1 913 344** |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir | (18 880) | (42 935) |
| **Total des contributions à recevoir** | **1 530 865** | **1 870 409** |

[a] Notations de Moody's.

164. 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 desdites contributions.

## 3.3 Stocks

165. La distribution ou l'utilisation interne des stocks est passée en charges dans la catégorie des distributions à des partenaires (note 6.1) ou à des bénéficiaires (note 6.4), ou, pour l'utilisation interne, dans la catégorie pertinente de matériel et de

fournitures (note 6.7). Les stocks destinés à être utilisés en interne à long terme peuvent également être transférés dans la catégorie des immobilisations corporelles (note 3.5).

166. 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 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements | 8 932 | 11 321 |
| Articles ménagers | 139 156 | 186 335 |
| Tentes | 69 800 | 89 834 |
| Matériaux et matériel de construction | 10 165 | 12 078 |
| Véhicules en attente de distribution | 29 297 | 31 988 |
| Fournitures et matériels divers | 73 947 | 111 852 |
| Articles en transit et autres articles | 30 605 | 46 115 |
| **Total partiel** | **361 902** | **489 523** |
| *À déduire* : dépréciation des stocks | (45 990) | (64 517) |
| **Total des stocks** | **315 911** | **425 005** |

167. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 315,9 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspond à 10 mois environ de distribution en 2024 (contre environ 12 mois en 2023).

168. Avant leur cession, les actifs précédemment utilisés et destinés à être distribués à des partenaires sont reclassés de la catégorie des immobilisations corporelles à celle des stocks (voir le tableau 3.5.1).

Tableau 3.3.2
**Variation des stocks**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Rapprochement des stocks* | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Stocks d'ouverture au 1er janvier | 425 005 | 464 625 |
| Coût des biens acquis[a] | 322 908 | 397 830 |
| Coût des biens distribués | (402 896) | (435 183) |
| Reclassements depuis/vers la catégorie des immobilisations corporelles | (35 875) | 23 504 |
| Autres ajustements[b] | (11 758) | 20 158 |
| Variation de la provision pour dépréciation des stocks | 18 527 | (45 929) |
| **Stocks de clôture au 31 décembre** | **315 911** | **425 005** |

[a] Comprend les contributions en nature et les articles consommables.
[b] Les autres ajustements comprennent principalement l'ajustement de 15,5 millions de dollars découlant de l'analyse du coût de remplacement et diverses corrections liées aux stocks, d'un montant de 3,7 millions de dollars.

Tableau 3.3.3
**Variation de la provision pour dépréciation des stocks**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Augmentation* | *(Diminution)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|
| Provision pour dépréciation des stocks | 64 517 | 6 976 | (25 504) | 45 990 |

169. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2024 tient compte de dépréciations comptabilisées en attendant que soient clarifiées de possibles incohérences concernant : les quantités comptabilisées (10,1 millions de dollars) (incohérences relevées au cours d'un inventaire physique) ; les ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (14,3 millions de dollars) ; la dépréciation des véhicules détenus dans des entrepôts pendant plus de 12 mois dans l'attente de leur utilisation (1,4 million de dollars). Voir les notes 6.5 et 6.11. Des entrepôts du HCR au Soudan et en Syrie ont été pillés en 2023 et en 2024, respectivement. Par conséquent, en 2024, une provision pour dépréciation supplémentaire de 7,0 millions de dollars a été enregistrée dans l'attente d'un inventaire final des pertes. On s'attend à ce que plus de la moitié des pertes finales soit couverte par l'assurance. Voir la note 9.4 (Actifs éventuels).

## 3.4 Paiements anticipés et autres actifs courants

Tableau 3.4
**Paiements anticipés et autres actifs courants : récapitulatif**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Paiements anticipés aux fournisseurs, partenaires et autres | 369 781 | 424 131 |
| Créances sur des entités des Nations Unies | 89 446 | 47 149 |
| Montants à recevoir des partenaires d'exécution | 13 777 | 5 228 |
| Montants à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée | 33 285 | 37 930 |
| Avances versées au personnel | 64 717 | 58 384 |
| Autres éléments d'actif | 23 099 | 11 188 |
| **Total partiel** | **594 105** | **584 009** |
| *À déduire* : dépréciation des autres actifs courants | (20 636) | (12 435) |
| **Total des paiements anticipés et des autres actifs courants** | **573 467** | **571 574** |

170. Les paiements anticipés (par exemple, les sommes versées, dans le cadre d'accords avec des partenaires d'exécution, à des prestataires de services financiers au titre de l'assistance en espèces, ou à des propriétaires de biens immobiliers pour le loyer) sont des paiements effectués avant la fourniture de biens ou de services commerciaux et services de partenariat pour lesquels les demandes de paiement finales des fournisseurs et des partenaires n'ont pas encore été traitées.

171. Pour 2024, le montant des paiements anticipés incluait 240,7 millions de dollars (contre 328,6 millions de dollars en 2023) correspondant aux activités qui devaient être menées par les partenaires d'exécution et pour lesquelles les rapports confirmant la bonne exécution des activités n'avaient pas encore été traités (voir la note 6.1).

172. Le montant de 240,7 millions de dollars versé aux partenaires d'exécution se décompose comme suit : 87,1 millions de dollars correspondant à 104 projets pour

lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2025 (10,6 millions de dollars pour 17 projets en 2023) et 3,7 millions de dollars pour la première tranche de financement de 19 projets prévus en 2025 (3,1 millions de dollars pour 2 nouveaux projets en 2023).

173. Sur la base de l'expérience passée, les fonds avancés sous forme de paiements anticipés qui, dans l'attente du traitement des rapports des partenaires, devraient être confirmés en tant que charges des partenaires d'exécution en 2025 sont comptabilisés en charges à payer. Les paiements anticipés relatifs aux activités des partenaires pour 2024 sont réglés une fois le traitement du rapport annuel des partenaires achevé. Voir la note 6.1. Les entrées correspondant aux charges à payer sont supprimées au moment du traitement des dépenses effectives déclarées.

174. 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 81,5 millions de dollars (47,1 millions de dollars en 2023). Le montant restant, à savoir 47,4 millions de dollars (48,1 millions de dollars en 2023), concernait principalement les fournisseurs.

175. Les montants à recevoir des partenaires d'exécution, à savoir 13,8 millions de dollars (5,2 millions de dollars en 2023), sont principalement des montants initialement comptabilisés en tant que paiements anticipés mais requalifiés par la suite parce que le partenaire n'a pas pleinement appliqué l'accord et que l'on s'attend à ce que les soldes non utilisés soient recouvrés en espèces.

176. Les avances versées au personnel, qui se chiffrent à 64,7 millions de dollars (58,4 millions de dollars en 2023), portent principalement sur les indemnités pour frais d'études, l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations.

177. 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 (11,8 millions de dollars), le risque de non-recouvrement des montants demandés aux partenaires d'exécution (5,4 millions de dollars) et le risque de non-recouvrement des soldes bancaires bloqués dans une banque illiquide (3,1 millions de dollars).

### 3.5 Immobilisations corporelles

178. 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.

179. Les actifs détenus au 31 décembre 2024 et destinés à être distribués aux partenaires ont été reclassés dans les stocks (voir le tableau 3.3.1).

Tableau 3.5.1
**Immobilisations corporelles (2024)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Terrains et bâtiments* | *Modifications et améliorations majeures* | *Véhicules à moteur* | *Groupes électrogènes* | *Matériel informatique et de télécommunication* | *Matériel divers* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Coût/évaluation** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | 34 149 | 25 223 | 321 708 | 48 832 | 176 226 | 18 384 | 624 522 |
| Entrées – achats | 492 | (1) | 11 972 | 2 924 | 9 603 | 871 | 25 861 |
| Entrées – contributions en nature | 170 | – | – | – | – | – | 170 |
| Montant net des transferts depuis/ vers la catégorie des stocks | 108 | – | 23 930 | 467 | 10 992 | 378 | 35 875 |
| Sorties[a] | (269) | (340) | (35 754) | (3 822) | (6 891) | (851) | (47 928) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **34 648** | **24 882** | **321 856** | **48 401** | **189 931** | **18 783** | **638 501** |
| **Cumul des amortissements** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | (30 028) | (10 858) | (171 602) | (38 344) | (168 131) | (15 363) | (434 326) |
| Transferts et reclassements | – | (605) | 1 207 | (46) | (378) | 595 | 773 |
| Sorties[a] | 269 | 340 | 25 725 | 3 512 | 6 622 | 717 | 37 185 |
| Dotation aux amortissements de l'année | (2 413) | (2 366) | (30 733) | (4 477) | (22 560) | (1 479) | (64 028) |
| Dépréciation | – | – | (1 552) | – | – | – | (1 552) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **(32 172)** | **(13 489)** | **(176 955)** | **(39 355)** | **(184 447)** | **(15 529)** | **(461 948)** |
| **Valeur nette comptable** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | 4 121 | 14 365 | 150 106 | 10 488 | 8 095 | 3 021 | 190 196 |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **2 476** | **11 393** | **144 901** | **9 046** | **5 483** | **3 254** | **176 553** |

[a] Les sorties comprennent les actifs transférés à des partenaires pour une valeur nette comptable de 3,2 millions de dollars.

Tableau 3.5.2
**Immobilisations corporelles (2023)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Terrains et bâtiments* | *Modifications et améliorations majeures* | *Véhicules à moteur* | *Groupes électrogènes* | *Matériel informatique et de télécommunication* | *Matériel divers* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Coût/évaluation** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | 32 287 | 25 338 | 354 682 | 55 144 | 155 375 | 19 742 | 642 568 |
| Entrées – achats | 1 463 | 459 | 31 772 | 7 117 | 24 488 | 2 039 | 67 338 |
| Entrées – contributions en nature | 564 | – | – | – | 5 | – | 569 |
| Reclassements nets depuis/vers la catégorie des stocks | – | – | (20 167) | (2 598) | (365) | (375) | (23 505) |
| Autres ajustements | – | (574) | (1 576) | 221 | (71) | – | (2 000) |
| Sorties[a] | (165) | – | (43 003) | (11 052) | (3 206) | (3 021) | (60 447) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | **34 149** | **25 223** | **321 708** | **48 832** | **176 226** | **18 384** | **624 522** |
| **Cumul des amortissements** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | (28 361) | (8 967) | (164 318) | (37 948) | (149 199) | (19 125) | (407 918) |
| Transferts et reclassements | – | – | (2 096) | (984) | (1 218) | 4 844 | 546 |
| Sorties[a] | 165 | – | 28 018 | 6 564 | 3 333 | 1 218 | 39 298 |
| Dotation aux amortissements de l'année[b] | (1 832) | (1 891) | (29 155) | (5 605) | (20 888) | (2 230) | (61 601) |
| Dépréciation | – | – | (4 051) | (371) | (160) | (70) | (4 652) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | **(30 028)** | **(10 858)** | **(171 602)** | **(38 344)** | **(168 131)** | **(15 363)** | **(434 326)** |
| **Valeur nette comptable** | | | | | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | 3 926 | 16 371 | 190 364 | 17 196 | 6 176 | 617 | 234 650 |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | **4 121** | **14 365** | **150 106** | **10 488** | **8 095** | **3 021** | **190 196** |

[a] Les sorties comprennent les actifs transférés à des partenaires pour une valeur nette comptable de 11,8 millions de dollars.

[b] En 2023 et avant le début de l'amortissement, des articles d'un coût total de 28,3 millions de dollars, initialement comptabilisés comme entrées de la période au cours de laquelle ils avaient été livrés à des entrepôts du HCR, ont été reclassés comme stocks en attendant qu'ils soient distribués en externe ou mis en utilisation en interne. À la suite du changement de méthode de traitement comptable, les articles achetés et reçus sur les lieux de stockage sont comptabilisés en stocks en attendant que soit déterminée leur utilisation finale, soit comme immobilisations corporelles, soit comme articles destinés à être distribués.

## 3.6 Immobilisations incorporelles

Tableau 3.6.1
**Variation des immobilisations incorporelles en 2024**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Immobilisations incorporelles en cours de développement* | *Licences, logiciels et autres* | *Total pour 2024* |
|---|---|---|---|
| **Coût** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | – | 24 720 | 24 720 |
| Entrées – achats | 388 | – | 388 |
| Entrées – contributions en nature | – | – | – |
| Sorties | – | (22 133) | (22 133) |
| Mises en service | – | – | – |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **388** | **2 587** | **2 975** |
| **Cumul des amortissements** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | – | (23 511) | (23 511) |
| Sorties | – | 22 121 | 22 121 |
| Dotation aux amortissements de l'année | – | (966) | (966) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **–** | **(2 356)** | **(2 356)** |
| **Valeur nette comptable** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2024 | – | 1 209 | 1 209 |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2024** | **388** | **231** | **619** |

Tableau 3.6.2
**Variation des immobilisations incorporelles en 2023**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Immobilisations incorporelles en cours de développement* | *Licences, logiciels et autres* | *Total pour 2023* |
|---|---|---|---|
| **Coût** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | – | 65 975 | 65 975 |
| Entrées – achats | – | – | – |
| Entrées – contributions en nature | – | – | – |
| Sorties | – | (41 255) | (41 255) |
| Mises en service | – | – | – |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | | **24 720** | **24 720** |
| **Cumul des amortissements** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | – | (41 879) | (41 879) |
| Sorties | – | 36 443 | 36 443 |
| Dotation aux amortissements de l'année | – | (18 075) | (18 075) |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | **–** | **(23 511)** | **(23 511)** |

| | *Immobilisations incorporelles en cours de développement* | *Licences, logiciels et autres* | *Total pour 2023* |
|---|---|---|---|
| **Valeur nette comptable** | | | |
| Solde d'ouverture au 1er janvier 2023 | – | 24 096 | 24 096 |
| **Solde de clôture au 31 décembre 2023** | **–** | **1 209** | **1 209** |

180. 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 des logiciels déjà en service. 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. Le montant important des sorties constatées en 2023 et en 2024 tient à la mise hors service de solutions logicielles sur site qui ont été remplacées par des solutions logicielles en tant que service non portées en immobilisations. Les sorties de 2024 correspondaient essentiellement à des actifs incorporels entièrement amortis ou précédemment dépréciés.

## 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)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Dettes** | | |
| Fournisseurs | 64 511 | 125 711 |
| Partenaires d'exécution | – | 23 868 |
| Entités des Nations Unies | 10 412 | 7 913 |
| **Total des dettes** | **74 923** | **157 492** |
| Charges à payer | 410 934 | 444 299 |
| **Total des dettes et charges à payer** | **485 856** | **601 791** |

181. Les dettes fournisseurs correspondent principalement aux montants dus au titre de biens et de services pour lesquels le HCR a reçu des factures.

182. Les montants dus aux partenaires d'exécution en 2023 représentaient des paiements à effectuer en application des accords conclus avec ces partenaires, après que ceux-ci avaient fourni les prestations prévues.

183. Les charges à payer (410,9 millions de dollars au 31 décembre 2024) comprennent 218,5 millions de dollars de charges estimées des partenaires d'exécution qui n'ont pas encore été déclarées et traitées et qui n'ont donc pas encore été déduites des avances correspondantes versées aux partenaires, dont le montant s'élève à 240,7 millions de dollars. Voir les notes 3.4 et 6.1.

184. La quasi-totalité des charges restant 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 2024* | *Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %* | *Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %* |
|---|---|---|---|
| Dollar des États-Unis | 379 172 | – | – |
| Euro | 16 243 | (1 477) | 1 624 |
| Livre turque | 13 924 | (1 266) | 1 392 |
| Dinar iraquien | 9 577 | (871) | 958 |
| Taka bangladais | 9 337 | (849) | 934 |
| Autres monnaies | 57 602 | (5 237) | 5 760 |
| **Total des dettes et charges à payer** | **485 856** | **(9 699)** | **10 668** |

185. 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 ou le déficit, sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2024.

## 3.8 Produits comptabilisés d'avance

Tableau 3.8
**Analyse des produits comptabilisés d'avance**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Produits comptabilisés d'avance** | | |
| Produits comptabilisés d'avance en lien avec UN Fleet | 1 880 | 901 |
| **Total des produits comptabilisés d'avance** | **1 880** | **901** |

186. Aucun produit provenant de contributions n'a été évalué comme étant soumis à des stipulations qui constituent des conditions telles que définies par la norme IPSAS 23. Voir la note 11 (Événements postérieurs à la date de clôture).

## 3.9 Passifs liés aux avantages du personnel

Tableau 3.9.1
**Analyse des avantages du personnel**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Passifs liés aux avantages du personnel** | | |
| Assurance maladie après la cessation de service | 1 340 109 | 916 438 |
| Prestations liées au rapatriement | 143 824 | 143 120 |
| Congé annuel | 122 064 | 125 971 |
| Traitements et prestations connexes | 40 859 | 27 801 |
| Assurance liée au service | 7 323 | – |
| Autres prestations liées à la cessation de service | 3 410 | 4 367 |
| **Total des avantages du personnel** | **1 657 589** | **1 217 696** |

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Répartition** | | |
| Passifs courants | 184 112 | 175 615 |
| Passifs non courants | 1 473 477 | 1 042 081 |
| **Total des avantages du personnel** | **1 657 589** | **1 217 696** |

187. Les fonctionnaires retraités et les personnes à leur charge ou les membres survivants de leur famille qui remplissent les conditions requises bénéficient d'une assurance maladie après la cessation de service à titre de continuation d'une affiliation antérieure à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime multiemployeur d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou dans le cadre du Régime d'assurance médicale. Le personnel recruté sur le plan international et tous les membres du personnel en poste à Genève sont couverts par l'Assurance mutuelle. Les fonctionnaires, et fonctionnaires retraités, recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et les personnes à leur charge remplissant les conditions fixées sont couverts par le Régime d'assurance médicale. Le Régime d'assurance maladie est autonome, et le HCR n'exerce pas un contrôle total sur l'Assurance mutuelle : il est représenté au Comité exécutif de l'Assurance mutuelle par une personne représentant le personnel et une autre représentant l'organisation. Les prestations et primes sont examinées par le Comité exécutif, qui fait des recommandations à la Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève. Les prestations et cotisations des participants actifs et inactifs de l'Assurance mutuelle sont déterminées indépendamment de l'entité qui les emploie ou les employait ; il en va de même pour les personnes à leur charge ou les membres survivants de leur famille. Le fonds de l'Assurance mutuelle est entièrement mutualisé, ce qui signifie que les prestations versées aux participants de toutes les entités participantes sont financées collectivement par les cotisations de tous les participants de toutes les entités au cours d'une année donnée. Toutefois, si les droits à prestations des participants inactifs restent inchangés, le HCR n'est pas, aux termes des statuts de l'Assurance mutuelle, tenu de couvrir les obligations des autres entités participantes. L'article 15 des statuts porte sur la dissolution éventuelle de l'Assurance mutuelle. Bien que, dans ce cas, le Comité exécutif fasse procéder, avant liquidation, à une évaluation actuarielle en vue de déterminer les engagements et le passif de l'Assurance mutuelle applicables à toutes les entités participantes, il n'est fait aucune référence spécifique au fait que le HCR aurait automatiquement droit à un excédent résiduel ou qu'il serait tenu de financer des engagements ou des passifs autres que ceux qui ont trait à l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires retraités du HCR et les futurs retraités qui y auront droit. Les statuts de la Société sont muets sur les conditions de retrait d'une entité du régime. Les informations disponibles sur les coûts des prestations versées aux participants et sur les coûts administratifs de l'Assurance mutuelle sont suffisantes pour permettre au HCR de comptabiliser ses propres engagements au titre des prestations postérieures à l'emploi couvertes par l'Assurance comme des engagements au titre de prestations définies, conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel).

188. 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.

189. Outre les augmentations périodiques de traitement ou de salaire qui découlent de la révision des barèmes des traitements, la rubrique « Traitements et prestations

connexes » comprend des avantages à court terme tels que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'études.

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

190. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement ont été évalués par un actuaire indépendant. En général, il est procédé à une évaluation complète tous les deux ans et à une évaluation de suivi au cours de l'année intermédiaire. En 2024, il a été procédé à une évaluation complète. Les calculs reposaient sur les hypothèses récapitulées ci-après :

| | *Hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi* |
|---|---|
| Taux d'actualisation<br>Assurance maladie après la cessation de service | 1,82 % (2,84 % en 2023) – 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. La durée moyenne des engagements est estimée à 27 ans pour les participants au régime de l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies et à 27 ans pour les participants au régime d'assurance maladie. |
| Taux d'inflation du coût des soins de santé | 1,71 % (1,76 % en 2023) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de variation 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 | 5 573 dollars (4 915 dollars en 2023) – 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 pour une période donnée par la quantité de soins consommés et les différences de coûts constatées en fonction du lieu selon que les personnes étaient en activité ou à la retraite. La majorité des dépenses au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service devrait être engagée en Europe (principalement en francs suisses et en euros).<br><br>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. |

| | *Hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi* |
|---|---|
| Taux d'actualisation<br>Rapatriement et déménagement | 5,56 % (4,52 % en 2023) – 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. La durée moyenne des engagements est estimée à 8 ans pour les primes de rapatriement et à 9 ans pour les frais de voyage et de déménagement. |
| Taux d'augmentation prévu des traitements | 2,3 % (2,10 % en 2023) |

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

Tableau 3.9.2
**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)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Montant brut des charges à payer | 1 970 345 | 1 337 405 |
| *À déduire* : cotisations à la charge des retraités | (630 236) | (420 967) |
| **Passif net au 31 décembre** | **1 340 109** | **916 438** |

191. 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. 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. Les retraités continuant de cotiser au régime, le montant brut des engagements est réduit de la valeur actuelle des cotisations attendues des participants après leur départ à la retraite, afin d'obtenir le montant net de ceux-ci.

192. 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 3.9.3
**Variation des engagements au titre des prestations définies**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Assurance maladie après la cessation de service* | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Engagements au 1er janvier au titre des prestations définies | 916 438 | 833 927 |
| Coût des services rendus au cours de l'année | 44 407 | 35 715 |
| Coût financier de l'année | 25 848 | 28 262 |
| Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants) | (16 338) | (8 904) |
| (Gains)/pertes actuariel(le)s | 369 754 | 27 438 |
| **Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies** | **1 340 109** | **916 438** |

193. Le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges (état II). Pour 2024, la charge constatée s'élève à 70,3 millions de dollars (64,0 millions en 2023), comme indiqué à la note 6.2.

194. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 369,8 millions de dollars en 2024 est principalement due aux changements survenus depuis 2023 dans les hypothèses financières, en particulier la baisse des taux d'actualisation, notamment pour les engagements en francs suisses (262,7 millions de dollars), l'augmentation du coût des soins de santé par personne (67,3 millions de dollars) et l'évolution du taux d'inflation des frais médicaux à long terme (16,9 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.

195. 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, ainsi que pour couvrir les coûts de l'année considérée (coût des services rendus et coût financier). Au 31 décembre 2024, le montant total ainsi financé s'élevait à 828,0 millions de dollars (706,6 millions en 2023) (voir également la note 4.4). 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 3.9.4
**Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Assurance maladie après la cessation de service* | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Engagements au titre des prestations définies** | **1 340 109** | **916 438** |
| Part provisionnée | (828 022) | (706 557) |
| **Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies** | **512 087** | **209 881** |

196. Selon les calculs actuariels, la contribution à verser par le HCR pour 2025 au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 122,0 millions de dollars.

### Analyse de sensibilité

197. Le tableau 3.9.5 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 2024 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2024.

Tableau 3.9.5
**Analyse de sensibilité relative aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Coût des services rendus et coût financier* | *Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi* |
|---|---|---|
| Effet de la modification des principales hypothèses | | |
| Taux d'actualisation : | | |
| Hausse de 1 point de pourcentage | (30 641) | (304 769) |
| Baisse de 1 point de pourcentage | 46 467 | 436 641 |
| Montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi : | | |
| Hausse de 1 point de pourcentage | 45 814 | 430 547 |
| Baisse de 1 point de pourcentage | (30 865) | (306 975) |
| Facteur lié à l'âge : | | |
| Hausse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans | 32 366 | 397 387 |
| Baisse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans | (30 353) | (286 122) |

### Prestations liées au rapatriement

198. 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 3.9.6, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établissaient à 143,8 millions de dollars au 31 décembre 2024 (143,1 millions de dollars en 2023).

Tableau 3.9.6
**Engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement, par catégorie**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Prime de rapatriement | 91 648 | 87 656 |
| Voyage et déménagement | 52 176 | 55 464 |
| **Engagements au 31 décembre** | **143 824** | **143 120** |

199. Les charges à payer représentent la part déjà acquise de la valeur actuelle des prestations liées au rapatriement.

200. Le tableau 3.9.7 présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre des prestations de rapatriement.

Tableau 3.9.7
**Engagements au titre des prestations de rapatriement (extrapolation de l'évaluation actuarielle)**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage* | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Montant net des engagements au 1er janvier | 143 120 | 131 577 |
| Coût des services rendus au cours de l'année | 6 174 | 6 230 |
| Coût financier de l'année | 6 142 | 6 359 |
| Prestations versées | (11 887) | (6 049) |
| (Gains)/pertes actuariel(le)s | 276 | 5 002 |
| **Montant total des engagements au 31 décembre** | **143 824** | **143 120** |

201. Le total du coût des services rendus au cours de l'année et du coût financier de l'année est porté en charges (état II). Pour 2024, la charge constatée s'élevait à 12,3 millions de dollars (12,6 millions en 2023). 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.

202. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 0,3 million de dollars en 2024 est due aux changements survenus dans les hypothèses financières (gain actuariel de 9,2 millions de dollars), principalement des variations du taux d'actualisation, compensées par des ajustements liés à l'expérience tenant aux nouveaux bénéficiaires (perte actuarielle de 9,4 millions de dollars).

Tableau 3.9.8
**État du financement des engagements au titre des prestations de rapatriement**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage* | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Montant total des engagements** | **143 824** | **143 120** |
| Part provisionnée | (56 050) | (40 734) |
| **Part non provisionnée des engagements** | **87 774** | **102 386** |

203. Selon les calculs actuariels, la contribution à verser par le HCR pour 2025 au titre des prestations liées au rapatriement est estimée à 15,8 millions de dollars.

### Analyse de sensibilité

204. Le tableau 3.9.9 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 d'augmentation des traitements et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2024 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2024.

Tableau 3.9.9
**Analyse de sensibilité relative à la prime de rapatriement et au remboursement des frais de voyage**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Total du coût des services rendus et du coût financier* | *Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi* |
|---|---|---|
| Augmentation des traitements : | | |
| Hausse de 1 point de pourcentage | 977 | 7 243 |
| Baisse de 1 point de pourcentage | (851) | (6 443) |
| Taux d'actualisation : | | |
| Hausse de 1 point de pourcentage | (974) | (9 641) |
| Baisse de 1 point de pourcentage | 1 133 | 11 036 |

**Assurance liée au service (appendice D du Statut et du Règlement du personnel)**

205. En 2024, un montant de 7,3 millions de dollars (0,0 million de dollars en 2023) a été mis de côté pour couvrir le droit à indemnisation qu'ont les membres du personnel et certains prestataires, au titre de l'appendice D du Statut et du Règlement du personnel, en cas de maladie, de blessure ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation des Nations Unies. Avant 2024, le risque visé à l'appendice D était assumé par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies moyennant une prime équivalant à 1 % du montant net annuel des traitements. En 2024, le HCR a entrepris de s'auto-assurer contre ce risque. Le montant mis de côté représente 1 % du montant net des traitements depuis ce changement. Lorsque le montant mis de côté aura atteint un seuil adéquat, le pourcentage sera contrôlé et ajusté si nécessaire sur la base des niveaux réels et attendus des demandes d'indemnisation.

## 3.10 Autres passifs courants

206. Les autres passifs courants comprennent divers prélèvements sur la rémunération 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 3.10
**Autres passifs courants**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| Dettes diverses | 48 145 | 54 425 |
| Contributions en attente de la signature d'un accord | 2 254 | 801 |
| **Total des autres passifs courants** | **50 399** | **55 226** |

207. Les dettes diverses, d'un montant de 48,1 millions de dollars au 31 décembre 2024, comprennent la trésorerie reçue et devant être transférée par l'intermédiaire d'autres organismes d'exécution de programmes communs des Nations Unies (20,9 millions de dollars), les entrées de trésorerie non encore affectées (4,8 millions de dollars) et d'autres soldes de dettes diverses (22,5 millions de dollars).

### 3.11 Provisions

Tableau 3.11
**Provisions**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|
| **Type de provisions** | | |
| Remboursement de contributions | 657 | 91 |
| Actions en justice | 843 | 719 |
| Autres | 94 | 94 |
| **Total des provisions** | **1 594** | **903** |
| *Dont* : | | |
| Passifs courants | 1 500 | 810 |
| Passifs non courants | 94 | 94 |
| **Total des provisions** | **1 594** | **903** |

208. 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 en fin de compte 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.

## Note 4
## Soldes des fonds et réserves

### 4.1 Soldes des fonds et réserves cumulés

Tableau 4.1
**Soldes des fonds et réserves cumulés**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Excédent/(déficit)* | *Entrées/(sorties)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|
| **Fonds du Programme annuel** | | | | |
| Fonds du Programme annuel hors réserves | 3 048 318 | (261 018) | (30 800) | 2 756 501 |
| Réserve des opérations | 10 000 | – | – | 10 000 |
| **Total du Fonds du Programme annuel** | **3 058 318** | **(261 018)** | **(30 800)** | **2 766 501** |
| **Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies** | 47 175 | – | – | 47 175 |
| Fonds pour les administrateurs auxiliaires | 10 579 | 3 260 | – | 13 839 |
| **Total (montant cumulé des soldes des fonds et des réserves)** | **3 116 073** | **(257 758)** | **(30 800)** | **2 827 515** |

209. 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.

210. La réserve des opérations sert à assurer une assistance à des réfugiés, rapatriés, déplacés et apatrides pour lesquels rien n'est prévu dans les programmes approuvés par le Comité exécutif. Cette réserve, reconstituée par prélèvement sur le Fonds de roulement pour les contributions volontaires, est maintenue à un minimum de 10,0 millions de dollars.

## 4.2 Fonds de roulement pour les contributions volontaires

211. Le Fonds de roulement pour les contributions volontaires est alimenté par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des recettes diverses. Il est utilisé pour garantir les engagements et les paiements en attendant la réception des contributions annoncées et en ce qui concerne les activités génératrices de produits du HCR.

Tableau 4.2
**Fonds de roulement pour les contributions volontaires**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Excédent/(déficit)* | *Entrées/(sorties)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|
| Fonds de roulement pour les contributions volontaires | 100 000 | – | – | 100 000 |

## 4.3 Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement

Tableau 4.3
**Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement : variation**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Excédent/(déficit)* | *Entrées/(sorties)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|
| Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement | 73 593 | 12 389 | – | 85 982 |

212. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en application de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les primes versées par le personnel, par des contributions proportionnelles du HCR et, le cas échéant, par des intérêts créditeurs. Le niveau de financement étant suffisant au regard des demandes de remboursement, aucun intérêt créditeur n'a été alloué au Régime en 2024. Les charges qui se rapportent au Régime 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 ainsi qu'aux retraités qui avaient été recrutés initialement dans certains lieux d'affectation hors siège.

## 4.4 Fonds de financement des prestations dues au personnel

Tableau 4.4.1
**Fonds de financement des prestations dues au personnel : variation**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Excédent/ (déficit)* | *Gains/(pertes) actuariel(le)s* | *Entrées/ (sorties)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|---|
| Fonds de financement des prestations dues au personnel | (312 267) | 51 636 | (370 030) | 30 800 | (599 861) |

Tableau 4.4.2
**Fonds de financement des prestations dues au personnel : analyse**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2024* | | | *31 décembre 2023* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Passif* | *Financement* | *Solde net du fonds* | *Passif* | *Financement* | *Solde net du fonds* |
| Assurance maladie après la cessation de service | (1 340 109) | 828 022 | (512 087) | (916 438) | 706 557 | (209 881) |
| Rapatriement | (143 824) | 56 050 | (87 774) | (143 120) | 40 734 | (102 386) |
| Congé annuel | (122 064) | 122 064 | – | (125 971) | 125 971 | – |
| Assurance liée au service | (7 323) | 7 323 | – | – | – | – |
| Autres prestations liées à la cessation de service | (3 410) | 3 410 | – | (4 367) | 4 367 | – |
| **Total** | **(1 616 730)** | **1 016 869** | **(599 861)** | **(1 189 896)** | **877 629** | **(312 267)** |

213. 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 après le départ à la retraite. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, les actifs et passifs liés aux prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite sont enregistrés dans le Fonds de financement des prestations dues au personnel (A/AC.96/503/Rev.12, règle 414.3). Par conséquent, le déficit de financement par rapport au passif correspondant de 599,9 millions de dollars (312,3 millions de dollars en 2023) est présenté comme le solde net (déficit) du Fonds de financement des prestations dues au personnel dans le corps de l'état de la situation financière. La direction du HCR considère que cette présentation, qui s'écarte des dispositions énoncées au paragraphe 95 de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), est nécessaire et répond aux critères de circonstances exceptionnelles fixés dans le paragraphe 31 de la norme IPSAS 1. On trouve dans le tableau 4.4.2 toutes les informations requises au titre des paragraphes 32 et 95 de la norme IPSAS 1 s'agissant de la présentation des états financiers ; y sont en effet montrés séparément le financement, d'un montant de 1 016,9 millions de dollars (877,6 millions de dollars en 2023), et le passif correspondant, d'un montant de 1 616,7 millions de dollars (1 189,9 millions de dollars en 2023). Le solde net du fonds montre un déficit de financement, mais les actifs ne sont pas légalement protégés pour faire face à cette obligation.

214. Le HRC inscrit au budget annuel alloué aux dépenses de personnel, pour l'année considérée, les coûts de l'assurance maladie après la cessation de service et des primes de rapatriement dues après le départ à la retraite (coût des services rendus et

coût financier), qui sont calculés sur la base de la valeur actuarielle, et applique les retenues concernant les deux composantes des prestations dues après le départ à la retraite. Le montant des retenues pour l'assurance maladie après la cessation de service équivaut à 3 % du traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux, et le montant des retenues pour les engagements au titre des prestations liées au rapatriement est fixé à 3,0 millions de dollars. Le montant des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service (engagements en matière d'assurance maladie après la cessation de service et de rapatriement financés au 31 décembre 2024), calculé sur la base de la valeur actuarielle, s'élève à 884,1 millions de dollars (contre 747,3 millions en 2023) (voir également la note 3.9 ci-dessus).

### 4.5 Fonds d'autofinancement

215. Le Fonds d'autofinancement, établi le 1er 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, ainsi que par les produits externes associés au parc de véhicules de UN Fleet. Les charges incluent les dépenses de personnel, l'équipement et les fournitures connexes, l'amortissement des véhicules, les assurances et d'autres coûts accessoires.

Tableau 4.5
**Fonds d'autofinancement**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *31 décembre 2023* | *Excédent/(déficit)* | *Entrées/(sorties)* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|
| Fonds d'autofinancement | 222 810 | 34 918 | – | 257 728 |

216. Le service UN Fleet, qui relève du Fonds d'autofinancement, est devenu opérationnel le 1er janvier 2023 ; il est chargé de gérer les activités liées au parc de véhicules pour le compte des entités des Nations Unies. Le financement initial est assuré à 50 % par le HCR et à 50 % par le Programme alimentaire mondial (PAM). L'excédent de 34,9 millions de dollars comprend un déficit net de 1,3 million de dollars correspondant à la part du HCR dans les résultats du service UN Fleet pour 2024.

217. Tous les fonds et réserves précités ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

## Note 5
## Produits

### 5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1
**Analyse des contributions volontaires**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Contributions financières** | | |
| Donateurs gouvernementaux | 3 500 368 | 3 345 541 |
| Autres organisations intergouvernementales | 269 361 | 249 435 |

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Donateurs privés | 546 441 | 647 454 |
| Organismes et fonds des Nations Unies | 119 560 | 183 757 |
| **Total partiel** | **4 435 730** | **4 426 187** |
| Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures | (1 232) | (331) |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41) | (8 978) | (18 540) |
| **Montant net des contributions financières** | **4 425 520** | **4 407 316** |
| **Contributions en nature** | | |
| Donateurs gouvernementaux | 24 664 | 28 600 |
| Autres organisations intergouvernementales | 783 | 213 |
| Donateurs privés | 73 411 | 97 520 |
| Organismes et fonds des Nations Unies | 11 | 959 |
| **Total partiel** | **98 869** | **127 292** |
| Réductions de produits constatés au cours d'années antérieures | (801) | (36) |
| **Montant net des contributions en nature** | **98 068** | **127 256** |
| **Total des contributions volontaires** | **4 523 588** | **4 534 572** |

218. 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, principalement due à une sous-utilisation de fonds préaffectés ou à des modifications apportées aux estimations. Les produits provenant des contributions en nature sont ajustés pour tenir compte des erreurs comptables et des livraisons incomplètes.

219. 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 la disposition du HCR de locaux ou de personnel. En 2024, la valeur des contributions en nature était de 67,2 millions de dollars pour les biens (88,8 millions de dollars en 2023), principalement des vêtements et des chaussures, et de 31,6 millions de dollars pour les services (38,5 millions de dollars en 2023).

220. Le montant total des contributions financières enregistrées en 2024, à savoir 4 425,5 millions de dollars, est analysé plus en détails ci-après. Les contributions monétaires avant ajustements sont ventilées par année à laquelle le financement se rattache et par type de préaffectation.

Tableau 5.1.2
**Contributions financières comptabilisées par année à laquelle le financement se rattache**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| *Année* | *2024* | *Année* | *2023* |
|---|---|---|---|
| **2024 et années antérieures** | **3 285 913** | **2023 et années antérieures** | **3 259 998** |
| **Années à venir** | | **Années à venir** | |
| 2025 | 983 581 | 2024 | 912 629 |
| 2026 | 106 437 | 2025 | 160 799 |
| 2027 | 48 703 | 2026 | 63 107 |
| 2028 | 9 027 | 2027 | 29 654 |
| 2029 | 2 068 | 2028 | – |
| **Total partiel (années à venir)** | **1 149 817** | | **1 166 189** |
| **Total des contributions financières (avant ajustements)** | **4 435 730** | | **4 426 187** |
| Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures | (1 232) | | (331) |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41) | (8 978) | | (18 540) |
| **Montant net des contributions financières** | **4 425 520** | | **4 407 316** |

221. Les produits constitués par les contributions volontaires préaffectées confirmées par écrit sont comptabilisés comme opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe).

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

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Contributions non préaffectées | 563 945 | 588 437 |
| Contributions préaffectées selon des critères souples | 634 410 | 694 284 |
| Contributions préaffectées | 2 227 068 | 2 264 572 |
| Contributions préaffectées selon des critères stricts | 1 010 308 | 878 894 |
| **Total des contributions financières (avant ajustements)** | **4 435 730** | **4 426 187** |
| Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures | (1 232) | (331) |
| Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41) | (8 978) | (18 540) |
| **Montant net des contributions financières** | **4 425 520** | **4 407 316** |

222. L'utilisation des contributions non préaffectées est entièrement modulable. Les contributions préaffectées selon des critères souples doivent être utilisées dans une région donnée ou pour une combinaison d'un ou plusieurs des facteurs suivants : situation, groupe de population, marqueur, domaine d'action ou domaine de résultats. Les contributions préaffectées portent sur une opération de pays en particulier. Les contributions préaffectées selon des critères stricts doivent être utilisées au niveau d'un pays ou d'une opération et sont assorties de spécifications ou d'attributs supplémentaires correspondant à une combinaison d'un ou plusieurs facteurs (situation, groupe de population, marqueur, domaine d'action ou domaine de résultats), et leur utilisation peut être restreinte à un ou plusieurs pays. La plupart des contributions dont la préaffectation n'a pas encore été décidée par le donateur finissent par être limitées à un pays donné, aussi ces contributions sont-elles considérées comme étant préaffectées.

## 5.2 Budget ordinaire de l'ONU

Tableau 5.2
**Budget ordinaire de l'ONU**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Budget ordinaire de l'ONU | 50 497 | 49 597 |

223. L'ONU alloue chaque année au HCR une dotation imputée sur son budget ordinaire qui couvre les charges de personnel et divers frais de gestion, conformément à l'article 20 du statut du Haut-Commissariat. Les produits comptabilisés en 2024 sont calculés sur la base de la date de réception des lettres d'avis d'allocation de crédit et comprennent principalement l'allocation de crédit initiale pour 2025 (50,5 millions de dollars).

## 5.3 Intérêts créditeurs

Tableau 5.3
**Intérêts créditeurs**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 80 028 | 71 608 |
| Amortissement des créances | 33 033 | 22 375 |
| **Total des intérêts créditeurs** | **113 061** | **93 983** |

224. L'augmentation des intérêts créditeurs afférents à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie comptabilisés en 2024, qui s'élèvent à 80,0 millions de dollars, par rapport au montant de 71,6 millions de dollars enregistré en 2023, tient principalement à la hausse des taux d'intérêt du marché.

### 5.4 Produits divers

Tableau 5.4
**Produits divers**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Gain sur la vente d'éléments d'actif | 25 366 | 11 702 |
| Utilisation des résidences pour personnes de passage | 3 920 | 4 304 |
| Utilisation de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement | 543 | 710 |
| Produits afférents à UN Fleet | 1 028 | 194 |
| Produits accessoires | 17 827 | 12 254 |
| **Total des produits divers** | **48 684** | **29 164** |

## Note 6
## Charges

### 6.1 Charges des partenaires d'exécution

225. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 173,3 millions de dollars (contre 1 392,5 millions de dollars en 2023).

Tableau 6.1
**Charges des partenaires d'exécution**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Total des charges* | |
|---|---|---|
| | *2024* | *2023* |
| Charges pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport[a] | 946 444 | 1 089 566 |
| Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité[b] | 212 321 | 291 092 |
| Distributions de biens aux partenaires et autres coûts directs | 14 505 | 11 811 |
| **Total des charges** | **1 173 270** | **1 392 469** |

[a] Comprend les charges engagées par les partenaires pendant l'année considérée qui se rapportent à des accords relatifs à des périodes antérieures.

[b] Les charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité sont comptabilisées comme des charges à payer. Une fois le rapport traité, le montant confirmé des charges est inscrit au crédit des charges payées d'avance et le montant comptabilisé en charges à payer est annulé. Au moment de l'établissement du présent rapport, 212,3 millions de dollars de charges des partenaires sont encore à l'examen. La quasi-totalité du montant de 291,1 millions de dollars constaté en 2023 au titre des charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'avait pas encore été soumis ou traité a par la suite été traitée.

226. Le montant de 1 173,3 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 392,5 millions en 2023) comprend 212,3 millions de dollars qui ont été versés aux partenaires en 2024 et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus de ces derniers 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 dans les avances (voir la note 3.4).

227. En 2024, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 0,6 million de dollars (0,6 million en 2023) au titre de charges non justifiées, qu'il a décelées à l'occasion de son examen des rapports d'audit des activités exécutées par les partenaires.

## 6.2 Traitements et avantages du personnel

Tableau 6.2
**Traitements et avantages du personnel**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Traitements | 816 638 | 835 332 |
| Indemnités et prestations dues au personnel | 228 511 | 227 543 |
| Pensions | 185 440 | 185 323 |
| Assurance maladie après la cessation de service | 70 255 | 63 977 |
| Personnel temporaire | 148 776 | 106 759 |
| Assurance maladie – personnel en activité | 32 010 | 29 526 |
| Indemnités de fin de contrat de travail | 38 845 | 6 178 |
| Remboursement de l'impôt national sur le revenu | 5 742 | 5 081 |
| Primes d'évacuation | 2 829 | 8 523 |
| Congé annuel | (3 896) | 5 231 |
| Autres dépenses de personnel | 12 884 | 25 471 |
| **Total des traitements et avantages du personnel** | **1 538 034** | **1 498 942** |

228. Le montant négatif de 3,9 millions de dollars constaté au titre des congés annuels correspond à la diminution du nombre de jours de congés annuels accumulés par le personnel au cours de l'année (en 2023, une augmentation de 5,2 millions avait été constatée).

## 6.3 Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

229. L'assistance pécuniaire sert à fournir une protection, une assistance et des services permettant aux bénéficiaires de décider comment subvenir à leurs besoins.

Tableau 6.3
**Assistance pécuniaire à des bénéficiaires**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Assistance pécuniaire directe | 549 762 | 730 824 |
| Charges afférentes aux prestataires de services financiers | 8 782 | 11 436 |
| **Total de l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires** | **558 544** | **742 260** |

230. Le montant de 558,5 millions de dollars (742,3 millions de dollars en 2023) afférent à l'assistance pécuniaire ne tient pas compte de l'assistance pécuniaire fournie par l'intermédiaire des partenaires, qui est comptabilisée dans les charges des partenaires d'exécution, présentées dans la note 6.1.

## 6.4 Services contractuels

Tableau 6.4
**Services contractuels**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Personnel affilié et vacataires | 145 464 | 178 622 |
| Publicité, promotion et information | 89 525 | 97 986 |
| Contrats de construction | 66 586 | 79 951 |
| Transport, manutention et gestion des entrepôts | 17 928 | 2 013 |
| Services de gestion des logiciels et des données | 12 800 | 51 984 |
| Services directs à des bénéficiaires | 59 731 | 28 483 |
| Services spécialisés | 103 152 | 48 804 |
| Consultants indépendants | 24 113 | 12 180 |
| Traduction, impression et publication | 5 918 | 8 759 |
| Autres services | 13 895 | 100 552 |
| **Total des services contractuels** | **539 111** | **609 333** |

231. Par personnel affilié, on entend les personnes qui ont une relation de travail avec le HCR, notamment les Volontaires des Nations Unies, les consultants indépendants, les vacataires ayant conclu des accords de prestation de services avec des organisations partenaires affiliées, les bénéficiaires de bourses et les personnes déployées.

232. 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 déplacées, en lieu et place d'une assistance pécuniaire.

233. Les services de gestion des logiciels et des données comprennent les frais engagés par les prestataires aux fins de la mise en place de solutions logicielles hébergées dans le cloud qui ne répondent pas aux critères de traitement des actifs incorporels. Des frais d'abonnement distincts se rattachant à des exercices ayant précédé la mise en place de ces solutions sont reportés, comptabilisés comme étant des charges payées d'avance et amortis sur le reste de la période minimale d'abonnement.

234. Le montant constaté en 2024 au titre des services spécialisés traduit un recours accru à des services temporaires de gestion des ressources humaines fournis aux opérations de pays.

235. Le montant constaté pour 2023 à la rubrique Autres services inclut le coût des services contractuels afférents à divers services spécialisés de nature technique, analytique et opérationnelle fournis dans le cadre d'accords contractuels, ainsi que des charges constatées par régularisation et non encore facturées qui, pour des raisons d'ordre pratiques, ne sont pas réparties entre des sous-catégories de services contractuels. Ces charges à payer de 2023 qui ont été reprises en 2024 compensent de nouvelles charges au titre des autres services constatées en 2024.

## 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)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| **Articles de stock distribués** | | |
| Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements | 18 365 | 123 820 |
| Articles ménagers | 149 859 | 149 733 |
| Matériaux et matériel de construction | 28 362 | 84 335 |
| Tentes | 30 470 | 41 528 |
| Aliments de base | 9 468 | 3 964 |
| Fournitures et matériels divers | 67 425 | (5 356) |
| **Total distribué à des bénéficiaires** | **303 950** | **398 025** |
| Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués) | 15 459 | (15 837) |
| **Total des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires** | **319 409** | **382 188** |

236. Le montant constaté pour 2024 au titre des autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués) correspond principalement aux ajustements visant à ramener la valeur des stocks à leur coût de remplacement si celui-ci est inférieur au coût d'achat. Le montant constaté pour 2023 correspondait principalement aux réductions des montants relatifs à la dépréciation d'articles dont la durée de conservation était dépassée et d'articles dont la livraison avait pris du retard. En 2024, les montants relatifs à la dépréciation n'ont pas changé de manière significative par rapport à ceux de 2023.

## 6.6 Frais de fonctionnement

Tableau 6.6
**Frais de fonctionnement**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Location et entretien des locaux | 98 922 | 92 512 |
| Sécurité | 55 653 | 56 853 |
| Carburants et lubrifiants | 37 062 | 37 990 |
| Communication | 30 582 | 33 497 |
| Services collectifs de distribution | 14 284 | 12 101 |
| Hébergement | 7 756 | 12 172 |
| Location et entretien des véhicules et du matériel | 11 105 | 12 050 |
| Assurance | 3 927 | 6 434 |
| Frais de fonctionnement divers | 51 070 | 23 019 |
| **Total des frais de fonctionnement** | **310 360** | **286 626** |

237. Les frais de fonctionnement divers englobent les transports locaux et les fournitures et accessoires nécessaires pour répondre à divers besoins opérationnels.

## 6.7 Matériel et fournitures

Tableau 6.7
**Matériel et fournitures**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Matériel et fournitures connexes | 55 647 | 72 538 |
| Logiciels et licences | 45 140 | 31 712 |
| Fournitures de bureau générales | 7 914 | 12 786 |
| Mobilier et agencements | 5 384 | 10 160 |
| Immobilisations corporelles ayant fait l'objet d'un transfert | 891 | 3 |
| Bâtiments (non immobilisables) | 5 079 | 768 |
| Véhicules et fournitures d'atelier | (842) | 5 780 |
| Modification et amélioration des locaux | (2 739) | 363 |
| **Total du matériel et des fournitures** | **116 474** | **134 111** |

## 6.8 Frais de voyage

238. Les frais de voyage ont diminué, passant de 92,2 millions de dollars en 2023 à 81,0 millions de dollars en 2024, ce qui tient à la réduction du nombre de voyages et de leur coût unitaire moyen.

## 6.9 Charges diverses

Tableau 6.9
**Charges diverses**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Séminaires et ateliers | 20 383 | 20 418 |
| Créances douteuses | 1 | 462 |
| Formation | 5 984 | 7 485 |
| Charges accessoires | 9 723 | 6 600 |
| Autres charges à payer | (1 768) | 2 610 |
| **Total des charges diverses** | **34 323** | **37 575** |

239. Le montant constaté pour 2023 au titre des autres charges à payer correspondait principalement au coût de services reçus en 2023 mais qui ne seraient facturés et payés qu'en 2024. Ces charges à payer de 2023 ont été reprises en 2024. Les charges à payer correspondant aux services reçus en 2024 mais non facturés sont constatées de la même manière.

## 6.10 Amortissements et dépréciations

Tableau 6.10
**Amortissements et dépréciations**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Amortissement des immobilisations corporelles | 64 027 | 61 600 |
| Dépréciation d'immobilisations corporelles | 1 552 | 4 652 |
| Amortissement des immobilisations incorporelles | 966 | 18 075 |
| **Total des amortissements** | **66 546** | **84 327** |

## 6.11 Charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement

Tableau 6.11
**Charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Frais bancaires | 9 109 | 10 401 |
| Dépréciations et comptabilisations en pertes | (86) | 49 296 |
| **Total des charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement** | **9 024** | **59 697** |

240. Le montant constaté pour 2024 au titre des dépréciations et des comptabilisations en pertes s'explique par une augmentation des dépréciations des créances douteuses (13,2 millions de dollars), des montants à recevoir des partenaires d'exécution (3,0 millions de dollars) et des soldes bancaires (3,1 millions de dollars) et par une diminution des dépréciations des stocks (16,2 millions de dollars) et de la TVA (3,3 millions de dollars). Voir les notes 3.2, 3.3 et 3.4.

## 6.12 Variation de la juste valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat

Tableau 6.12
**Variation de la juste valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Gains/(pertes) nets découlant des variations de la juste valeur des titres de dette évalués à la juste valeur par le biais du résultat | 20 039 | – |
| **Total des variations de la juste valeur des instruments financiers** | **20 039** | **–** |

241. La perte de 20,0 millions de dollars constatée pour 2024 sur les placements tient aux variations de la juste valeur des instruments financiers, qui s'expliquent par les variations de la valeur de marché des investissements gérés en externe et par les fluctuations des taux de change.

## 6.13 Écarts de change

Tableau 6.13.1
**Écarts de change**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *(Gains)/pertes réalisé(e)s* | *(Gains)/pertes non réalisé(e)s* | *Total 2024* | *(Gains)/pertes réalisé(e)s* | *(Gains)/pertes non réalisé(e)s* | *Total 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dettes | 58 686 | 4 821 | 63 507 | 19 106 | (3 536) | 15 570 |
| Contributions à recevoir | 31 355 | 42 353 | 73 707 | 4 851 | (46 210) | (41 358) |
| Trésorerie et placements | 1 867 | (6 937) | (5 070) | (40 438) | 36 050 | (4 389) |
| Autres | (13 152) | 9 466 | (3 686) | 18 496 | (10 628) | 7 869 |
| **Total des écarts de change** | **78 755** | **49 703** | **128 458** | **2 015** | **(24 324)** | **(22 309)** |

Tableau 6.13.2
**Gains et pertes de change réalisé(e)s**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *(Gains) réalisés* | *Pertes réalisées* | *Total 2024* | *(Gains) réalisés* | *Pertes réalisées* | *Total 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dettes | (38 797) | 97 483 | 58 686 | (6 563) | 25 669 | 19 106 |
| Contributions à recevoir | (30 313) | 61 668 | 31 355 | (11 177) | 16 028 | 4 851 |
| Trésorerie et placements | – | 1 867 | 1 867 | (40 438) | – | (40 438) |
| Autres | (16 126) | 2 974 | (13 152) | (11 007) | 29 503 | 18 496 |
| **Total des gains et pertes de change réalisé(e)s** | **(85 236)** | **163 991** | **78 755** | **(69 185)** | **71 200** | **2 015** |

Tableau 6.13.3
**Gains et pertes de change non réalisé(e)s**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *(Gains) non réalisés* | *Pertes non réalisées* | *Total 2024* | *(Gains) non réalisés* | *Pertes non réalisées* | *Total 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dettes | – | 4 821 | 4 821 | (5 165) | 1 629 | (3 536) |
| Contributions à recevoir | – | 42 353 | 42 353 | (112 958) | 66 748 | (46 210) |
| Trésorerie et placements | (6 937) | – | (6 937) | – | 36 050 | 36 050 |
| Autres | – | 9 466 | 9 466 | (10 628) | – | (10 628) |
| **Total des gains et pertes de change non réalisé(e)s** | **(6 937)** | **56 640** | **49 703** | **(128 751)** | **104 427** | **(24 324)** |

242. Le montant constaté pour 2024 au titre des pertes de change nettes non réalisées (49,7 millions de dollars) s'explique principalement par l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR détenait des soldes de contributions volontaires à recevoir au 31 décembre 2024.

## Note 7
## État comparatif des montants budgétés et des montants réels

243. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), il est procédé à un rapprochement entre les montants réels présentés sur une base comparable dans l'état V et les montants réels présentés dans les états financiers, et des explications sont données ci-après quant à l'effet des différences liées à la méthode de calcul, aux écarts de dates, aux entités prises en compte et à la présentation :

a) **Différences liées à la méthode de calcul** : le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et les états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice ;

b) **Écarts de dates** : 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 budgétés et les montants réels ;

c) **Différences relatives aux entités prises en compte** : ce type de différence existe 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. Le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au Fonds de roulement pour les contributions volontaires, au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ou au Fonds d'autofinancement ;

d) **Différences de présentation** : les différences de ce type s'expliquent par le fait que le format et le système de classification adoptés pour la présentation de l'état de la performance financière (état II) diffèrent de ceux appliqués dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V). Le HCR présente le budget selon des catégories opérationnelles et géographiques dans l'état V, tandis qu'il classe les charges par nature dans l'état II.

244. On trouvera ci-après un rapprochement des montants réels présentés sur une base comparable dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V) et des montants réels présentés dans l'état de la performance financière (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2024.

Tableau 7.1
**État comparatif des montants inscrits au budget et des montants réels**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* |
|---|---|
| **Montants réels calculés sur une base comparable (état V)**[a] | **4 932 551** |
| **Différences liées à la méthode de calcul** | |
| Engagements et charges à payer | (213 294) |
| Écarts de dates concernant les prestations dues au personnel | (24 183) |
| Écarts de dates concernant les stocks | 40 557 |
| Comptabilisation à l'actif et amortissement des immobilisations corporelles | 29 592 |
| Provisions pour charges | 200 |
| Autres | 137 134 |
| **Total des différences liées à la méthode de calcul** | **(29 994)** |

| | *2024* |
|---|---|
| **Différences relatives aux entités prises en compte** | |
| Fonds de financement des prestations dues au personnel | 11 797 |
| Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement | (12 374) |
| Fonds de roulement pour les contributions volontaires | – |
| Fonds d'autofinancement | (7 337) |
| **Total des différences relatives aux entités prises en compte** | **(7 912)** |
| **Total des charges** | **4 894 644** |

[a] La ventilation des montants réels calculés sur une base comparable figure au chapitre IV, dans le tableau IV.3.

245. Les différences significatives entre le budget initial, le budget définitif et les montants réels sont expliquées à la section D du chapitre IV.

Tableau 7.2
**Rapprochement des soldes des fonds disponibles et des flux de trésorerie liés au fonctionnement**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Fonctionnement* | *Investissements* | *Financement* | *Total 2024* |
|---|---|---|---|---|
| **Solde des fonds disponibles** | **245 066** | – | – | **245 066** |
| Différences liées à la méthode de calcul | 110 384 | (60 932) | – | 49 452 |
| Différences relatives aux entités prises en compte | (98 944) | (354 895) | – | (453 839) |
| **Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie** | **256 505** | **(415 827)** | **–** | **(159 322)** |

## Note 8
## Information sectorielle

### 8.1 Actifs et passifs, par secteur, au 31 décembre 2024 : tableau complémentaire

Tableau 8.1.1
**Actifs et passifs, par secteur géographique, au 31 décembre 2024 : tableau complémentaire**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actif** | | | | | | | | | |
| **Actifs courants** | | | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 22 701 | 44 896 | 21 190 | 72 508 | 101 798 | 73 068 | 38 866 | 1 490 921 | 1 865 948 |
| Placements | – | – | – | – | – | – | – | 158 143 | 158 143 |
| Contributions courantes à recevoir | – | – | – | – | – | – | – | 1 215 319 | 1 215 319 |
| Stocks | 30 650 | 70 916 | 4 760 | 61 246 | 24 390 | 61 417 | 2 412 | 60 120 | 315 911 |
| Paiements anticipés et autres actifs courants | – | – | – | – | – | – | – | 573 467 | 573 467 |
| **Total des actifs courants** | **53 351** | **115 812** | **25 950** | **133 754** | **126 189** | **134 485** | **41 278** | **3 497 972** | **4 128 789** |
| **Actifs non courants** | | | | | | | | | |
| Placements | – | – | – | – | – | – | – | 256 919 | 256 919 |
| Contributions non courantes à recevoir | – | – | – | – | – | – | – | 315 546 | 315 546 |
| Immobilisations corporelles | – | – | – | – | – | – | – | 176 553 | 176 553 |
| Immobilisations incorporelles | – | – | – | – | – | – | – | 619 | 619 |
| **Total des actifs non courants** | – | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **749 637** | **749 637** |
| **Total de l'actif** | **53 351** | **115 812** | **25 950** | **133 754** | **126 189** | **134 485** | **41 278** | **4 247 609** | **4 878 426** |
| **Passif** | | | | | | | | | |
| **Passifs courants** | | | | | | | | | |
| Dettes et charges à payer | – | – | – | – | – | – | – | 485 856 | 485 856 |
| Produits comptabilisés d'avance | – | – | – | – | – | – | – | 1 880 | 1 880 |
| Avantages du personnel (courants) | – | – | – | – | – | – | – | 184 112 | 184 112 |
| Autres passifs courants | – | – | – | – | – | – | – | 50 399 | 50 399 |

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions | – | – | – | – | – | – | – | 1 500 | 1 500 |
| Autres passifs financiers | – | – | – | – | – | – | – | 9 744 | 9 744 |
| **Total des passifs courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **733 492** | **733 492** |
| **Passifs non courants** | | | | | | | | | |
| Avantages du personnel (non courants) | – | – | – | – | – | – | – | 1 473 477 | 1 473 477 |
| Provisions | – | – | – | – | – | – | – | 94 | 94 |
| **Total des passifs non courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **1 473 571** | **1 473 571** |
| **Total du passif** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **2 207 062** | **2 207 062** |
| **Actif net** | **53 351** | **115 812** | **25 950** | **133 754** | **126 189** | **134 485** | **41 278** | **2 040 546** | **2 671 364** |

Tableau 8.1.2
**Actifs et passifs, par secteur géographique, au 31 décembre 2023 : tableau complémentaire**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actif** | | | | | | | | | |
| **Actifs courants** | | | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 24 719 | 79 841 | 22 520 | 61 532 | 62 188 | 71 982 | 44 557 | 1 650 993 | 2 018 333 |
| Contributions courantes à recevoir | – | – | – | – | – | – | – | 1 247 714 | 1 247 714 |
| Stocks | 37 558 | 71 918 | 5 552 | 59 032 | 34 658 | 76 406 | 5 106 | 134 775 | 425 005 |
| Paiements anticipés et autres actifs courants | – | – | – | – | – | – | – | 571 574 | 571 574 |
| **Total des actifs courants** | **62 277** | **151 760** | **28 072** | **120 564** | **96 846** | **148 388** | **49 664** | **3 605 056** | **4 262 626** |
| **Actifs non courants** | | | | | | | | | |
| Contributions non courantes à recevoir | – | – | – | – | – | – | – | 622 696 | 622 696 |
| Immobilisations corporelles | – | – | – | – | – | – | – | 190 196 | 190 196 |
| Immobilisations incorporelles | – | – | – | – | – | – | – | 1 209 | 1 209 |
| **Total des actifs non courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **814 101** | **814 101** |
| **Total de l'actif** | **62 277** | **151 760** | **28 072** | **120 564** | **96 846** | **148 389** | **49 664** | **4 419 157** | **5 076 727** |
| **Passif** | | | | | | | | | |
| **Passifs courants** | | | | | | | | | |
| Dettes et charges à payer | – | – | – | – | – | – | – | 601 791 | 601 791 |
| Produits comptabilisés d'avance | – | – | – | – | – | – | – | 901 | 901 |
| Avantages du personnel (courants) | – | – | – | – | – | – | – | 175 615 | 175 615 |
| Autres passifs courants | – | – | – | – | – | – | – | 55 226 | 55 226 |
| Provisions | – | – | – | – | – | – | – | 810 | 810 |
| **Total des passifs courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **834 343** | **834 343** |

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Passifs non courants** | | | | | | | | | |
| Avantages du personnel (non courants) | – | – | – | – | – | – | – | 1 042 081 | 1 042 081 |
| Provisions | – | – | – | – | – | – | – | 94 | 94 |
| **Total des passifs non courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **1 042 175** | **1 042 175** |
| **Total du passif** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **1 876 518** | **1 876 518** |
| **Actif net** | **62 277** | **151 760** | **28 072** | **120 564** | **96 846** | **148 389** | **49 664** | **2 542 639** | **3 200 209** |

## 8.2 Produits et charges, par secteur, pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 : tableau complémentaire

Tableau 8.2.1

**Produits et charges, par secteur géographique, pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 : tableau complémentaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2024* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produits** | | | | | | | | | |
| Contributions volontaires | 427 763 | 822 658 | 142 720 | 955 928 | 341 585 | 669 211 | 309 481 | 854 240 | 4 523 588 |
| Budget ordinaire de l'ONU | – | – | – | – | – | – | – | 50 497 | 50 497 |
| Intérêts créditeurs | – | – | – | – | – | – | – | 113 061 | 113 061 |
| Produits divers | 1 278 | 5 163 | 856 | 1 333 | 1 963 | 396 | 532 | 37 163 | 48 684 |
| **Total des produits** | **429 041** | **827 822** | **143 576** | **957 262** | **343 548** | **669 606** | **310 013** | **1 054 961** | **4 735 830** |
| **Charges** | | | | | | | | | |
| Charges des partenaires d'exécution | 275 939 | 459 562 | 73 880 | 362 304 | 245 129 | 281 206 | 162 176 | (686 926) | 1 173 270 |
| Traitements et avantages du personnel | 155 593 | 281 131 | 88 437 | 231 890 | 161 919 | 180 236 | 136 772 | 302 057 | 1 538 034 |
| Assistance pécuniaire à des bénéficiaires | 12 142 | 23 331 | 1 753 | 280 039 | 40 246 | 214 865 | 25 359 | (39 192) | 558 544 |
| Services contractuels | 17 546 | 66 512 | 10 940 | 102 987 | 49 229 | 90 983 | 52 896 | 148 017 | 539 111 |
| Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires | 29 259 | 85 219 | 6 231 | 53 492 | 49 481 | 40 602 | 9 929 | 45 197 | 319 409 |
| Frais de fonctionnement | 49 865 | 95 364 | 18 233 | 62 403 | 31 914 | 28 087 | 20 228 | 4 266 | 310 360 |
| Matériel et fournitures | 10 594 | 23 394 | 4 517 | 15 482 | 13 954 | 8 561 | 9 038 | 30 933 | 116 474 |
| Frais de voyage | 10 036 | 14 417 | 5 319 | 8 070 | 6 615 | 10 205 | 8 882 | 17 510 | 81 054 |
| Charges diverses | 1 609 | 7 746 | 1 589 | 2 391 | 2 068 | 7 040 | 3 986 | 7 893 | 34 323 |
| Amortissements et dépréciations | – | – | – | – | – | – | – | 66 546 | 66 546 |
| Charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement | – | – | – | – | – | – | – | 9 024 | 9 024 |
| (Gains)/pertes net(te)s de juste valeur des autres instruments financiers | – | – | – | – | – | – | – | 20 039 | 20 039 |
| (Gains)/pertes de change | – | – | – | – | – | – | – | 128 458 | 128 458 |
| **Total des charges** | **562 584** | **1 056 676** | **210 899** | **1 119 059** | **600 554** | **861 784** | **429 267** | **53 821** | **4 894 644** |
| **Excédent/(déficit) pour l'année** | **(133 543)** | **(228 854)** | **(67 323)** | **(161 797)** | **(257 005)** | **(192 178)** | **(119 254)** | **1 001 141** | **(158 814)** |

Tableau 8.2.2

**Produits et charges, par secteur géographique, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 : tableau complémentaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Afrique de l'Ouest et Afrique centrale* | *Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs* | *Afrique australe* | *Moyen-Orient et Afrique du Nord* | *Asie et Pacifique* | *Europe* | *Amériques* | *Siège/programmes globaux/autres* | *31 décembre 2023* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produits** | | | | | | | | | |
| Contributions volontaires | 307 793 | 703 940 | 113 586 | 844 087 | 417 242 | 624 907 | 304 567 | 1 218 450 | 4 534 572 |
| Budget ordinaire de l'ONU | – | – | – | – | – | – | – | 49 597 | 49 597 |
| Intérêts créditeurs | – | – | – | – | – | – | – | 93 983 | 93 983 |
| Produits divers | 1 309 | 3 557 | 349 | 1 362 | 1 206 | 212 | 311 | 20 858 | 29 164 |
| **Total des produits** | **309 102** | **707 497** | **113 935** | **845 449** | **418 448** | **625 119** | **304 878** | **1 382 888** | **4 707 316** |
| **Charges** | | | | | | | | | |
| Charges des partenaires d'exécution | 144 748 | 337 060 | 60 086 | 311 668 | 205 679 | 214 138 | 119 091 | – | 1 392 469 |
| Traitements et avantages du personnel | 147 287 | 294 540 | 84 177 | 227 095 | 157 753 | 170 760 | 120 052 | 297 278 | 1 498 942 |
| Assistance pécuniaire à des bénéficiaires | 11 151 | 19 647 | 4 911 | 239 729 | 70 823 | 364 923 | 19 025 | 12 050 | 742 260 |
| Services contractuels | 33 453 | 75 519 | 15 079 | 102 500 | 53 770 | 106 987 | 47 835 | 174 189 | 609 333 |
| Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires | 22 234 | 92 599 | 8 827 | 56 108 | 67 083 | 114 869 | 12 179 | 8 289 | 382 188 |
| Frais de fonctionnement | 43 181 | 87 449 | 15 108 | 57 822 | 30 737 | 35 043 | 18 723 | (1 437) | 286 626 |
| Matériel et fournitures | 10 733 | 21 987 | 3 655 | 19 110 | 15 918 | 14 751 | 10 294 | 37 662 | 134 111 |
| Frais de voyage | 12 652 | 16 242 | 5 800 | 9 572 | 7 972 | 12 283 | 9 246 | 18 435 | 92 203 |
| Charges diverses | 1 767 | 2 867 | 953 | 2 404 | 2 318 | 13 756 | 2 687 | 10 823 | 37 575 |
| Amortissements et dépréciations | – | – | – | – | – | – | – | 84 327 | 84 327 |
| Charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement | – | – | – | – | – | – | – | 59 697 | 59 697 |
| (Gains)/pertes de change | – | – | – | – | – | – | – | (22 309) | (22 309) |
| **Total des charges** | **427 206** | **947 910** | **198 596** | **1 026 008** | **612 053** | **1 047 510** | **359 132** | **679 004** | **5 297 422** |
| **Excédent/(déficit) pour l'année** | **(118 104)** | **(240 413)** | **(84 661)** | **(180 559)** | **(193 605)** | **(422 391)** | **(54 254)** | **703 884** | **(590 106)** |

246. La ventilation par région des contributions volontaires présentée dans les tableaux 8.2.1 et 8.2.2 correspond à celle qui était prévue dans les accords relatifs aux contributions. Les contributions volontaires qui ne sont pas préaffectées à une région donnée sont placées dans la catégorie Siège/programmes globaux/autres aux fins de la présentation de ces tableaux, mais sont affectées globalement.

247. Les charges et produits interfonds afférents au Fonds d'autofinancement se sont élevés à 41,8 millions de dollars en 2024. Ils figurent dans la colonne Siège/programmes globaux/autres des tableaux 8.2.1. et 8.2.2.

## Note 9
## Engagements et passifs et actifs éventuels

### 9.1 Contrats de location

Tableau 9.1
**Engagements au titre des contrats de location simple**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* |
|---|---|
| Moins d'un an | 24 141 |
| 1 à 5 ans | 20 482 |
| Plus de 5 ans | 2 008 |
| **Total des engagements au titre des contrats de location simple** | **46 631** |

248. Les engagements relatifs aux contrats de location simple comprennent des engagements qui peuvent être annulés dans des circonstances particulières en raison de la présence 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 dont il est fait état sont fondés sur la durée minimale prévue pour le contrat de location dans des circonstances normales. Les contrats de location simple comprennent des contrats de location non assortis d'une clause diplomatique d'un montant de 6,8 millions de dollars.

249. Au 31 décembre 2024, le HCR n'avait pas de contrat de location-financement.

### 9.2 Engagements

250. 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 2024 :

Tableau 9.2
**Engagements en cours**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *2023* |
|---|---|---|
| Éléments d'actif et fournitures | 230 838 | 162 382 |
| Services | 180 119 | 181 527 |
| Frais de fonctionnement | 63 625 | 48 060 |
| Consultants | 18 858 | 17 729 |
| Autres engagements | 5 738 | 14 283 |
| **Total des engagements en cours** | **499 177** | **423 981** |

251. Les engagements présentés dans le tableau 9.2 comprennent des engagements pluriannuels d'un montant de 28,2 millions de dollars courant jusqu'en 2026 et visant à assurer la fourniture de services informatiques.

252. En 2024, aucun bon de commande n'a été émis dans le cadre d'accords de partenariat dont la mise en œuvre est prévue en 2025 ou plus tard.

### 9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

253. Les contributions volontaires comprennent des produits qui, conformément à l'accord relatif aux contributions, doivent être utilisés dans un certain délai et aux fins convenues (« contributions préaffectées »). Si une contribution préaffectée n'est pas intégralement utilisée dans le délai prescrit et qu'il convient de la rembourser, le solde non utilisé est comptabilisé comme une réduction des produits et présenté dans le tableau 5.1.1.

254. Au 31 décembre 2024, 23 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 1,3 million de dollars.

255. Au total, 59 litiges engagés par des tiers contre le HCR sont en suspens, dont la plupart concernent des différends avec un petit nombre de fournisseurs et de partenaires d'exécution. Ces différends font l'objet de négociations et certains pourraient être réglés par voie d'arbitrage ; leur issue est donc incertaine. L'estimation la plus réaliste des coûts de règlement par voie d'arbitrage a été comptabilisée en charges à payer et en provisions juridiques et présentée dans les notes 3.10 et 3.11, mais il existe d'autres réclamations par des tiers portant sur un règlement d'un montant maximal d'environ 6,5 millions de dollars.

### 9.4 Actifs éventuels

256. En raison des bouleversements politiques survenus au Soudan, le HCR a subi en 2023 des pillages et d'autres vols d'actifs fixes et d'inventaires importants. Bien que le montant final fasse l'objet de négociations, les déclarations de dommage liées aux pertes de stocks devraient se traduire par le recouvrement d'un produit de l'assurance d'un montant minimum d'environ 8,5 millions de dollars. Les immobilisations corporelles et les stocks correspondants ont été dépréciés dans l'attente de la détermination du niveau des pertes subies, déduction faite des indemnités d'assurance.

## Note 10
## Information concernant les parties liées

257. 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 10
**Information concernant les parties liées**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *Nombre de postes pourvus* | *Traitements et indemnités de poste* | *Prestations diverses* | *Pension de retraite et assurance maladie* | *Rémunération totale* | *Avances non remboursées sur les prestations* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Principaux dirigeants (2024) | 5 | 1 332 | 161 | 343 | 1 836 | 106 |

258. 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 cotisation de l'employeur aux régimes de pensions et d'assurance maladie du personnel en activité.

259. Les principaux dirigeants ont droit à des prestations après la cessation de service au même titre que les autres fonctionnaires. Ces avantages ne peuvent pas être quantifiés de manière fiable. Les principaux dirigeants cotisent également à la Caisse des pensions.

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

## Note 11
## Événements postérieurs à la date de clôture

261. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année.

262. Le 20 janvier 2025, un important pays donateur a annoncé suspendre temporairement ses programmes d'aide extérieure afin de réévaluer ses priorités en matière de financement international. Comme cet événement postérieur à la date de clôture n'a pas d'effet direct sur la situation au 31 décembre 2024, il est considéré aux fins de la norme IPSAS 14 comme un événement ne donnant pas lieu à un ajustement, et aucun ajustement n'a été apporté aux états financiers de 2024.

263. Sur les 248,2 millions de dollars de contributions volontaires à recevoir directement du pays donateur qui sont inscrites à l'actif, environ 203,1 millions de dollars concernent des activités financées directement qui seront menées en 2025 ou plus tard. Les contributions à recevoir au titre des activités financées directement pour 2025 représentent 13,3 % du total des contributions à recevoir (voir la note 3). Le tableau ci-après résume la situation :

Tableau 11
**Événements postérieurs à la date de clôture**
(En milliers de dollars des États-Unis)

| | *2024* | *Pourcentage* |
|---|---|---|
| Contributions à recevoir (montant net) | 1 530 865 | 100,0 |
| Montant à recevoir du pays donateur au 31 décembre 2024 | 248 200 | 16,2 |
| Autres montants à recevoir (financement indirect par l'intermédiaire d'autres donateurs) | 1 794 | 0,1 |
| *Dont* : | | |
| Montant à recevoir au titre des activités de 2024 | 45 100 | 2,9 |
| Montant à recevoir au titre des activités de 2025 | 204 894 | 13,4 |
| Montant reçu depuis le 31 décembre 2024 pour les activités de 2024 | 45 100 | 2,9 |
| Montant reçu depuis le 31 décembre 2024 pour les activités de 2025 | 203 758 | 3,3 |
| Montant restant dû depuis le 31 décembre 2024, au 31 mars 2025 | 1 136 | 0,1 |

264. Le montant de 248,2 millions de dollars de contributions à recevoir directement du pays donateur et le montant supplémentaire de 1,8 million de dollars correspondant aux fonds alloués indirectement par le même pays par le biais d'organismes intermédiaires ont été comptabilisés en produits.

265. À la date d'autorisation de la publication de ces états financiers, l'effet total de la suspension temporaire des programmes d'aide extérieure et des éventuelles mesures d'atténuation connexes restait incertain. Pour les créances constatées en 2024, l'effet maximal ne devrait pas dépasser 4,5 millions de dollars, à savoir le montant des créances concernées qui restent dues au 31 mars 2025 et qui se rapportent à des activités devant être menées après la date de clôture. Il est tenu compte dans ce montant de la possibilité d'une demande de remboursement de montants déjà reçus. Toute autre incidence financière sera évaluée et communiquée au cours des exercices suivants.

266. Pour atténuer les risques opérationnels immédiats, le HCR a temporairement mis en attente certaines activités qui étaient directement touchées par la suspension.

267. Le 16 juin 2025, la direction du HCR a annoncé que le Haut-Commissariat avait procédé à une révision de ses activités, dépenses, effectifs et structures à la suite d'une réduction du financement humanitaire par rapport à 2024. Les mesures annoncées par le Haut-Commissariat, qui auront pour effet de réduire le champ de ses opérations, consistent notamment à fermer ou à réduire la taille de ses bureaux à travers le monde, à réduire de près de 50 % le nombre de postes de direction au siège, à Genève, et dans les bureaux régionaux, et à supprimer environ 3 500 postes, ce qui représente une réduction globale des dépenses de personnel d'environ 30 %. À la date de la publication des présents états financiers, l'incidence financière globale de ces mesures était encore en cours d'évaluation et ne pouvait être chiffrée de manière fiable.

268. Le HCR poursuit activement ses échanges avec les représentants du pays donateur pour obtenir des exemptions et des solutions de financement alternatives de manière à assurer la continuité de ses programmes. À la date de l'approbation des présents états financiers, aucune des créances constatées au 31 décembre 2024 ne concernait des programmes qui avaient été officiellement annulés ou entièrement suspendus.

269. Une analyse plus approfondie de l'incidence de cet événement postérieur à la date de clôture sur la situation financière et la performance financière du HCR, le cas échéant, sera présentée dans le rapport financier du HCR.

270. À la date de la publication des présents états financiers, aucun autre événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative ne s'était produit.

271. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2025 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

25-10971 (F) 160725 031125