



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2018**

**et**

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

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





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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2018**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2019

*Note*

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

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi . . . . .	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	7
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	18
B. Constatations et recommandations . . . . .	19
C. Informations communiquées par l'administration . . . . .	81
D. Remerciements . . . . .	82
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017	83
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers . . . . .	137
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	138
A. Introduction . . . . .	138
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités . . . . .	138
C. Analyse financière . . . . .	140
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme . . . . .	146
E. Gestion des risques . . . . .	151
F. Système de contrôle interne . . . . .	152
G. Continuité d'activité . . . . .	155
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	156
I. État de la situation financière au 31 décembre 2018 . . . . .	156
II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	157
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	158
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	159
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .	160
Notes relatives aux états financiers . . . . .	161

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 29 mars 2019, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés**

En application du règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)), nous avons l'honneur de vous faire tenir ci-joint les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2018, certifiés et approuvés conformément à l'article 11.3 dudit règlement.

Aux fins de l'audit de ces états financiers, nous confirmons que les informations présentées ci-après sont exactes, pour autant que nous le sachions et selon les informations dont nous disposons après nous être dûment renseignés auprès d'autres fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui donnent une image fidèle des activités du HCR et de vous communiquer des informations exactes. Tous les documents comptables et les informations qui s'y rattachent ont été mis à votre disposition pour l'audit et toutes les opérations effectuées au cours de la période considérée ont été dûment prises en compte dans les états financiers et consignées par le HCR dans les registres, notamment les registres comptables.

2. Les états financiers ont été établis et présentés conformément :

- a) aux Normes comptables internationales pour le secteur public ;
- b) au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies ;
- c) au règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ;
- d) aux méthodes comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.

3. Les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks présentés respectivement dans les notes 3.5, 3.6 et 3.3 relatives aux états financiers appartiennent au HCR et ne sont grevés d'aucune charge.

4. La valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements n'a subi aucune dépréciation et nous estimons que les montants indiqués rendent compte fidèlement de la situation.

5. Toutes les créances d'un montant significatif sont prises en compte dans les états financiers et sont exigibles auprès des débiteurs. À l'exception de celles qui ont été dépréciées car jugées irrécouvrables, nous nous attendons à ce que toutes les créances d'un montant significatif exigibles au 31 décembre 2018 soient honorées.

- 
6. Toutes les dettes et autres charges à payer dont nous avons connaissance ont été comptabilisées.
  7. Les engagements du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs à l'achat de biens et de services et les engagements en capital non exécutés au 31 décembre 2018 sont publiés dans la note 9.2 relative aux états financiers. Les engagements relatifs à des charges futures n'ont pas été portés au passif.
  8. Tous les passifs éventuels liés à des risques juridiques connus au 31 décembre 2018 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.
  9. Toutes les charges comptabilisées durant la période considérée ont été engagées conformément au règlement de gestion du HCR et aux éventuelles instructions des donateurs.
  10. Toutes les pertes d'espèces ou de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, quels qu'ils soient, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
  11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations effectuées pendant la période considérée.
  12. Aucun événement entraînant une révision des informations présentées dans les états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2018, date de clôture.

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

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

---

**Lettre datée du 24 juillet 2019, 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 sur les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2018.

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



## Chapitre I

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

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

Nous avons audité les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2018, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds au 31 décembre 2018, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### **Base de notre opinion**

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

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (chapitre IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

Il incombe au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de

la situation des fonds de contributions volontaires qu'il gère et d'exercer le contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

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

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat.

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

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

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

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

réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent le HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires qu'il gère.

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

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

### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

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

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

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

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

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

Le 24 juillet 2019

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### Résumé

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

Le Comité des commissaires aux comptes a contrôlé la gestion du Haut-Commissariat aux Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et vérifié ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2018 des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

##### Conclusion générale

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

Le déficit de financement, soit la différence entre le montant que le HCR estime nécessaire pour répondre aux besoins des personnes relevant de sa compétence et les fonds finalement disponibles, a augmenté pour s'établir à 3,51 milliards de dollars à la fin de l'année. Dans ce contexte de ressources limitées, il a fallu hiérarchiser les interventions. Le HCR a mis en œuvre moins d'activités qu'il ne le jugeait nécessaire pour faire face aux besoins. De même, la forte proportion de dons réservés à des situations particulières constitue un défi pour l'administration, qui éprouve des difficultés à se concentrer sur ses priorités et doit déployer ses ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité.

Le Comité des commissaires aux comptes engage le HCR à continuer d'étudier des moyens d'agir de manière plus économique tout en s'efforçant de mettre en place des procédures transparentes prévoyant des traces écrites afin de favoriser la responsabilité. Ainsi, par exemple, le Comité a noté qu'il était possible d'améliorer et de développer encore les systèmes de contrôle interne. En outre, il estime que les procédures simplifiées doivent être assorties de traces écrites afin de favoriser la transparence des décisions et l'efficacité du suivi. Ces traces écrites renforceront l'engagement du HCR en faveur d'une culture de l'intégrité et de la responsabilité, en particulier pendant et après la mise en œuvre de ses initiatives de changement.

##### Aperçu de la situation financière

Le HCR bénéficie toujours d'un important soutien de ses donateurs. Les contributions volontaires ont augmenté de 108,8 millions de dollars (2,6 %) pour s'établir à 4 260,8 millions de dollars, ce qui équivaut à 98,2 % du total des produits du HCR (4 338,3 millions de dollars). Les charges ont progressé de 231,6 millions de dollars pour atteindre 4 082,5 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuable à l'accroissement de l'assistance pécuniaire versée aux bénéficiaires (101,8 millions de dollars), à la hausse des salaires et des avantages du personnel (66,6 millions de dollars) et aux pertes de change par rapport aux gains

réalisés en 2017 (112,3 millions de dollars). L'excédent pour 2018 s'élève à 255,8 millions de dollars.

Le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale élevé lui permettant d'honorer ses passifs courants. Cependant, ces liquidités, témoins d'une situation en apparence solide, comprennent 1,13 milliard de dollars d'engagements de donateurs pour les années à venir d'un montant significatif. La marge de manœuvre du HCR dans l'utilisation des ressources demeure par ailleurs limitée, une forte proportion des contributions (85 % en 2018) étant réservée à des fins particulières par les donateurs. Les fonds non réservés à des fins particulières n'ont ainsi représenté que 15 % des contributions versées en 2018.

## **Principales constatations**

### *Finances*

Le Comité a fait observer que la nomenclature utilisée par le HCR pour présenter les actifs nets différait des normes IPSAS. Il a constaté que la présentation des états financiers et les informations communiquées par le HCR étaient en partie fondées sur des considérations budgétaires ou sur la comptabilité par fonds. Présenter le Fonds de financement des prestations dues au personnel comme un solde du passif et des fonds disponibles revient à confondre comptabilité par fonds et comptabilité d'exercice.

Si l'expérience passée avec les donateurs montre que ces derniers font appliquer l'exigence de restitution de l'actif ou d'autres avantages économiques futurs, les normes IPSAS exigent qu'un passif soit comptabilisé dans la mesure où les obligations actuelles n'ont pas été honorées. Le Comité a constaté que, pour les états financiers de 2018, la probabilité d'une sortie de fonds et une estimation fiable du montant de l'obligation actuelle ne pouvaient pas être déterminées pour les donateurs concernés car le HCR a procédé à une analyse globale et non à une analyse par donateur.

Le Comité a relevé que, dans certains cas, la date utilisée pour le calcul actuariel de l'assurance maladie après la cessation de service correspondait non pas au nombre d'années de service dans le système des Nations Unies mais au nombre d'années de service au HCR. Il a constaté que la méthodologie utilisée pour les données soumises à l'actuaire était conforme à l'instruction administrative. Il craint néanmoins que, dans certains de ces cas, il n'en résulte une sous-estimation des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Le Comité a analysé plusieurs cas de transfert de fonctionnaires entre le HCR et d'autres organismes des Nations Unies. Il a relevé que le HCR ne concluait pas d'accords avec les organismes d'origine ou d'accueil en ce qui concerne les obligations ou les créances correspondantes au titre de l'assurance maladie. L'accord interorganisations applicable prévoit que de tels accords doivent être conclus entre les organisations concernées au cas par cas.

Le Comité a noté que, dans certains cas, le HCR avait acheté des biens neufs et les avait transférés directement à ses partenaires et aux États. Il estime que les procédures actuelles de transfert ne comportent pas les éléments requis par le Règlement financier et les règles de gestion financière. Les biens ne peuvent être remis à des bénéficiaires externes que si le transfert apporte un avantage maximal à l'opération et si les accords conclus avec ces bénéficiaires contiennent des dispositions appropriées. Dans les cas relevés par le Comité, les accords ne comportaient pas de dispositions appropriées ou étaient même inexistants. Le Comité considère également que le transfert d'actifs doit faire l'objet d'une comptabilisation cohérente.

### *Réformes*

Le HCR fait actuellement l'objet d'un certain nombre de réformes. Le « parcours de transformation » de l'organisation comprend la mise en œuvre de la décentralisation et de la régionalisation, le renouvellement de la gestion axée sur les résultats et la gestion des risques institutionnels. Le Comité tient à souligner que le processus de transformation doit être cohérent à l'échelle de l'organisation.

Le Comité a noté que le chantier de la décentralisation était gros de potentialités mais aussi de risques. Il a fait observer que les nouveaux postes et les nouveaux pouvoirs dans les bureaux régionaux devaient être bien coordonnés et intégrés dans les structures actuelles du HCR. Il sera essentiel, pour la réussite du projet, que les structures hiérarchiques, les responsabilités et les pouvoirs soient bien conçus et mis en œuvre.

La gestion axée sur les résultats et la gestion des risques institutionnels sont nécessaires pour donner une orientation stratégique à la gestion des opérations du HCR. Le projet de gestion axée sur les résultats actuellement mis en œuvre vise notamment à définir des indicateurs de mesure de la performance. L'objectif est de faciliter la mesure du rapport coût-efficacité et d'établir des liens visibles avec les principaux objectifs de développement durable, principalement aux niveaux de l'impact et des résultats. Le Comité a constaté avec préoccupation que la révision de la gestion axée sur les résultats était en cours depuis longtemps déjà.

Le Comité a pris note des efforts actuellement menés pour renforcer la culture du risque au HCR. En ce qui concerne les registres de risques institutionnels, il a relevé que la qualité de ces registres pouvait encore être améliorée à certains égards mais aussi que certains registres présentaient un niveau de risques très détaillé. Il engage l'organisation à donner aux opérations de pays davantage d'indications sur le degré de précision requis dans les registres de risques institutionnels et à achever la révision de l'instruction administrative sur la gestion des risques institutionnels.

### *Contrôles internes : aspects transversaux*

Le Comité a constaté que le HCR devrait poursuivre le renforcement de ses contrôles internes. Il estime que le processus de changement et le projet de décentralisation à venir offrent la possibilité de renforcer les contrôles. Le « modèle des trois lignes de maîtrise des risques » pourrait être consolidé par la mise en œuvre de contrôles supplémentaires sur le terrain et par la mise en valeur de modalités de contrôle claires au niveau de la deuxième ligne de maîtrise des risques. Le Comité a constaté que les domaines de risque définis dans la matrice de contrôle financier pourraient être mieux définis pour refléter le modèle opérationnel du HCR. Les domaines à haut risque qui revêtent une plus grande importance pour le mandat de l'organisation devraient être traités plus en détail que les domaines moins importants. La matrice de contrôle financier devrait être mise à jour régulièrement.

Le Comité a constaté que certains des indicateurs figurant dans les rapports financiers de pays ne présentaient pas d'utilité et pouvaient même parfois induire en erreur. Il a pris note du projet actuellement mené pour remplacer et améliorer ces rapports dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle plate-forme de veille économique et d'analyse des données. Un accès en temps réel ou plus rapide aux informations figurant dans les rapports financiers de pays sera d'une plus grande utilité aux opérations de pays.

Le Comité a souligné que le HCR n'avait pas procédé à une analyse suffisante des variations des dépenses liées aux traitements, comme le prévoit la matrice de

contrôle financier. L'analyse fournie manque d'informations sur les principales variations et les explications correspondantes.

Le Comité a noté que le HCR n'avait pas établi les principaux rapports de suivi des ressources humaines et des états de paie aussi souvent que nécessaire. La procédure n'a pas donné lieu à des mesures fondées sur des examens, des procédures de supervision et un travail de consignation. Seul un nombre très limité de rapports d'examen a été automatisé.

*Contrôles internes : assistance pécuniaire versée aux bénéficiaires*

Le Comité a constaté que, dans certains cas, les sommes à rembourser par les prestataires de services financiers n'avaient pas été réclamées pendant une période pouvant aller jusqu'à trois ans. Il a noté qu'il était nécessaire de préciser davantage les conditions générales des remboursements lorsque le HCR participe à des opérations de trésorerie communes avec des fonds de gestion des liquidités mis en commun.

Le Comité a constaté que certaines opérations de pays utilisaient des outils mis au point en interne pour opérer les rapprochements relatifs à l'assistance en espèces versée aux bénéficiaires. Il a également relevé que certaines opérations de pays n'avaient pas effectué les opérations de rapprochement ou que la documentation correspondante était incomplète.

Le Comité a noté que, dans quelques cas, le HCR ne pouvait pas exclure la possibilité que les bénéficiaires aient reçu deux fois une subvention en espèces en 2018. Indépendamment du nombre effectif de doublons, la possibilité de doubles inscriptions dans le système est préoccupante.

Le Comité a constaté que les rapports de suivi post-distribution présentaient une qualité variable. Parfois, les recommandations ou mesures clés proposées pour la conception future des programmes n'étaient pas tirées des données figurant dans les rapports. Il a relevé que le HCR n'analysait pas et ne regroupait pas toujours suffisamment les conclusions des rapports de suivi post-distribution et ne les utilisait pas pour affiner les programmes d'intervention en espèces.

*Contrôles internes : partenaires de réalisation*

Au moment de l'audit, les accords relatifs aux projets, les avenants et les rapports financiers des partenaires étaient imprimés, signés et numérisés avant d'être stockés sous forme de fichiers électroniques. Les rapports financiers des partenaires étaient approuvés par une signature sur papier. Le Comité estime que l'utilisation de fichiers numérisés complique l'examen d'ensemble. La recherche d'erreurs ou d'irrégularités dans les documents numérisés est une entreprise fastidieuse et sujette à erreur.

Le Comité a relevé que, parfois, un nouveau montant était versé à un partenaire de réalisation alors même que seule une petite partie du versement précédent avait été comptabilisée en charge. Les documents fournis ne donnaient aucun élément justifiant le transfert du nouveau montant en question. Le Comité est d'avis que les motifs d'un deuxième versement ainsi que le lien avec l'exécution du projet et les prévisions devraient être étayés par des documents lorsque le versement est demandé ou opéré.

Le Comité a relevé que, dans plusieurs cas, le HCR avait acheté des biens et les avait transférés à un partenaire de réalisation. Or, l'accord de partenariat ne faisait mention d'aucun transfert de propriété.

*Gestion du parc mondial de véhicules*

Le HCR a procédé à une analyse de son parc de véhicules légers en 2011. En 2013, il a lancé son projet mondial de gestion du parc de véhicules. En 2018, il a chargé

une société d'évaluer l'efficacité et l'efficacités du projet. Après avoir analysé les exercices financiers de 2014 à 2018, la société a relevé d'importantes améliorations et faiblesses. Le Comité souligne les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

#### *Contrôles internes : vacataires*

Le HCR a engagé plus de 1 000 vacataires à titre temporaire, pour un montant de 10,5 millions de dollars sur la période allant de 2016 à 2018. Environ 70 % de ces vacataires ont été engagés par les opérations sur le terrain en fonction de leurs besoins prévus. Conformément à la politique du HCR, il ne peut être fait appel aux vacataires que si les services requis ne sont pas disponibles en interne. Le Comité n'a relevé aucun élément indiquant que l'organisation avait mis en place un dispositif permettant d'évaluer les compétences et les savoir-faire disponibles en interne avant de recourir aux services de vacataires.

Le Comité a noté qu'en 2018, dans 95 cas sur 287, le HCR ne s'était pas conformé à la politique interne relative à la durée des missions des vacataires.

Le Comité a également relevé des insuffisances dans les contrôles internes concernant la séparation des tâches et la procédure budgétaire. Le HCR n'a pas mis en place une procédure de vérification obligatoire reposant sur des outils techniques permettant la validation des recrutements.

Le Comité a indiqué qu'il y avait moyen d'affiner la politique du HCR relative aux vacataires ainsi que l'instruction administrative sur le recours au personnel affilié. Par ailleurs, il a constaté qu'il était temps d'améliorer les outils techniques et les méthodes de travail conformément au progiciel de gestion intégré de l'organisation.

#### *Technologies de l'information/cybersécurité et protection des données*

La décentralisation et le renforcement de l'autonomie des opérations sur le terrain dans le domaine des technologies de l'information et des communications ont une incidence sur la sécurité de l'information et le rapport coût-efficacité. Le Comité considère qu'en raison de l'autonomie dont jouissent les opérations sur le terrain en matière informatique, les diverses applications locales risquent de continuer à évoluer de manière indépendante.

Malgré les rappels réguliers adressés par le siège du HCR, les bureaux extérieurs consacrent rarement des fonds suffisants aux opérations informatiques, ce qui entraîne l'obsolescence de leurs ressources informatiques (postes de travail, réseaux, serveurs locaux, etc.).

Le Comité a constaté que le registre des risques de la Division des systèmes d'information et des télécommunications ne mentionnait qu'un seul domaine de risque informatique, alors même qu'en 2017, un cabinet de conseil avait recensé de nombreux risques et défini de nombreuses mesures d'atténuation. Le HCR n'a pas tenu de registre détaillé des risques de sécurité distinct des registres de risques institutionnels où sont décrits tous les risques de sécurité et les mesures à prendre en conséquence.

Le Comité a relevé que le responsable de la sécurité informatique du HCR ne disposait d'aucun instrument, telle qu'une politique de sécurité informatique obligatoire, pour assurer la sécurité de l'information à l'échelle de l'organisation et n'était pas rattaché hiérarchiquement à la haute direction.

Pour le HCR, les données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence revêtent une importance particulière. L'organisation stocke une immense quantité de données personnelles. Le Comité a noté que le spécialiste de la protection des données n'avait pas encore accompli toutes les missions prévues dans la politique



de protection des données. Les initiatives prises par ce dernier ne sont pas suffisamment suivies d'effet dans les opérations sur le terrain. En outre, il n'y a pas de lien hiérarchique avec la haute direction pour les questions relatives à la protection des données.

### **Principales recommandations**

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

#### *Finances*

**a) Réviser la présentation et les informations à fournir sur l'actif net dans les états financiers, en veillant à ce que les informations comptables relatives aux fonds ne soient utilisées que dans la mesure où elles complètent les normes IPSAS ;**

**b) Améliorer l'examen des accords de contribution pour tenir compte, pour chaque donateur, de la probabilité de la sortie de fond et d'une estimation du montant de l'obligation ;**

**c) Consulter les autres organismes des Nations Unies et les actuaires pour déterminer s'il y a lieu de modifier l'instruction administrative applicable afin de constater avec plus de précision les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires justifiant d'engagements antérieurs ;**

**d) Déterminer s'il y a lieu de conclure des accords avec les organismes des Nations Unies pour obtenir une assurance juridique quant aux charges à payer ou produits à recevoir au titre de l'assurance maladie pour le personnel entrant et sortant ;**

**e) Définir une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés devant faire l'objet d'un transfert direct de propriété à d'autres entités et constater séparément dans les notes afférentes aux états financiers les charges résultant de ces transferts ;**

#### *Réformes*

**f) Veiller à ce que les responsabilités, les pouvoirs et les voies hiérarchiques des gestionnaires dans les nouvelles structures régionales et de l'administration centrale soient bien coordonnés. Les structures hiérarchiques, les responsabilités et les pouvoirs devraient être intégrés dans les structures actuelles du HCR et permettre la coordination et le suivi nécessaires au siège ;**

**g) Utiliser le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour présenter le lien entre les apports, les effets et les résultats, y compris les produits fournis par les partenaires de réalisation, et faciliter l'alignement des plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires ;**

**h) Améliorer les registres de risques institutionnels et donner des orientations aux opérations des pays sur le degré de précision requis dans la description des risques ;**

*Contrôles internes : aspects transversaux*

**i) Affiner la matrice de contrôle financier, intégrer les changements imminents dans la structure organisationnelle et assurer la mise à jour systématique de la matrice de contrôle financier ;**

**j) Poursuivre les efforts actuellement menés pour améliorer le contenu et la pertinence des rapports financiers des pays dans le cadre du projet de veille économique et d'analyse des données en cours ;**

**k) Améliorer l'analyse des variations des traitements et avantages du personnel, assurer l'établissement et l'examen constants des principaux rapports sur les ressources humaines et les états de paie et en conserver une trace écrite, et augmenter le nombre de rapports automatisés ;**

*Contrôles internes : assistance pécuniaire versée aux bénéficiaires*

**l) Renforcer le suivi des procédures de remboursement et de rapprochement des opérations dans les pays, communiquer des directives claires sur l'allocation et le suivi des remboursements aux opérations de pays participant aux facilités de trésorerie communes, dans les cas où les fonds de gestion des liquidités sont centralisés, fixer des dates limites pour les demandes de remboursement, et veiller à ce que les espèces ne puissent jamais être distribuées sans liste de distribution approuvée ;**

**m) Faire savoir qu'il importe de vérifier systématiquement les doublons dans les listes de distribution aux fins de l'assistance en espèces, et ce, avant que les listes ne soient approuvées ;**

**n) Veiller à ce que les rapports de suivi post-distribution comportent systématiquement des recommandations et des mesures clés d'ajustement des programmes, analyser les conclusions du suivi post-distribution et les utiliser pour affiner l'élaboration des programmes d'intervention en espèces ;**

*Contrôles internes : partenaires de réalisation*

**o) Mettre en œuvre, dans la mesure du possible, des procédures électroniques supplémentaires, telles que la présentation de rapports financiers par les partenaires et la signature électronique pour l'approbation des rapports financiers des partenaires, en remplacement du système actuel de signatures de vérification hors ligne, afin de faciliter le renforcement des contrôles internes ;**

**p) Renforcer l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et garder une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements ;**

**q) Relier de manière transparente les transferts de propriété aux accords de partenariat et indiquer clairement le but du transfert ;**

*Gestion du parc automobile mondial*

**r) Prendre en compte les résultats du rapport d'évaluation dans la prochaine stratégie de gestion du parc automobile, évaluer l'ordre et l'importance des procédures à mettre en œuvre et les hiérarchiser en conséquence. Pour procéder à ces vérifications, consigner et évaluer toutes les données opérationnelles et financières à l'aide des outils d'analyse ;**

*Contrôles internes : vacataires*

s) **Renforcer et modifier les politiques applicables afin d'améliorer les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne sont pas disponibles en interne et veiller à ce que le Groupe des partenariats relatifs au personnel affilié soit associé à la procédure de validation ;**

t) **Contrôler la durée des contrats afin que soit observée l'interruption de service obligatoire de trois mois complets ;**

u) **Étudier les possibilités techniques de mise en œuvre d'un système d'approbation permettant d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection et de déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable ;**

*Technologies de l'information/cybersécurité et protection des données*

v) **Élaborer dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble du HCR et mobiliser les fonds nécessaires à la mise en œuvre de ces normes sur le terrain ;**

w) **Mettre en place une procédure d'appréciation des risques liés à la sécurité de l'information fondée sur la norme ISO 27005 ou tendant à s'en rapprocher ;**

x) **Définir les attributions du responsable de la sécurité informatique dans une directive obligatoire globale sur la sécurité de l'information et prévoir la possibilité que le responsable de la sécurité informatique et le responsable de la protection des données soient directement rattachés à la haute direction.**

**Recommandations antérieures**

Au 30 avril 2019, sur les 67 recommandations formulées pour 2017 et les années antérieures, 35 (52 %) avaient été appliquées et 32 (48 %) étaient toujours en cours d'application (voir annexe). Le Comité se félicite des progrès accomplis dans l'application des recommandations émises les années précédentes.

**Chiffres clefs**

<b>8,22 milliard de dollars</b>	Budget définitif fondé sur une évaluation de l'ensemble des besoins
<b>4,34 milliard de dollars</b>	Produits comptabilisés (dont 1,13 milliard de dollars pour les années à venir)
<b>4,08 milliard de dollars</b>	Charges pour 2018
<b>74,8 millions</b>	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
<b>12 240</b>	Effectif du HCR
<b>131</b>	Nombre de pays où le HCR était présent en 2018 à travers 469 bureaux, y compris dans le cadre d'interventions d'urgence de grande envergure (Bangladesh, Burundi, Europe, Iraq, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Soudan du Sud, Venezuela (République bolivarienne du) et Yémen)

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

1. En 2018, le HCR a fourni protection et assistance à environ 74,8 millions de personnes déplacées de force à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Le HCR est une organisation décentralisée présente dans 131 pays et qui compte plus de 12 000 fonctionnaires répartis dans 469 bureaux. Son mandat consiste à fournir un appui pendant une longue période à des populations se trouvant dans des situations appelées à durer et à répondre aux urgences humanitaires. Les déplacements massifs de population se sont poursuivis à un rythme croissant, non seulement en raison des conflits en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, mais aussi à cause de la crise dans la région du bassin du lac Tchad, des troubles en République démocratique du Congo et des situations au Bangladesh et en République bolivarienne du Venezuela. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient en 2018 4,26 milliards de dollars – dont 1,13 milliard de dollars relatifs à des années ultérieures –, pour un montant total des produits de 4,34 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 4,08 milliards de dollars.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les comptes du HCR et examiné ses activités pour l'année terminée le 31 décembre 2018, en application de la résolution 74 (I) adoptée par l'Assemblée générale en 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'ONU, ainsi qu'aux normes internationales d'audit. Ces dernières exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

3. L'audit avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2018 ainsi que ses résultats financiers et

flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU (ST/SGB/2013/4) et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugé nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

4. Dans le cadre de son mandat, le Comité a également effectué différents examens de la gestion en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel il doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes du HCR et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Il a notamment formulé des observations sur les initiatives de réforme du HCR, la gestion des risques, le contrôle interne, l'assistance en espèces aux bénéficiaires, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion du parc automobile, le recours à des vacataires, la sécurité de l'information et la protection des données.

5. Au cours de son audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux de Budapest et de Copenhague. Pour ce qui est des opérations sur le terrain, il a examiné les activités des bureaux de l'Égypte et de la Jordanie et du bureau régional pour l'Europe du Sud-Est en Bosnie-Herzégovine. Il a continué de collaborer avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) du secrétariat pour veiller à ce que leurs travaux soient coordonnés. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec la direction du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

## B. Constatations et recommandations

### 1. Recommandations antérieures

6. Le Comité a estimé que sur les 67 recommandations en suspens au moment de la publication de son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2017, 35 recommandations (52 %) avaient été appliquées et que 32 (48 %) étaient en cours d'application. On trouvera au tableau II.1 à l'annexe du présent rapport des précisions sur l'état d'application de ces 67 recommandations.

Tableau II.1

#### Recommandations antérieures

<i>Année</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
2012	1	1	–	–
2014	3	2	1	–
2015	5	4	1	–
2016	9	6	3	–

<i>Année</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
2017	49	22	27	–
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	–
Pourcentage	100	52	48	–

7. Sur les 32 recommandations en cours d'application, 27 concernent 2017 et trois 2016. Le Comité continue de constater des progrès dans l'application des recommandations en suspens et se félicite que des recommandations formulées entre 2012 et 2015 aient été appliquées et classées. Certaines recommandations en cours d'application ont trait à des projets et à des initiatives dont la mise en place n'est pas encore achevée, comme l'engagement du HCR en faveur des objectifs de développement durable et l'élaboration d'un nouveau système de gestion axée sur les résultats.

## 2. Aperçu de la situation financière

8. En 2018, l'actif net a augmenté de 344 millions de dollars pour atteindre 2,32 milliards de dollars. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 2,74 milliards de dollars (2,52 milliards en 2017 après retraitement), dont 1,22 milliard de dollars au titre de la trésorerie et des placements (1,12 milliard en 2017).

9. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers se sont maintenus à un niveau satisfaisant et le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) élevé. Dans son rapport financier (voir chap. IV, par. 35), la direction du HCR a indiqué que la prise en compte d'un montant de 1 130,5 millions de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs et des engagements relatifs à des années à venir avait eu une incidence positive sur le degré de liquidité. Au vu des principaux ratios financiers calculés par le Comité, le HCR est en mesure d'honorer tous ses engagements (voir tableau II.2).

Tableau II.2  
Analyse des ratios

<i>Ratio</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017 (après retraitement)</i>	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Ratio de liquidité générale <sup>a</sup> (actifs courants/passifs courants)	9,5	9,9	8,1	8,6	6,9
Total de l'actif/total du passif <sup>b</sup>	3,4	3,0	2,7	2,7	2,3
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (disponibilités + placements + passifs courants)	4,0	4,3	4,0	4,6	3,1
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (disponibilités + placements + créances à court terme)/passifs courants)	8,1	8,4	6,9	7,5	5,7

Source : États financiers du HCR.

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

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

<sup>c</sup> Le ratio de liquidité immédiate donne des indications sur le degré de liquidité d'une entité. Il sert à mesurer le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des fonds investis à court terme disponibles pour financer les passifs courants.

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

10. Le montant des contributions volontaires reçues a augmenté de 2,6 %, passant de 4 152,0 millions de dollars en 2017 (après retraitement) à 4 260,8 millions de dollars en 2018. Les contributions volontaires représentent 98,2 % du total des produits du HCR (4 338,3 millions de dollars). Le retraitement de 2017 (3,9 millions de dollars) correspond à la réévaluation de la contribution en nature au titre de la location des bureaux de Genève. Les charges d'exploitation de 2017 ont été retraitées du même montant.

11. Le total des charges (écarts de change inclus) s'est élevé à 4 082,5 millions de dollars, contre 3 851,0 millions (après retraitement) en 2017. Le retraitement de 2017 (1,9 million de dollars) tient à un changement de méthode comptable, dont l'effet s'ajoute à l'augmentation des charges d'exploitation mentionnée ci-dessus, qui s'est traduit par le relèvement du seuil d'immobilisation des biens corporels. En conséquence, la dotation aux amortissements pour 2017 a été diminuée de 5,3 millions de dollars, tandis que les soldes de différents postes de charges (principalement ceux de la catégorie « Matériel et fournitures ») ont augmenté de 3,3 millions de dollars.

12. L'excédent pour l'année 2018 a diminué de 123,7 millions de dollars pour s'établir à 255,8 millions de dollars (379,5 millions en 2017 après retraitement), principalement en raison de l'augmentation des dépenses liées à l'assistance en espèces à des bénéficiaires (101,8 millions de dollars), de pertes de change plus importantes (112,3 millions de dollars) et de l'augmentation des traitements et des avantages du personnel (66,6 millions de dollars). La hausse des charges a été partiellement compensée par l'augmentation des produits provenant des contributions volontaires (108,8 millions de dollars) et par la diminution du montant des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (50,9 millions de dollars).

13. En 2018, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR était de 8,22 milliards de dollars, contre 7,96 milliards en 2017. Le montant total des ressources disponibles étant de 4,71 milliards de dollars en 2018 (4,51 milliards en 2017), le déficit de financement s'est élevé à 3,51 milliards de dollars (3,45 milliards en 2017). Le HCR a continué de recevoir davantage de demandes d'intervention en raison des situations d'urgence en cours, de l'augmentation du nombre de personnes relevant de sa compétence et des difficultés auxquelles continuent de faire face les donateurs. Dans ce contexte, le HCR risque d'être soumis à des pressions supplémentaires en 2019 et dans les années à venir.

14. Au total, 85 % des contributions que reçoit le HCR sont préaffectées (voir tableau II.3) et la proportion de contributions non affectées a diminué de deux points de pourcentage en 2018 par rapport à 2017. La préaffectation des contributions contraint la direction à employer ses ressources avec souplesse pour pouvoir répondre aux besoins dans tous ses domaines d'activité. Le Comité constate que grâce à ses activités de collecte de fonds et aux conférences de donateurs tenues en 2018, le HCR a atteint un niveau record d'engagements pris par les donateurs. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales demeurent les principaux contributeurs.

Tableau II.3

**Contributions financières en 2018, par type de préaffectation**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2018	2017	2016	2018 (en pourcentage)	2017 (en pourcentage)	2016 (en pourcentage)
Non préaffectées	647	703	555	15	17	14
Préaffectation en instance <sup>a</sup>	204	174	159	5	4	4

Type de préaffectation	2018	2017	2016	2018 (en pourcentage)	2017 (en pourcentage)	2016 (en pourcentage)
Niveau national ou sectoriel	2 777	2 491	2 550	66	60	66
Niveau régional ou sous-régional	565	718	601	13	18	15
Préaffectées à une activité thématique	37	39	33	1	1	1
<b>Total des contributions financières</b>	<b>4 230</b>	<b>4 125</b>	<b>3 898</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : États financiers du HCR.

<sup>a</sup> La plupart des contributions en instance de préaffectation ont été annoncées lors de conférences d'annonce de contributions pour les années à venir.

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

#### Présentation du Fonds de financement des prestations dues au personnel en tant qu'élément de l'actif net

15. Le paragraphe 95 de la norme IPSAS 1 présente la liste des composantes distinctes de l'actif net/de la situation nette qu'une entité qui n'a pas de capital social doit fournir soit dans l'état de la situation financière, soit dans les notes.

16. Dans l'état de la situation financière, le HCR présente les éléments suivants en tant que « Soldes des fonds et réserves » :

- a) Soldes cumulés des fonds et réserves ;
- b) Fonds de roulement et de garantie ;
- c) Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement ;
- d) Fonds de financement des prestations dues au personnel.

17. La classification du HCR ne respecte pas les exigences de la norme IPSAS 1. Cela vaut également pour la présentation de l'état des variations de l'actif net et des notes. Par exemple, l'élément dont le solde est le plus élevé, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, est un mécanisme interne de financement des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite. Les normes IPSAS ne prévoient pas l'obligation de présenter cet élément séparément. Le choix de présentation fait par le HCR répond donc plutôt en partie à des considérations budgétaires ou aux besoins de la comptabilité par fonds.

18. Le HCR présente le Fonds de financement des prestations dues au personnel comme un solde des passifs et des fonds disponibles. Au 31 décembre 2018, les engagements au titre des prestations dues au personnel s'élevaient à 766,1 millions de dollars<sup>1</sup>. Compte tenu du montant des fonds disponibles (199,1 millions de dollars), il en ressort un solde négatif de 567,0 millions de dollars. Afin de mettre en évidence le sous-financement, le passif de 766,1 millions de dollars a été présenté au titre du poste « Fonds de financement des prestations dues au personnel ». En contrepartie, le poste « Soldes cumulés des fonds et réserves » a été augmenté du même montant. Le Comité estime que cette présentation est trompeuse et que seuls les fonds disponibles (soit 199,1 millions de dollars) devraient être présentés au titre du Fonds de financement des prestations dues au personnel. Cette présentation devrait être

<sup>1</sup> Solde des passifs courants et non courants au titre des avantages du personnel, à l'exclusion des traitements et des prestations connexes, soit 10,5 millions de dollars (voir note 3.8).



rectifiée dans tous les états financiers. Le tableau II.4 illustre l'écart dans les chiffres comparés à l'année précédente. Il n'intègre pas les modifications proposées relatives à la présentation ou à la classification.

Tableau II.4

**Présentation de l'actif net**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Éléments de l'actif net</i>	<i>Présentation actuelle pour 2018</i>	<i>Présentation sans compensation</i>
Soldes cumulés des fonds et réserves	2 744,4	1 978,3
Fonds de roulement et de garantie	100,0	100,0
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	41,8	41,8
Fonds de financement des prestations dues au personnel		
<i>Passif</i>	(766,1)	
<i>Fonds disponibles</i>	199,1	
Solde du Fonds de financement des prestations dues au personnel	(567,0)	199,1
<b>Soldes cumulés des fonds et réserves</b>	<b>2 319,1</b>	<b>2 319,1</b>

19. Le HCR étant une entité du système des Nations Unies, il établit son budget selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, et ses états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Le Comité n'est pas opposé à ce que des informations relatives au budget ou à la comptabilité par fonds soient incluses dans la présentation de l'actif net ou dans les états financiers en général. Toutefois, il estime qu'il convient de veiller au respect des prescriptions des normes IPSAS concernant la classification de l'information. D'une manière générale, le HCR doit veiller à ce que l'information relative à la comptabilité par fonds ne soit utilisée que pour la présentation de l'actif net dans les états financiers aux normes IPSAS, dans la mesure où cette information complète les normes IPSAS applicables.

**20. Le Comité recommande que le HCR revoie la façon dont l'actif net est présenté dans les états financiers, en veillant à ce que l'information relative à la comptabilité par fonds ne soit utilisée que dans la mesure où elle complète les normes IPSAS applicables.**

21. Le HCR n'a pas accepté la recommandation visant à modifier la présentation de l'actif net dans les états financiers. Dans l'attente d'une nouvelle norme IPSAS sur la comptabilisation des produits, qui devrait être publiée prochainement et donner lieu à une présentation plus fidèle de l'actif net, il considère que l'approche actuelle fournit au lecteur des informations complémentaires essentielles sur les éléments de l'actif net, au regard de la norme actuelle qui comporte des lacunes.

**Comptabilisation des produits**

22. Dans les notes relatives aux états financiers, le HCR indique que « les stipulations apportées à l'utilisation de certaines contributions représentent des restrictions mais ne constituent pas des conditions au sens de la norme 23 ». Le HCR a fondé cette conclusion sur des montants nets de produits diminués de la dépréciation. Ces pertes de valeur correspondent à des remboursements résultant d'une sous-utilisation des fonds, de faits délictueux ou de dépenses non éligibles. Le

Comité a constaté que dans le cas de certains accords relatifs aux contributions, le montant initial du financement avait été réduit en raison d'une dépréciation ou parce que les donateurs avaient suspendu le versement de leurs contributions ou en avaient réduit le montant à la suite d'un rapport d'audit publié par le BSCI ([rapport 2018/097 du BSCI](#)).

23. Au vu de ces précédents, si les donateurs font appliquer l'obligation de restituer les éléments d'actif ou les avantages économiques futurs qui découlent de leurs contributions, les stipulations figurant dans les accords en question constituent bien des conditions. En pareil cas, les normes IPSAS prévoient la comptabilisation d'un passif dans la mesure où les obligations actuelles n'ont pas été respectées. Une obligation actuelle doit être comptabilisée en tant que passif lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour l'éteindre et que son montant peut être estimé de manière fiable (IPSAS 23, paragraphe 50). Le Comité a conclu que la probabilité d'une sortie de fonds et une estimation fiable du montant de l'obligation au titre des contributions susmentionnées ne pouvaient être établies pour les états financiers de 2018 étant donné que le HCR avait effectué une analyse globale.

24. Le HCR a fait observer qu'au moment de l'établissement des rapports financiers périodiques destinés aux donateurs, les taux de consommation des crédits sont déjà analysés pour chaque projet et que des travaux sont menés pour recenser les cas où l'on s'attend à une sous-utilisation globale importante des fonds. Les informations obtenues ont été traitées dans le cadre de l'examen de fin d'année des créances douteuses et des possibles obligations de remboursement, et il en a été tenu compte le cas échéant dans les états financiers. Compte tenu du niveau historiquement bas des remboursements, le HCR considère qu'un suivi détaillé et approfondi des dépenses de chaque projet ne se justifie pas en termes d'efficacité, en particulier au vu de ses systèmes comptables actuels.

**25. Le Comité recommande que le HCR améliore l'examen des accords relatifs aux contributions afin de tenir compte, pour chaque donateur, de la probabilité d'une sortie de ressources et d'établir une estimation du montant de l'obligation.**

26. Le HCR a souscrit à cette recommandation et il examinera les tendances passées en ce qui concerne les donateurs individuels afin d'établir un taux de réduction de valeur statistique qui sera appliqué aux projets en cours pour lesquels des informations détaillées et actualisées sur le suivi ne peuvent être obtenues facilement.

#### **Données de l'évaluation actuarielle**

27. Les fonctionnaires de l'ONU peuvent bénéficier de l'assurance maladie après la cessation de service après cinq ans de participation à un régime d'assurance maladie contributif pour le personnel recruté avant le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et dix ans pour le personnel recruté après cette date, et après avoir atteint l'âge de 55 ou 57 ans. Si un fonctionnaire participe à un régime d'assurance maladie contributif dans plusieurs organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitements et d'indemnités, le cumul de toutes les périodes d'affiliation est pris en compte pour déterminer son admissibilité ([ST/AI/2007/3](#)). Il en va de même pour le cumul de toutes les périodes d'affiliation lorsque les membres du personnel ont eu des engagements de différents types (par exemple, de durée déterminée, permanent ou continu).

28. Aux fins du calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, le HCR communique à l'actuaire la date d'entrée en fonctions de chaque fonctionnaire. Cette date permet de calculer les années d'ancienneté si un fonctionnaire n'a travaillé que pour le HCR. S'il a travaillé dans d'autres organismes des Nations Unies avant de rejoindre le HCR, cette date permet de calculer

l'ancienneté dans le système des Nations Unies, à condition que le HCR considère le service comme « continu ». Le statut de service continu est accordé aux fonctionnaires mutés ou détachés d'une organisation à une autre (UNHCR/AI/2014/8).

29. Dans les cas de service non continu, la date d'entrée en fonctions correspond à la date d'embauche au HCR, ce qui signifie qu'elle reflète les années d'ancienneté au HCR et ne tient pas compte des années de service antérieures dans le système des Nations Unies. Le Comité a estimé que cette approche était conforme à l'instruction administrative citée précédemment. Il en conclut que, dans de tels cas, l'actuaire, aux fins du calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ne doit pas utiliser les années de participation d'un fonctionnaire à un régime d'assurance maladie d'un organisme du système, mais plutôt les années d'ancienneté dans l'organisme actuel.

30. Le Comité a relevé des cas de service non continu pour lesquels la date d'entrée en fonctions ne correspondait apparemment pas aux années d'ancienneté effectives dans le système des Nations Unies. Il craint donc que, dans certains cas, le montant de l'engagement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ne soit sous-estimé. Les fonctionnaires en question avaient déjà acquis de l'ancienneté dans d'autres organismes des Nations Unies, mais les données communiquées à l'actuaire témoignaient de moins d'années de service. Le Comité a en outre constaté que certains fonctionnaires n'avaient pas été pris en compte dans le calcul parce qu'ils avaient été réengagés sur la base d'un contrat temporaire après leur départ à la retraite. Certains d'entre eux avaient travaillé pendant des décennies dans le système des Nations Unies et remplissaient déjà les conditions requises pour bénéficier de l'assurance maladie après la cessation de service, nonobstant le nouvel engagement temporaire. Le Comité n'ignore pas qu'il faut également tenir compte d'effets compensatoires tels que les départs et le fait que tous les fonctionnaires ne demandent pas à bénéficier de l'assurance maladie après la cessation de service. Toutefois, il craint que les titulaires d'un engagement temporaire ou non continu ayant précédemment acquis de l'ancienneté ne soient pas pris correctement en compte dans le calcul des engagements. Le Comité a conclu que cette approche était conforme à l'instruction administrative et à la pratique en vigueur dans le système des Nations Unies.

**31. Le Comité encourage le HCR à consulter d'autres organismes des Nations Unies et à déterminer, en collaboration avec les actuaires, si l'instruction administrative doit être modifiée en ce qui concerne les années de service non continu des fonctionnaires.**

32. Le HCR a déclaré que le montant global résultant des scénarios indiqués par le Comité n'était pas significatif. Il a également indiqué que le calcul des engagements au titre des avantages du personnel mettait en jeu un grand nombre d'hypothèses, notamment les taux d'intérêt utilisés pour le calcul, les taux de mortalité, la devise dans laquelle les dépenses étaient engagées et les taux d'inflation futurs des coûts des soins de santé. Le HCR a estimé que le niveau d'incertitude ou du risque de variabilité du montant de l'engagement lié à un petit nombre de cas atypiques identifiés était bien inférieur à celui qui découle de la nécessaire utilisation des grandes hypothèses actuarielles et financières régulièrement mises à jour. Il a souligné que la date d'entrée en fonctions servait à déterminer plusieurs droits à prestations autres que l'assurance maladie après la cessation de service. Il a en outre indiqué que, pour les fonctionnaires détachés auprès du HCR, il estimerait le montant de l'engagement selon l'hypothèse où le membre du personnel travaillerait encore pour le HCR au moment de prendre sa retraite. Toutefois, la probabilité d'une telle situation était faible car, dans de nombreux cas, le fonctionnaire retournait dans son organisme d'origine une fois son détachement terminé. Le HCR a également déclaré que si l'on faisait preuve de

perfectionnisme dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte de chaque situation particulière, cela entraînerait une augmentation du coût des données et des services actuariels, et que l'ONU devait se satisfaire d'un niveau d'estimation raisonnable. Comme d'autres entités des Nations Unies, le HCR continuera d'estimer le montant de l'engagement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en raisonnant au niveau global et non individuel. Il a conclu qu'il considérerait l'ensemble des effectifs à un moment donné et qu'il vérifierait les mouvements et le taux de rotation du personnel.

33. Le Comité a pris note de la position du HCR et estime néanmoins qu'une consultation avec les autres organismes des Nations Unies serait utile et nécessaire. Nonobstant les effets compensatoires potentiels, il considère qu'il est intéressant de déterminer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au niveau de l'organisation en tenant compte de la structure des effectifs à un moment donné. Si, par exemple, un plus grand nombre de hauts fonctionnaires rejoignent le HCR à un stade avancé de leur carrière, l'exactitude du calcul de l'engagement revêtira une importance plus grande que dans le cas où de jeunes fonctionnaires sont détachés. Dans le contexte d'ensemble du système des Nations Unies et compte tenu des initiatives de réforme en cours telles que « Unis dans l'action », le Comité estime qu'une coordination étroite et une approche concertée sont nécessaires.

#### **Transfert de fonctionnaires d'une entité des Nations Unies à une autre**

34. Lorsqu'un fonctionnaire est transféré d'une entité des Nations Unies à une autre, il conserve la majeure partie de ses indemnités et de ses droits à prestations ; l'entité d'accueil prend en charge l'engagement et l'organisation d'origine est libérée de ses obligations. Il en va de même pour les fonctionnaires qui quittent une entité des Nations Unies et sont engagés par une autre. L'Accord interorganisations concernant la mutation, le détachement ou le prêt de fonctionnaires entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitement et indemnités stipule que « l'étendue des obligations de chaque entité en ce qui concerne les cotisations des employeurs aux régimes d'assurance maladie ou de protection sociale autres que la Caisse des pensions sera convenue entre les deux organismes au cas par cas ». Le Comité a constaté que le HCR ne concluait pas régulièrement de tels accords.

35. Le Comité estime qu'un accord de transfert devrait être conclu dans chaque cas. La part de l'engagement au titre de l'assurance maladie qui revient à chaque entité devrait être définie de concert. Le Comité considère qu'il peut y avoir un risque que l'organisation d'accueil d'un ancien fonctionnaire du HCR réclame les sommes dues au titre des engagements comptabilisés pendant la période où il était membre du personnel du HCR. Celui-ci doit déterminer s'il y a lieu de conclure régulièrement des accords avec des organisations concernant les mouvements de personnel. Il sera nécessaire de consulter le Service des affaires juridiques du HCR sur ce sujet.

**36. Le Comité recommande que le HCR détermine s'il aurait intérêt à conclure des accords avec d'autres entités des Nations Unies quant aux mouvements de personnel afin d'établir une répartition claire des engagements au titre de l'assurance maladie entre les entités concernées et de comptabiliser les sommes à recevoir ou les contributions à verser, selon le cas, au titre de ces fonctionnaires.**

37. Le HCR n'a pas souscrit à cette recommandation, car il considère que conclure des accords avec d'autres entités des Nations Unies concernant les engagements au titre du personnel dérogerait à l'esprit de coopération au sein de l'ONU et pourrait conduire à la mise en œuvre d'un processus potentiellement lourd qui compliquerait la gestion des mouvements de personnel et en entraverait l'efficacité.

### Identifiant article et fiche article

38. Dans le cadre de l'audit des comptes, le Comité a analysé le processus de gestion des actifs du HCR, en particulier en ce qui a trait à la création des identifiants article et des fiches article. L'identifiant est propre à chaque bien et service (ci-après dénommés « biens ») dont le HCR a fait l'acquisition. Il joue un rôle crucial dans la gestion des biens, car des variables telles que la catégorie d'immobilisations et la durée d'amortissement lui sont rattachées.

39. Le Comité a constaté qu'un article pouvait être immobilisé, avec pour conséquences le calcul d'un amortissement et l'inscription dans le fichier des immobilisations, même s'il ne répondait pas aux critères requis. D'un autre côté, il était possible d'affecter un numéro de série à un élément d'actif susceptible d'être immobilisé, ce qui entraînait la comptabilisation directe de cet élément en charges et donc l'impossibilité de l'inscrire dans le fichier des immobilisations et de l'amortir. En 2018, dans certains cas, le progiciel MSRP n'envoyait pas de message d'avertissement ni ne bloquait la création d'identifiants article non autorisés.

40. Tous les identifiants article créés sont recensés dans le répertoire des fiches article. C'est uniquement à partir de ce répertoire que le HCR sélectionne les biens qu'il entend acheter. De nouveaux articles peuvent y être ajoutés sur demande et après approbation. Le statut « fin de vie » est attribué aux articles qu'on ne peut plus se procurer. Le HCR a communiqué au Comité des informations sur l'état au 31 janvier 2019 de son catalogue, qui comptait alors 8 074 références.

41. Le Comité a constaté que sur ces 8 074 articles, 4 797 (59 %) étaient en fin de vie, et que de tous les articles actifs, 2 037 (63 %) avaient été ajoutés il y a plus de cinq ans et 495 articles depuis au moins 13 ans, sans que leurs données d'origine aient été modifiées. Au moins 18 articles avaient visiblement été classés de manière incorrecte dans les catégories des immobilisations corporelles et des articles faisant l'objet d'un suivi. Le HCR s'emploie actuellement à examiner et à corriger ces incohérences. Dans le cas de 16 autres articles, il était difficile de dire s'ils répondaient à la définition de consommables ou s'ils devaient être immobilisés. Les augmentations de coûts et les fluctuations de prix ont une incidence sur le classement des articles, mais il n'en est pas tenu compte dans les prix unitaires standard du catalogue. Ainsi, 19 articles faisant actuellement l'objet d'un suivi ou considérés comme des consommables pourraient devoir être reclassés en immobilisations corporelles.

42. Dans le cadre des activités quotidiennes, la création à tort d'un identifiant article risque d'entraîner des erreurs dont les incidences pourraient se faire sentir dans les années à venir et de déboucher sur la publication d'informations inexactes. Le Comité considère donc que des contrôles supplémentaires doivent être mis en œuvre dans le progiciel MSRP. En outre, il estime que le HCR devrait examiner régulièrement les fiches article, en particulier celles des articles obsolètes ou en fin de vie, les conventions de nommage et les prix standard.

**43. Le Comité recommande que le HCR ajoute une fonctionnalité dans le progiciel MSRP pour que des messages d'avertissement soient envoyés lorsque des combinaisons non autorisées d'identifiants article sont saisies dans le système. La poursuite du traitement devrait être bloquée jusqu'à ce que l'identifiant soit corrigé ou vérifié par le fonctionnaire responsable ou un superviseur.**

**44. Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse approfondie des fiches article en s'appuyant sur les conclusions de l'audit. Les fiches article présentant des invraisemblances, voire des illogismes, doivent être identifiées et corrigées.**

45. Le Comité recommande en outre que le HCR examine régulièrement les fiches article. Les articles n'ayant pas été achetés depuis longtemps doivent recevoir la mention « fin de vie ». Les prix unitaires standard doivent être mis à jour périodiquement. Après une période définie (par exemple, cinq ans), les fiches article doivent automatiquement faire l'objet d'un examen de leur validité et des prix réels des articles.

46. Le HCR a souscrit à la plupart des éléments de ces recommandations et a fait observer que l'examen du catalogue des fiches article nécessitait un effort coordonné des différentes divisions concernées. La recommandation est en cours d'application.

### **Transfert de propriété**

47. En règle générale, les immobilisations corporelles, les stocks et les actifs incorporels appartenant à l'ONU doivent être vendus au prix du marché, « à moins que l'organe de contrôle estime qu'il est préférable dans l'intérêt de l'Organisation de donner les biens ou de les céder à un prix symbolique à une autre organisation intergouvernementale, à un gouvernement, à un organisme public ou à une autre organisation à but non lucratif » [règle de gestion financière 105.23, alinéa e)]. Le Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires prévoit, à l'alinéa c) de son article 10.9, des exemptions dans les cas où les « actifs sont devenus excédentaires par rapport aux besoins courants » et où « les intérêts du HCR [sont] dûment protégés ». Il stipule en outre que ces règles ne s'appliquent pas aux autres articles alloués par le Haut-Commissaire conformément à des accords conclus avec les partenaires d'exécution ou d'autres institutions, sous réserve que lesdits accords contiennent des dispositions que le Haut-Commissaire juge suffisantes pour garantir la meilleure utilisation possible desdites liquidités ou desdits objets matériels ou autres articles aux fins de l'allocation. Dans ce contexte, « partenaire d'exécution » désigne l'entité à laquelle le HCR a confié la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet tel que spécifié dans un accord signé, lui imputant ainsi l'entière responsabilité de l'utilisation efficace des ressources et de la production des résultats décrits dans l'accord. Cette entité peut être un organisme gouvernemental, intergouvernemental ou non gouvernemental, un organisme des Nations Unies ou une autre organisation à but non lucratif.

48. Le Comité a relevé un certain nombre de cas dans lesquels le HCR avait acheté des véhicules, des lecteurs d'empreintes digitales et des dispositifs médicaux (par exemple, un tomographe numérique) flambant neufs, puis transféré ces biens directement à des partenaires ou à des gouvernements, alors qu'ils n'étaient pas mentionnés dans les accords de projet. De plus, dans certains cas, les biens avaient été acquis pour être immédiatement transférés à un gouvernement. Aucun accord détaillant les objectifs concrets de l'utilisation de ces biens n'a été communiqué au Comité. Dans certains cas, l'entité bénéficiaire ne pouvait pas être considérée comme un partenaire d'exécution au sens de la définition ci-dessus, car elle n'avait pas conclu d'accord avec le HCR pour la mise en œuvre de programmes ou de projets. Il était alors évident que ces biens ne relevaient pas d'un programme particulier devant être exécuté par le bénéficiaire et constituaient plutôt une sorte de don. Les actifs avaient été soit comptabilisés en immobilisations avant de faire immédiatement l'objet d'une cession, soit constatés directement en charges dans les rubriques « Fournitures et consommables destinées à des bénéficiaires » ou « Matériels et fournitures ».

49. Le Comité estime que les procédures actuelles de transfert des biens ne respectent pas toutes les dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière. Tout d'abord, des biens peuvent être remis à des organisations intergouvernementales, à des gouvernements, à des organismes gouvernementaux ou

à d'autres organisations à but non lucratif seulement s'ils sont excédentaires par rapport aux besoins courants, ce qui n'est pas le cas pour des articles tout juste achetés. Ensuite, des biens peuvent être transférés à des entités si le Haut-Commissaire est convaincu que cela garantira la meilleure utilisation possible desdits biens. L'accord conclu avec l'entité doit alors contenir les dispositions appropriées. Dans les cas relevés par le Comité, les accords ne contenaient pas les dispositions appropriées, voire n'existaient même pas. Enfin, pour que les organes de contrôle donnent leur accord, le transfert d'actifs doit être enregistré de manière vérifiable. Si ces biens sont directement passés en charges dans différentes rubriques erronées et incohérentes, les critères de transparence et d'information nécessaires à l'approbation ne sont pas respectés.

**50. Le Comité recommande que le HCR établisse une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés en vue d'un transfert direct de propriété à d'autres entités, en particulier dans les cas qui ne concernent pas l'exécution d'un programme en particulier. Le HCR doit signaler clairement ces biens dans le progiciel MSRP et faire figurer séparément le coût de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.**

51. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il examinerait la possibilité de mettre en place une procédure comptable cohérente pour les transferts de propriété. En ce qui concerne la deuxième partie de la recommandation, le HCR évaluera la possibilité de divulguer les dépenses résultant du transfert direct de propriété à d'autres entités, sachant que dans les états financiers, les charges sont présentées selon leur nature et non de façon analytique.

### **Réformes**

52. Un certain nombre de réformes sont actuellement en cours au HCR. Ce « parcours de transformation » s'articule autour d'un processus de changement qui se traduit actuellement par la mise en œuvre de la décentralisation et de la régionalisation, le renouvellement de la gestion axée sur les résultats et la gestion du risque institutionnel.

53. Le Comité tient à souligner qu'il importe que le processus de transformation soit abordé de façon cohérente à tous les niveaux de l'organisation. Il considère qu'il est essentiel que le HCR harmonise et synchronise les initiatives en cours, à savoir le processus de changement, le renouvellement de la gestion axée sur les résultats et l'initiative gestion des risques 2.0. Dans la présente section du rapport, le Comité souhaite mettre l'accent sur les aspects de la mise en œuvre de ces initiatives qui, à son avis, nécessitent une attention particulière.

### *Processus de changement*

54. Le HCR est actuellement dans une phase de consolidation des éléments d'un vaste processus de changement et de réforme dont l'aboutissement est prévu pour l'exercice biennal 2020-2021. L'un des éléments clés de ce processus concerne la transformation de la structure et de l'organisation du HCR afin que celui-ci puisse mieux faire face à ses engagements. Cette transformation permettra, entre autres, d'améliorer l'efficacité des opérations de pays. La poursuite de la décentralisation et de la régionalisation sont les facteurs clés d'une efficacité accrue sur le terrain. Le processus de réforme traduira également sur le plan opérationnel le pacte mondial sur les réfugiés adopté en 2018 dans le contexte des objectifs du développement durable et de la réforme de l'ONU. Cette dernière vise à faire progresser trois priorités stratégiques de l'Organisation : amplifier la contribution de l'ONU au développement durable, renforcer sa capacité à maintenir la paix et améliorer sa gestion interne. Par ailleurs, le cadre d'action global pour les réfugiés, qui a été adopté

en 2016 en tant qu'une des deux annexes de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, appelle à renforcer l'appui fourni aux réfugiés et aux pays qui les accueillent.

55. En conséquence, la phase de régionalisation et de décentralisation du processus de changement permettra de rapprocher du terrain les capacités, les pouvoirs et les ressources. Le HCR a ressenti le besoin de recentrer son action sur les personnes relevant de sa compétence. Dans le contexte du pacte mondial sur les réfugiés et du cadre d'action global pour les réfugiés, il a jugé nécessaire de coopérer plus étroitement avec les communautés, les gouvernements et les partenaires locaux.

56. L'objectif premier de la décentralisation est d'améliorer la réactivité de la prestation des services en rapprochant le personnel et les autorités décisionnelles du terrain et des personnes relevant de la compétence du HCR, de manière à pouvoir intervenir plus rapidement et efficacement. Quant à la régionalisation, elle a essentiellement pour objectifs de mieux aligner l'action du HCR sur les arrangements des principaux partenaires des Nations Unies, d'améliorer le suivi et le dialogue et de favoriser une collaboration plus étroite avec les acteurs politiques majeurs des organes intergouvernementaux régionaux.

57. La reconfiguration des bureaux régionaux est l'un des principaux axes de la phase de régionalisation et de décentralisation. Les quatre fonctions de base des nouveaux bureaux sont la planification stratégique et les partenariats, l'appui aux opérations, l'engagement externe et la coordination de la protection.

58. L'élaboration des nouveaux organigrammes des bureaux régionaux a commencé sur la base des quatre fonctions décrites ci-dessus. Chaque pilier de l'action du HCR est dirigé par un haut fonctionnaire de classe D-1 ou P-5. En novembre 2018, le Haut-Commissaire a annoncé que les sept bureaux régionaux du HCR seraient situés à Amman, Bangkok, Dakar, Genève, Nairobi, Panama et Pretoria. Les directeurs de ces sept bureaux ont été nommés en janvier 2019. Cette nouvelle structure favorise la contextualisation et, partant, la création de postes en lien avec le pacte mondial sur les réfugiés, la gestion et l'appui aux opérations, l'engagement extérieur, l'examen annuel des programmes et l'allocation des ressources, ainsi que de postes relevant de la deuxième ligne de défense (voir par. 79).

59. Cependant, le processus de régionalisation et de décentralisation ne concerne pas seulement les niveaux régional et national. Parallèlement, plusieurs changements structurels sont en cours au siège. La nouvelle Division de la résilience et des solutions regroupe des unités qui relevaient auparavant de la Division de la protection internationale, de la Division de l'appui et de la gestion des programmes et du Bureau exécutif du Haut-Commissaire, qui rejoignent l'équipe chargée du cadre d'action global pour les réfugiés. Un nouveau service de gestion intégrée des programmes a été créé au sein de la Division de l'appui et de la gestion des programmes pour centraliser et renforcer ces fonctions. Enfin, les arrangements en matière de gestion des partenariats en vigueur dans la Division des relations extérieures ont été restructurés afin que soit mis en place un service intégré chargé d'orienter les partenariats humanitaires du HCR. Ce nouveau service regroupera l'actuel Service des partenariats et les fonctions de coordination interinstitutions existantes.

60. Le Haut-Commissaire a déclaré que le succès du nouveau modèle décentralisé tiendra à la capacité des opérations sur le terrain et des bureaux régionaux de prendre des décisions de confiance en toute autonomie. Le HCR a recensé 15 propositions clés relatives aux systèmes et aux processus qui favoriseront à terme une délégation de pouvoirs accrue des organes du siège (comité budgétaire, comités des marchés) aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans les domaines suivants :



- a) les processus de planification et de budgétisation ;
- b) la mobilisation des ressources ;
- c) la gestion des ressources ;
- d) la gestion des approvisionnements et des actifs ;
- e) la gestion des ressources humaines.

61. De l'avis du Comité, le processus de changement ouvre de vastes possibilités à l'organisation dans son ensemble. Le HCR, en renforçant son ancrage local, sera en mesure de mieux comprendre les besoins des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence, ce qui pourrait lui permettre de prendre de meilleures décisions concernant l'affectation des ressources et l'établissement d'objectifs, et ainsi renforcer la protection des personnes relevant de sa compétence. Une plus grande délégation de pouvoirs peut également être source d'un engagement et d'une responsabilisation accrues.

62. Cependant, le Comité estime que le projet de décentralisation comporte aussi des risques. Si les nouveaux postes et pouvoirs ne sont pas bien coordonnés et intégrés dans les structures actuelles du HCR, la décentralisation pourrait entraîner un relâchement du contrôle et un affaiblissement du principe de responsabilité. Le Comité a dressé une liste des domaines qui nécessitent une attention particulière et la mise en place de garde-fous dès le début de la mise en œuvre d'un processus de réforme. Par exemple, dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le relèvement des plafonds de délégation de pouvoirs aux comités régionaux entraînera un risque accru de fraude et de corruption. Le nombre de comités régionaux chargés de la gestion des actifs sera réduit à sept, ce qui alourdira la charge de travail au niveau individuel et nécessitera un renforcement des capacités, des compétences et de la coordination avec les services du siège. Pour ce qui est des capacités fonctionnelles, la délégation accrue de pouvoirs au niveau des opérations sur le terrain et des bureaux pourrait entraver la capacité du siège à avoir une vue d'ensemble et éventuellement conduire à une répartition inadéquate des ressources. En outre, cela renforcera la dépendance du siège vis-à-vis des opérations sur le terrain et des bureaux régionaux quant à l'obtention de données précises et cohérentes.

63. Le Comité estime que le processus de changement doit être mis en œuvre de façon méthodique et en s'entourant des garanties nécessaires. Il se félicite de la création au sein de la structure des bureaux régionaux de postes supplémentaires affectés entre autres au contrôle du respect des dispositions et à la fourniture de conseils en matière de gestion des risques. Dans une étape ultérieure, après la création de ces postes, le HCR devra veiller à ce que la délégation de pouvoirs et les rattachements hiérarchiques soient exécutés de façon rigoureuse. La délégation de pouvoirs au niveau de l'entité, avec l'obligation de rendre compte qui l'accompagne, est l'un des fondements d'un environnement de contrôle interne cohérent. Le Comité est d'avis que le HCR devra veiller à intégrer ces nouveaux postes dans le cadre de délégation des pouvoirs existant, en particulier en ce qui concerne les contrôles financiers. En outre, le HCR devra mettre à profit les postes nouvellement créés pour instaurer des fonctions de suivi et atténuer l'augmentation des risques liés au processus de changement. Le Comité souligne qu'il importe que la délégation de pouvoirs se fasse selon une démarche claire, simple et transparente qui conjugue responsabilités et obligation de rendre compte. Les titulaires des nouveaux postes devront disposer des compétences et des capacités fonctionnelles supplémentaires requises sur le terrain, tout en assurant la coordination avec les autres opérations et le siège. Ce n'est que si les opérations sur le terrain communiquent au siège des

informations fiables, récentes et exactes que le HCR pourra garantir que les ressources sont allouées et utilisées d'une manière équilibrée et à moindre coût.

**64. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales soient bien définis et intégrés dans les structures existantes afin de faciliter la coordination et que le siège puisse exercer le contrôle nécessaire.**

65. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Afin de veiller à ce que le siège puisse continuer à assurer ses fonctions de coordination et de contrôle, le HCR a adopté une structure matricielle qui permet d'intégrer les fonctions de contrôle essentielles dans les nouveaux bureaux régionaux et de les relier fonctionnellement aux divisions du siège. Cette organisation sera encore renforcée par la définition des rôles au niveau de l'entité et des responsabilités et pouvoirs correspondants des différents responsables de ces entités, à commencer par les directeurs de division et de bureau et les représentants sur le terrain.

#### *Gestion axée sur les résultats*

66. Le HCR gère ses programmes conformément à son manuel de gestion des programmes (Manuel du HCR, chap. 4) et aux diverses instructions administratives publiées tout au long de l'année. La gestion des programmes obéit à un cycle fondé sur les principes de la gestion axée sur les résultats et s'inscrit dans un cadre de résultats institutionnel. Elle s'appuie sur le système FOCUS, un outil de gestion budgétaire et de suivi des résultats, et relève de la Division de l'appui et de la gestion des programmes.

67. Le HCR a adopté en 2009 l'approche de gestion axée sur les résultats actuellement en vigueur. Elle s'appuie sur un cadre de résultats global et sur le système FOCUS, qui fonctionnent comme un modèle centralisé et hautement normalisé axé sur les besoins du HCR en matière d'établissement de rapports.

68. En raison de l'évolution de l'environnement opérationnel et de la situation des donateurs, le HCR doit désormais faire preuve de plus de souplesse dans ses opérations sur le terrain et travailler davantage en collaboration. Dans le modèle et le système centralisés de l'approche de gestion actuellement suivie, les bureaux de pays ne sont pas en mesure de mesurer efficacement les résultats et les effets de l'exécution du mandat de protection dévolu au HCR, car, pour diverses raisons, ils ne peuvent faire rapport sur nombre des indicateurs du cadre de gestion.

69. Dans son rapport d'audit pour l'année financière 2014, le Comité a appuyé la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats obtenus pour chacun de ses domaines d'activité. Le Comité a recommandé que le HCR examine le rapport coût-efficacité des interventions proposées au niveau du siège et définisse pour ce faire des indicateurs de performance.

70. Dans son rapport d'audit pour l'année financière 2015, le Comité a recommandé que le HCR élabore un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour améliorer la gestion des budgets-programmes et des dépenses. Il a pris note que l'examen de la gestion axée sur les résultats visait à mettre en œuvre des outils qui permettraient d'établir des liens entre les résultats d'une part, et le budget, les charges et les produits d'autre part.

71. Dans son rapport d'audit pour l'année financière 2017, le Comité a recommandé que le HCR élabore un système de gestion axée sur les résultats qui tienne compte de

la participation de l'organisation à la réalisation à long terme des objectifs du développement durable et illustre sa contribution à cet égard.

72. Préalablement au lancement du processus de changement, un projet de révision de la gestion axée sur les résultats a débuté en 2017 en vue du remplacement du cadre de résultats actuel et du système FOCUS. La première phase du projet s'est déroulée de janvier à juin 2017. Une évaluation de la situation a été entreprise en mai 2018 pour examiner la pertinence du projet de révision au regard du processus global de changement. En juin 2018, le Bureau exécutif a conclu qu'il fallait réorienter l'approche suivie afin que la conception de la stratégie et du programme reflète plus étroitement le processus de changement. Il s'agissait notamment de veiller à ce que les gestionnaires des opérations sur le terrain s'approprient les changements prévus.

73. Par la suite, le HCR a suspendu le projet afin d'en redessiner les contours en cohérence avec le processus global de changement, c'est-à-dire en tenant compte de la régionalisation et de la décentralisation, ainsi que de l'institutionnalisation d'une approche pluriannuelle et multipartenaires.

74. Le nouveau cadre de résultats a été élaboré entre août et décembre 2018. Le cadre actuel, qui est utilisé depuis 2009, fixe des objectifs au plus haut niveau de la structure de résultats, puis au niveau des groupes de droits<sup>2</sup>, des objectifs et des produits. Les objectifs et les produits sont les seuls éléments du cadre de résultats qui fournissent de l'information sur les résultats, car ils mettent respectivement en œuvre des indicateurs d'impact et de performance. Le nouveau cadre de résultats proposé introduira une conception différente, fondée sur les impacts, les résultats et les produits. Pour ce qui est des impacts et des résultats, ils sont mesurés au moyen de deux types d'indicateurs : a) des indicateurs de base obligatoires et définis au niveau central, et b) des indicateurs élaborés librement au niveau opérationnel. Pour ce qui est des produits, chaque bureau de pays peut définir ses propres objectifs et les indicateurs permettant de mesurer leur réalisation. Le nouveau concept de gestion axée sur les résultats et le nouveau cadre de résultats sont conçus pour que les représentants dans le pays disposent d'une plus grande latitude pour concevoir et gérer leurs plans stratégiques, y compris les chaînes de résultats associées, dans un esprit de responsabilité et en rendant des comptes. Le HCR a défini des étapes clés concernant les produits livrables en 2019, tels que la mise en place d'indicateurs et de directives concernant les objectifs de développement durable, l'élaboration finale du nouveau cadre de résultats et l'achèvement de l'intégration du système et des stratégies d'approvisionnement.

75. Un volet du projet de gestion axée sur les résultats consiste à améliorer le cadre de résultats de l'organisation et la mesure des résultats, ce qui permettra de mesurer le rapport coût-efficacité et de créer des liens visibles entre les programmes du HCR et les principaux objectifs de développement durable et leurs cibles, principalement aux niveaux des effets attendus et des résultats, ainsi que d'analyser le rapport coût-efficacité au niveau des pays en renforçant les liens entre l'information financière et les résultats. Les données financières continueront d'être liées aux

---

<sup>2</sup> Le terme « groupe de droits » renvoie à des regroupements d'objectifs ayant un thème similaire à des fins de planification et de budgétisation. La majeure partie du budget est allouée au groupe des droits comprenant les besoins de base et les services essentiels, qui comprend le logement, la santé, l'eau, l'assainissement et la nourriture. Les autres groupes de droits sont les suivants : l'autonomisation des communautés et l'autosuffisance ; des processus de protection équitables et la délivrance de documents ; la logistique et l'appui aux opérations ; la protection contre la violence et l'exploitation ; les solutions durables ; un environnement de protection favorable ; la direction, la coordination et les partenariats ; et l'appui fourni depuis le siège et au niveau régional.

produits, qui seront agrégés aux niveaux des résultats et des impacts dans la chaîne des résultats du pays.

76. Le Comité convient que le projet de gestion axée sur les résultats en cours vise à renforcer les liens entre l'information financière et les résultats. En outre, il se félicite que la nouvelle méthode de gestion vise à intégrer les processus interinstitutions et multipartenaires, la planification pluriannuelle et les objectifs de développement durable. Il comprend par ailleurs les raisons pour lesquelles le HCR a suspendu le projet de gestion axée sur les résultats afin d'assurer sa cohérence avec le processus global de changement. Toutefois, le Comité constate avec préoccupation que la révision de la gestion axée sur les résultats est en cours depuis longtemps déjà. Il escompte que le HCR achèvera d'élaborer le nouveau cadre de résultats pour pouvoir l'appliquer dans le cycle de gestion opérationnelle dès 2021, et il continuera d'auditer le processus de révision de la gestion axée sur les résultats.

**77. Le Comité recommande que le HCR utilise le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour mettre en évidence les liens qui existent entre les intrants, les réalisations et les résultats, y compris les produits exécutés par les partenaires, et pour faciliter l'alignement des plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires.**

78. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Gestion des risques*

79. En octobre 2017, le Haut-Commissaire a annoncé l'initiative Gestion des risques 2.0, par laquelle il entendait promouvoir une culture de la gestion des risques dans l'organisation pendant la période allant de 2018 à 2020, l'idée étant de renforcer les systèmes, les structures, les capacités et les processus du HCR utiles dans ce domaine. Il s'agissait en somme d'asseoir les décisions sur une meilleure conscience des risques, une plus grande continuité étant assurée entre l'identification des risques, l'analyse des causes, la mise en œuvre de mesures d'atténuation et la réponse aux risques. La logique était semblable à celle du modèle des « trois lignes de défense » du Haut-Commissariat, à savoir la tripartition du contrôle interne entre : a) la gestion des opérations, principalement sur le terrain ; b) la supervision du risque et de la conformité, principalement dans les bureaux extérieurs et les divisions ; et c) l'audit, le contrôle et l'évaluation. L'initiative s'appliquait à chacun de ces échelons (terrain, bureaux et divisions, et entités chargés du contrôle de supervision).

80. Sur cette base, le HCR a continué en 2018 d'améliorer ses capacités en matière de risques, à la fois sur le terrain et aux niveaux des bureaux et du Siège. Il existe depuis 2014 des points de contact pour la gestion du risque institutionnel, chargés d'aider les propriétaires des risques à les examiner régulièrement, et avec qui la collaboration est de plus en plus étroite. En 2018, des postes de conseillers principaux en matière de gestion des risques et de gestion de la conformité ont été créés pour les opérations à haut risque ; des postes itinérants ont été créés aux fins de l'appui aux missions et l'Unité de gestion globale des risques au Siège a été étoffée par de nouveaux postes. Les échanges d'informations réguliers entre les conseillers principaux, qui sont basés sur le terrain, et l'Unité, passent par un réseau de gestion des risques.

81. En outre, le HCR a dispensé plusieurs cours de formation à la gestion des risques en 2018, notamment à l'intention des conseillers principaux récemment recrutés (gestion des risques et conformité) et des points de contacts pour la gestion globale des risques et a organisé des ateliers destinés à améliorer l'analyse des registres de risques et les retours que reçoivent les opérations sur leur évaluation des risques. Le

HCR procède à l'heure actuelle à la révision de la politique de gestion du risque institutionnel et de l'instruction administrative y relative.

82. Le Comité prend note de la persévérance dont le HCR a fait preuve pour renforcer la culture des risques. En outre, compte tenu des changements à prévoir, le Comité encourage le HCR à tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre le processus en cours, mais à se prémunir contre les nouveaux risques que comporte la diversification structurelle. Le processus de changement doit non seulement renouveler la structure organisationnelle, mais également amener à la prise en main sur le terrain de fonctions plus importantes et plus variées. Qui dit diversification des activités dit aussi diversification des dispositifs de contrôle. Le Comité voit donc dans la nouvelle structure une occasion de renforcer les contrôles au niveau des opérations de pays.

83. Le Comité a pris note avec satisfaction de la création de postes de conseiller principal en matière de gestion des risques et de contrôle de la conformité de classe P-5 et D-1 affectés à chacun des bureaux régionaux, en itinérance ou in situ dans les pays. Les personnes affectées aux postes in situ et itinérants sont chargées, d'après la définition d'emploi, d'examiner la bonne conception des systèmes, structures, procédures et capacités de gestion des risques et de contrôle de la conformité dans les opérations de pays et d'aider l'équipe dirigeante à mettre en place la première ligne de défense. Celles affectées aux postes régionaux ont pour principales attributions de coordonner les opérations à l'échelle de la région pour tout ce qui touche au risque, à la conformité et à la surveillance, et constituent ainsi la deuxième ligne de défense. Le Conseil estime que les nouvelles attributions devront être affinées au cours du prochain exercice financier.

84. À des fins de suivi et de recensement, le HCR tient d'une part des registres des risques organisationnels pour chaque opération sur le terrain et chaque division du siège et d'autre part un registre général des risques stratégiques. Les premiers rendent compte dans le détail des risques à l'échelle nationale et régionale. Le second rend compte de ceux qui affectent l'ensemble de l'organisation. Il s'agit dans les deux cas de consigner et de contrôler les risques et d'en rendre compte.

85. De l'avis du Comité, les registres des risques organisationnels sont perfectibles à plusieurs égards. Il a par exemple constaté que les risques visés n'en étaient pas toujours au sens strict, le terme recouvrant aussi les tâches ou fonctions du Haut-Commissariat. Des traitements différents coexistaient pour un même risque d'un pays à l'autre, sans que cela ne s'explique par les particularités du contexte opérationnel. L'état d'avancement des traitements des risques récurrents n'a pas été indiqué de façon uniforme et la hiérarchisation des risques diffère selon les opérations. Certains registres étaient par ailleurs détaillés à l'extrême alors qu'il serait sans doute plus utile de s'en tenir aux principaux risques. Le Comité encourage le HCR à donner aux opérations de pays davantage d'indications sur le niveau de granularité utile dans les descriptions inscrites aux registres des risques organisationnels et à achever la révision de la politique sur la gestion du risque institutionnel et l'instruction administrative y relative.

86. En outre, le Comité estime que les risques repérés au niveau des pays ne sont pas toujours suffisamment agrégés au niveau des régions pour qu'à cette échelle l'évaluation soit aussi utile qu'elle pourrait l'être aux fins des négociations et du positionnement stratégiques. Dans la structure en place, il était entre autres attendu des nouveaux bureaux régionaux qu'ils améliorent la réactivité opérationnelle, la formulation de stratégies et la planification des solutions. Leur fonction sera similaire dans la nouvelle structure : ils devront aider les opérations de pays à comprendre les grandes orientations générales et les priorités de l'organisation, de manière à donner une cohérence d'ensemble de l'activité sur le plan stratégique, opérationnel et

administratif à l'échelle de la région. Le Comité encourage donc le HCR à veiller, selon que de besoin, à l'agrégation régionale des risques nationaux. Il serait ainsi mieux à même de faire face de manière cohérente et efficace aux risques d'envergure régionale. L'inscription au registre des risques stratégiques général doit en fin de compte être fonction des risques agrégés, principaux, nationaux et régionaux.

**87. Le Comité recommande que le HCR continue d'améliorer les registres des risques organisationnels sous l'angle de l'utilité, du degré de précision, du traitement des risques et de la hiérarchisation des risques. Le HCR devrait donner des indications et des appréciations aux propriétaires des risques dans les opérations de pays et les entités du siège sur le degré de précision requis dans la description des risques organisationnels.**

**88. Le Comité recommande que le HCR procède à un examen spécifique des registres régionaux des risques organisationnels. L'examen aurait vocation à faire en sorte que les registres régionaux rendent compte de manière agrégée des risques liés aux opérations dans la région afin d'uniformiser leur gestion à l'échelle régionale.**

89. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Changement de convention comptable*

90. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le HCR a relevé le seuil d'immobilisation des travaux pour compte propre de 10 000 dollars à 250 000 dollars. Il a en outre cessé d'immobiliser les bâtiments temporaires, comme c'était auparavant le cas si le coût d'acquisition dépassait 10 000 dollars. Le changement d'orientation n'a pas été formellement prononcé.

91. Ce changement a entraîné la décomptabilisation de projets de constructions à hauteur de 7,5 millions de dollars (coûts d'acquisition cumulés). Autrement dit, 34 % des projets de construction accumulés par le Haut-Commissariat ont été supprimés du fichier des immobilisations. À l'origine, le HCR avait envisagé de porter le seuil à 750 000 ou 1 000 000 dollars. Le pourcentage de projets de construction non immobilisés serait alors passé à 55 % et 58 %, respectivement.

92. Le changement d'orientation a encore amené à décomptabiliser des bâtiments temporaires d'un montant d'environ 13,5 millions de dollars (coûts d'acquisition cumulés). Dorénavant, les bâtiments temporaires seront passés en charges à titre d'articles suivis par numéro de série et inscrits dans un registre spécifique. La vérification physique des articles concernés est exigée périodiquement à la demande de certaines divisions du HCR.

93. Le HCR a fait valoir que le changement d'orientation était nécessaire dans une optique de simplification des procédures et d'optimisation des ressources administratives. Il a signalé l'effort que représentait pour le personnel de recueillir les données pour les 157 actifs de cette catégorie d'une valeur inférieure à 250 000 dollars, alors que 15 seulement des travaux pour compte propre dépassaient la barre des 250 000 dollars. Le Comité a constaté que le HCR a eu en moyenne 17 projets de construction par an au cours des 10 dernières années. Le Comité ne pense pas que la charge soit insurmontable, d'autant plus que, à son avis, l'inscription des bâtiments temporaires dans le registre des articles suivis par numéro de série plutôt que dans le fichier des immobilisations ne représente pas une économie d'effort considérable.

94. Le HCR a en outre soutenu que l'effet net du changement d'orientation n'était pas significatif. De l'avis du Comité, l'effet ne se mesure pas à la valeur nette comptable. Cette valeur étant fonction de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve l'actif, c'est-à-dire du nombre d'années pendant lesquelles il a été amorti, elle

est plus ou moins aléatoire. Le Comité estime par conséquent que le coût d'acquisition est la valeur à retenir pour déterminer l'effet à long terme du changement d'orientation.

95. Le Comité a fait observer que seuls se justifient au regard des normes IPSAS les changements d'orientation conduisant à présenter des informations plus fiables et plus pertinentes dans les états financiers. Il s'est inquiété de la perspective que le relèvement des seuils d'immobilisation ne produise au contraire pour le lecteur des informations moins pertinentes sur les activités en cours et sur l'utilisation des fonds. Le Comité estime que le lecteur a intérêt à disposer d'informations sur le montant des actifs de valeur et qu'il vaut donc mieux ne pas les présenter comme des charges.

96. Le HCR, de par l'environnement où il exerce, est vulnérable à la fraude et à la corruption. Le Comité a fait observer que, dans ces conditions, le contrôle et la surveillance des actifs revêtaient une importance d'autant plus grande. Relever les seuils d'immobilisation revient pour le HCR à se passer de certains mécanismes de contrôle. Toute augmentation devrait donc être considérée à l'aune de l'exposition au risque de fraude et des conditions de contrôle. À l'avenir, la décision d'immobiliser un projet ou non devrait dépendre du fait que les achats correspondants aient été passés sur autorisation des comités des marchés régionaux ou du siège ou du chef du Service des achats. Le Comité s'est dit préoccupé par le fait que le relèvement des seuils ait pour l'instant eu lieu sans les mécanismes de contrôle appropriés, compte tenu du projet de décentralisation. Il est donc réservé quant à la perspective d'un relèvement supérieur encore.

97. Le Comité a en outre relevé une dissymétrie entre les bâtiments temporaires et les bâtiments permanents. Les bâtiments temporaires, par exemple les unités préfabriquées, sont maintenant passés en charges où qu'ils se trouvent. Au contraire, seuls les bâtiments permanents situés dans les lieux isolés sont passés en charge. Le nouveau seuil dépasse la fourchette usuelle d'autres organismes comparables des Nations Unies. Les activités opérationnelles du HCR (du point de vue du volume des acquisitions d'immobilisations corporelles) n'ont pas connu un changement suffisant pour justifier un changement d'orientation. Le Comité estime que rien ne justifie une augmentation soudaine de 2 500 %, compte tenu de la stabilité du volume des immobilisations corporelles dans les états financiers du HCR au cours des cinq dernières années.

98. Le HCR n'a pas souscrit aux préoccupations du Comité et a confirmé qu'il avait déjà appliqué la nouvelle politique lors de la préparation des états financiers de 2018.

**99. Le Comité recommande que le HCR mette en place des mécanismes de contrôle supplémentaires dans la nouvelle structure organisationnelle pour compenser le relèvement des seuils d'immobilisation des actifs.**

100. Le HCR a souscrit à la recommandation et indiqué qu'il réviserait l'instruction administrative sur les articles suivis par numéro de série pour exiger, à titre de mécanisme de contrôle supplémentaire, la vérification physique annuelle des bâtiments rangés dans cette catégorie.

## **Contrôle interne**

### *Matrice de contrôle financier*

101. Le Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires prévoit que le Contrôleur est entre autres responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement de contrôles intérieurs assurant la conformité des engagements de dépenses et des charges avec les directives du Comité exécutif. En 2015, le HCR a publié le dispositif de contrôle

interne de haut niveau axé sur la gestion financière, l'objectif étant de prévoir des solutions pratiques pour les contrôles de haut niveau et d'uniformiser les contrôles pour chaque type d'opération. Le dispositif, qui regroupe les politiques et les mémorandums en vigueur, est conçu à l'intention de l'ensemble du personnel.

102. En plus du dispositif de contrôle interne, le HCR a prévu un aperçu synthétique des contrôles financiers présenté sous forme de matrice. La matrice rend actuellement compte des risques et des contrôles correspondant à huit rubriques des états financiers. En outre, le HCR est en train de mettre au point un dispositif d'élaboration d'une déclaration relative au contrôle interne. Le HCR prévoit de publier la déclaration en mars 2020 avec les états financiers de 2019. La matrice est appelée à évoluer suivant les progrès du dispositif d'élaboration de la déclaration.

103. Dans son rapport d'audit sur une opération de pays, le BSCI a mis en évidence des déficiences étroitement liées aux contrôles internes. Le Bureau a entre autres constaté des risques de double paiement, de poursuite des versement échelonnés malgré les faiblesses d'un partenaire, de pertes financières, d'insuffisance des redevances de comptes et de perte de confiance des donateurs ([rapport 2018/097 du BSCI](#)).

104. Au cours de l'audit des états financiers de 2018, le Comité a relevé des signes de risques et de défaillances analogues. Par exemple, le Comité a relevé des cas de double paiement s'agissant d'assistance pécuniaire aux bénéficiaires. Dans certains cas, il n'y a eu aucune procédure de remboursement. Pour un certain achat, le bon de commande est postérieur à la facture. Les rapports financiers des partenaires ont été téléchargés dans le système comptable du HCR sans avoir été visés ni signés, et la réponse d'une opération concernant l'application de la méthode à l'avancement des travaux a fait apparaître un manque de responsabilisation. La perte de confiance des donateurs a entraîné le retrait de deux contributions annoncées d'un montant de 17,6 millions de dollars.

105. Sur la base des conclusions, le Comité estime que le HCR devrait renforcer encore le contrôle interne. Les processus de changement et le projet de décentralisation à venir offrent à son avis la possibilité de renforcer les contrôles. Le « modèle des trois lignes de maîtrise des risques » pourrait être consolidé par la mise en œuvre de contrôles supplémentaires sur le terrain et par la mise en valeur de modalités de contrôle claires au niveau de la deuxième ligne de maîtrise des risques. Le Comité a pris note avec satisfaction de la création d'un nouveau poste P-5 dans chaque bureau, dont le titulaire (appelé Contrôleur régional) est responsable de la gestion du budget et des finances. En affinant la matrice de contrôle des risques, le HCR devrait adapter la matrice de contrôle interne à la nouvelle structure.

106. Le Comité a constaté que les domaines de risque définis dans la matrice de contrôle financier pourraient être mieux définis pour refléter le modèle opérationnel du HCR. Les domaines à haut risque qui revêtent une plus grande importance pour le mandat de l'organisation devraient être traités plus en détail que les domaines moins importants. Le Comité estime par conséquent que la matrice de contrôle interne devrait être organisée suivant les domaines à risque consignés dans les registres des risques organisationnels du HCR. Il faudrait que les 10 principales catégories de risques à incidences financières retenues par le Haut-Commissariat s'y trouvent reflétées. Ainsi, les principaux risques concernant la gestion des approvisionnements et des actifs et la mise en œuvre de la gestion des partenariats devraient recevoir un traitement proportionné par rapport aux catégories de risque moins importants. Les registres des risques organisationnels aident à repérer les domaines où des erreurs et des inexactitudes peuvent se produire. Ils reflètent en outre le modèle opérationnel du HCR. Il conviendrait par conséquent de mettre l'accent sur les principaux contrôles financiers dans les domaines où le HCR a décelé des risques critiques.



107. Le traitement des paiements des fournisseurs comporte un risque de fraude, qui peut être prévenu et détecté à l'aide de certains contrôles. On peut soupçonner un risque de fraude lorsqu'un fournisseur et un fonctionnaire en activité ont le même compte en banque. Le Comité n'a pas rencontré le cas en préparant son audit, mais signaler qu'il est recommandable de surveiller les indicateurs de ce type pour s'assurer que les fonctionnaires en activité ne participent pas à des transactions commerciales avec le HCR. Autre facteur de risque de fraude, le fait que plusieurs fournisseurs partagent le même compte en banque, signe de relations entre eux éventuellement constitutives d'entente. S'ils ont été associés par erreur au même compte, le risque est cette fois celui de versements erronés. C'est en vérifiant périodiquement ces cas de figure que l'on peut détecter les cas suspects où une enquête plus approfondie serait de mise. S'ils existent, ils devront faire l'objet d'une analyse plus approfondie, car ils pourraient être le signe d'une fraude. Le HCR ne procède pas à de telles vérifications.

**108. Le Comité recommande que le HCR affine et actualise systématiquement sa matrice de contrôle interne financier. Les principaux contrôles devraient être fonction du modèle opérationnel et des risques identifiés par le HCR ; en faisant fond sur les procédures de contrôle déjà en place, le HCR devrait y apporter les modifications correspondantes aux changements imminents dans la structure organisationnelle, tout en consignait la mise en œuvre et le suivi des contrôles dans la matrice de contrôle interne améliorée.**

**109. Le Comité recommande que le HCR vérifie périodiquement si les fournisseurs ont un compte bancaire commun avec des fonctionnaires en activité ou entre eux, l'objectif étant de prévenir et de détecter les fraudes. Cette mesure doit être intégrée dans la matrice de contrôle.**

110. Le HCR a souscrit à la recommandation et convenu que la matrice de contrôle interne pourrait être affinée. Le HCR a fait savoir qu'il s'agissait d'un document évolutif appelé à être constamment mis à jour en fonction des nouveaux contrôles dont la nécessité se ferait jour ou des changements dans la structure organisationnelle.

#### *Rapports financiers par pays*

111. La Division de la gestion financière et administrative publie des rapports financiers par pays mensuels entre mars et décembre de chaque année. Les rapports sont communiqués aux représentants dans les pays pour leur donner un aperçu de l'état des opérations à leur charge et des risques méritant une surveillance particulière. Les représentants doivent confirmer tous les trimestres qu'ils ont bien pris connaissance des rapports.

112. Le Conseil tient les rapports financiers par pays pour un outil très utile aux fins du suivi des opérations de pays et du repérage des domaines méritant l'attention particulière de l'équipe dirigeante. Il a cependant relevé certains points susceptibles d'améliorations dans le contenu et la pertinence des rapports. Les rapports financiers par pays comprennent plusieurs tableaux appelant l'attention sur certains ratios, statuts ou délais suivant un code couleur (rouge, vert ou jaune). La Commission a constaté que certains des indicateurs ne sont pas toujours utiles et peuvent même parfois induire en erreur. Par exemple, le « taux d'exécution » n'est mesuré qu'en fonction des transferts en espèce. Par ailleurs, le tableau sur l'état actuel des « charges IPSAS » n'est pas utilisé pour faire ressortir les tendances peu vraisemblables. Au cours de la période audité par le Comité, les représentants dans les pays ont reçu les rapports pour un mois donné au milieu du mois suivant. Le Comité a fait observer qu'un accès en temps réel ou plus rapide aux informations figurant dans les rapports financiers de pays serait plus utile aux opérations de pays.

**113. Le Comité a recommandé au HCR de poursuivre ses efforts actuels pour améliorer le contenu et la pertinence des rapports financiers des pays dans le cadre du projet de veille économique et d'analyse des données en cours. Un accès plus rapide aux rapports financiers devrait être fourni aux opérations de pays.**

114. Le HCR a souscrit à cette recommandation, tout en soulignant que le rapport financier par pays avait été conçu comme un outil destiné à aider les hauts responsables à mieux comprendre l'état de leurs opérations et les risques méritant une attention particulière. La logique sous-jacente aux indicateurs, fixés selon certains critères uniformisés, peut sans doute parfois paraître sommaire ou prêter à confusion, mais les représentants savent se servir du rapport comme outil au service d'une opération et y appliquer leur jugement professionnel. Le HCR a en outre indiqué qu'il avait déjà lancé un projet de veille économique et d'analyse des données devant conduire au remplacement du rapport financier par un rapport administratif par pays. Les rapports seraient accessibles en temps réel sur la plateforme de veille économique.

*Contrôles liés aux livres-journaux et utilisation des codes de partenaire exécutif*

115. Toutes les rubriques individuelles du grand livre se rapportant aux partenaires d'exécution se voient assigner un code partenaire dans la zone de saisie prévue à cet effet. Lorsqu'un état financier partenaire est reporté dans le grand livre, les charges individuelles sont défalquées dans le compte 618000, utilisé uniquement pour les états financiers partenaires et servant de compte de contrôle.

116. Le Comité a noté que certains livres-journaux pourtant sans rapport avec les partenaires d'exécution étaient reportés dans les comptes de charges et associés à des codes partenaire. Il en résulte que les charges individuelles marquées de ces codes ne sont pas défalquées sur le compte 618000, d'où une surestimation des charges des partenaires d'exécution et une sous-estimation des autres catégories de dépenses.

117. Le Comité estime que la bonne catégorisation et comptabilisation des postes de dépense dans les états financiers exige que seules les charges imputables aux partenaires d'exécution se voient assigner un code partenaire dans le bloc d'imputation. Les contrôles actuels doivent être améliorés pour pouvoir repérer les erreurs de classification des livres-journaux.

**118. Le Comité recommande que le HCR procède promptement à l'examen des livres-journaux liés aux partenaires d'exécution et des écritures y relatives faisant usage des codes partenaire et s'assure que les charges à défalquer du compte 618000 le soient effectivement.**

119. Le HCR a souscrit à cette recommandation, la mise au point d'une fonction spéciale, exécutée tous les mois, d'affichage des livres-journaux associés à des codes partenaire, étant en cours.

*Contrôles financiers relatifs aux stocks et aux livres-journaux consignants les interventions en espèces*

120. Au cours de l'examen analytique des comptes de charges relatifs à l'assistance pécuniaire, le Comité a constaté des écarts non plausibles sur le compte 619150 (autre assistance en espèces). Agissant sur demande du Comité, le HCR a découvert que 11,8 millions de dollars avaient été imputés à tort sur ce compte alors qu'ils auraient dû l'être sur le compte 611150 (assistance en espèces à fins multiples au titre des besoins fondamentaux).

121. Au cours de l'examen analytique des stocks par catégorie, le Comité a constaté des écarts importants pour certains groupes de rubriques. Agissant à la demande du

Comité, le HCR a relevé deux cas de surestimation due à l'enregistrement tardif de la distribution des stocks. Le HCR a en outre relevé un cas de sous-estimation dû à l'enregistrement tardif des bons d'entrée en stock.

122. La catégorisation précise des charges au sein d'un même poste des états financiers est particulièrement importante à des fins d'information et de suivi. Il est important d'enregistrer en temps voulu les entrées en stock et la distributions des stocks pour que ces éléments soient correctement transcrits à la clôture des comptes. Le Comité estime que le HCR devrait améliorer les contrôles actuels afin de repérer les livres-journaux mal classés ou mal reportés.

**123. Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des écarts et à des contrôle de vraisemblance au niveau des comptes (intervention en espèces) et des rubriques (stocks).**

124. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Stocks en transit*

125. Conformément au Manuel des normes IPSAS du HCR, les stocks se trouvant en transit entre le point de sortie du pays de déchargement et le point d'entrée du pays destinataire ou entre des entrepôts et d'autres lieux de stockage doivent être comptés et évalués de la même manière que ceux conservés dans des entrepôts. Les stocks en transit ne sont passés en charges que lorsqu'ils sont distribués ou échangés. En général, ils restent la propriété de l'entrepôt d'expédition tant qu'ils n'ont pas été réceptionnés et acceptés par l'entrepôt de destination. Par conséquent, si ces stocks devaient subir des pertes ou des dommages, la responsabilité en incomberait à l'entrepôt d'expédition.

126. Le Comité a passé en revue les stocks en transit. Il a constaté qu'au 31 décembre 2018, 241 articles, représentant au total 4,1 millions de dollars, étaient en transit. Après avoir examiné, à la demande du Comité, neuf opérations portant sur des sommes élevées et représentant au total 2,3 millions de dollars, le HCR a indiqué que des stocks équivalant à 1,9 million de dollars avaient été réceptionnés entre-temps, d'autres, représentant 0,4 million de dollars, avaient dû être comptabilisés en pertes et d'autres, équivalant à 1,8 million de dollars, restaient à préciser.

127. D'après l'analyse du Comité, près de la moitié des articles en stock en transit à la fin de l'exercice 2018 ont été expédiés au cours des exercices précédents. Toutefois, aucun accusé de réception des entrepôts de destination n'a été reçu. On ignore si les articles étaient toujours en transit, ont été perdus, endommagés, n'ont pas été reçus, expédiés ou s'ils ont par erreur été saisis dans le système comme étant « en transit ». Par conséquent, ils étaient toujours en possession des entrepôts d'expédition. En outre, la responsabilité de ces derniers était toujours engagée en cas de pertes ou de dommages, même pour des stocks expédiés quatre ou cinq ans auparavant.

128. Le Comité estime que les procédures et contrôles applicables aux stocks doivent être améliorés. Il estime également qu'un suivi régulier et un traitement comptable des stocks en transit sont indispensables pour la bonne gestion des stocks et la présentation des états financiers.

**129. Le Comité recommande que le HCR évalue plus régulièrement (au moins une fois par an) les articles placés depuis longtemps en stock en transit et actualise leur statut, selon que de besoin.**

130. Le HCR a souscrit à la recommandation du point de vue de la logistique, tout en soulignant que le stock ancien en transit fait déjà l'objet d'un suivi régulier et que les provisions nécessaires seront passées en fin d'exercice afin de rendre fidèlement compte de leur situation dans les états financiers.

*Suivi de la taxe sur la valeur ajoutée*

131. Le Comité a fait le point sur les procédures en vigueur au HCR concernant la taxe sur la valeur ajoutée. En vertu de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies de 1946, les États Membres prennent, chaque fois qu'il leur est possible, les dispositions appropriées en vue de la remise ou du remboursement du montant des droits et taxes aux organismes des Nations Unies qui effectuent, pour leur usage officiel, des achats importants de biens.

132. De nombreux États Membres ont conclu avec le HCR des accords de siège fixant les formalités et les modalités qui permettent à ce dernier d'être exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et d'autres taxes indirectes comparables. Ces modalités diffèrent d'un pays à l'autre. Certains États exonèrent les fournisseurs ou les prestataires de services de la TVA lorsqu'ils fournissent des biens ou des services au HCR. D'autres remboursent la TVA après que le HCR a reçu les factures des fournisseurs ou prestataires de services et demandé ce remboursement aux autorités compétentes de l'État concerné.

133. L'instruction administrative du HCR relative au suivi et au recouvrement de la TVA et de créances diverses (UNHCR/AI/2018/12) indique la procédure comptable à suivre en la matière. Elle fait peser sur les bureaux de pays l'obligation de gérer les procédures d'exonération ou de remboursement de la TVA.

134. L'instruction administrative dispose que la TVA portée sur les factures doit être comptabilisée comme une créance fiscale et non comme une charge. Le Comité a toutefois noté que l'interprétation de cette instruction est ambiguë quant au fait de savoir si elle concerne uniquement la TVA recouvrable ou également la TVA non recouvrable. Le Comité a ainsi relevé un cas dans lequel une opération de pays a inscrit la TVA non recouvrable en créance, contrairement à d'autres situations, où il a constaté qu'elle avait au contraire été enregistrée comme une charge. Le Service financier et de comptabilité de la Division de la gestion financière et administrative a indiqué qu'aux termes de l'instruction administrative, la TVA non recouvrable devait être comptabilisée en charges.

135. Le paragraphe 5.1.4 de l'instruction susmentionnée prévoit que, sous réserve de tout seuil applicable aux demandes de remboursement de TVA présentées par l'ONU ou le HCR, si son montant figure sur la facture, la taxe ne doit pas être comptabilisée comme une charge mais comme une créance fiscale. De l'avis du Comité, cela signifie que tous les montants de TVA facturés doivent être inscrits en créances, qu'il s'agisse d'une TVA recouvrable ou non recouvrable. Cet avis est également confirmé au paragraphe 5.1.6 de l'instruction administrative selon lequel, par principe, sous réserve des seuils applicables, les taxes qui n'ont pas vocation à être recouvrées doivent être initialement comptabilisées en créances. Le Comité croit comprendre que seuls les montants peu significatifs de TVA inférieurs aux seuils établis par les pays doivent être comptabilisés en charges. D'un autre côté, le paragraphe 5.4.2 de l'instruction précise qu'il appartient au bureaux de demander le remboursement de la TVA lorsque celle-ci est recouvrable dans un pays, ce qui suppose que seule la TVA recouvrable doit être comptabilisée comme une créance.

136. Si les opérations de pays inscrivent dès le départ la TVA en charges, la marge de manœuvre du HCR dans les négociations avec les pays hôtes est moindre. Le Comité estime qu'il est important de recueillir des informations sur la TVA, qu'elle soit recouvrable ou non. Le HCR pourra ainsi renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des États Membres qui ne respectent pas les dispositions de la Convention et ne lui accordent pas l'exonération fiscale. Le Comité estime que l'instruction administrative devrait être précisée à cet égard. Il ne devrait pas y avoir le moindre doute sur le fait que le suivi et la comptabilisation distincte d'éventuelles demandes

de remboursement de TVA sont indispensables, quelles que soient les procédures en vigueur dans le pays hôte. Outre l'avantage qu'elle pourrait procurer lors des négociations, une telle clarification permettrait également de renforcer le contrôle des procédures de TVA en vigueur dans les pays et de faire respecter davantage l'instruction administrative.

137. Le Comité a repéré des cas où les factures n'indiquaient pas de manière distincte la TVA facturée, empêchant ainsi le HCR d'en demander le remboursement. Le Comité est d'avis que les opérations de pays devraient renforcer leurs règles s'agissant de la vérification des factures et des demandes de remboursement de TVA. La vérification normalisée des demandes de TVA devrait faire partie de la procédure d'approbation des factures.

138. Pour que le droit à l'exonération puisse être appliqué comme il se doit, le Comité estime essentiel d'avoir une vue d'ensemble de la procédure liée à la TVA et des conditions formelles à remplir pour obtenir son exonération ou remboursement dans les opérations de pays. Le Comité est conscient que la législation fiscale peut changer rapidement. Quoi qu'il en soit, seule une telle vue d'ensemble des informations relatives à la TVA, pays par pays, peut permettre au Service financier et de comptabilité de mener à bien ses contrôles financiers. Dans les situations d'urgence, plus particulièrement, il est essentiel que le HCR soit informé des procédures et des conditions formelles d'exonération et de remboursement de la TVA. Les opérations confrontées à de telles situations peuvent devoir croître très rapidement et mobiliser de nombreuses ressources.

139. En outre, le Comité estime que le HCR devrait procéder régulièrement à une évaluation analytique des créances de TVA, consistant, notamment, à se poser les questions suivantes : le rapport entre les charges et les créances de TVA est-il plausible ? Les créances de TVA ont-elles été comptabilisées d'une manière ou d'une autre ? Si tel n'est pas le cas, ce traitement est-il conforme à la législation en vigueur ? Ces évaluations analytiques pourraient permettre au HCR de repérer les omissions et leur conséquences négatives à un stade précoce.

**140. Le Comité recommande au HCR de clarifier son instruction administrative relative au contrôle et au recouvrement de la TVA et de créances diverses. L'instruction devrait indiquer clairement la manière dont les demandes de remboursement de TVA doivent être enregistrées afin d'assurer leur traçabilité. La TVA non recouvrable devrait ensuite être comptabilisée en charges, dans le cadre de la clôture annuelle des comptes.**

**141. Le Comité recommande au HCR d'établir et de maintenir une vue d'ensemble des procédures et formalités précises en ce qui concerne l'exonération de TVA, les taux de TVA applicables, les livraisons et services concernés, les dates d'échéance et les seuils applicables pour chaque opération de pays. Le HCR devrait procéder, à intervalles réguliers, à des évaluations analytiques des chiffres clés de la TVA.**

142. Le HCR souscrit à la recommandation préconisant d'effectuer, à intervalles réguliers, des évaluations analytiques de la TVA, qui pourront en outre être facilitées par le recueil d'informations au moyen d'un questionnaire adéquat. Le HCR a indiqué qu'un questionnaire complet, davantage axé sur la situation de chaque pays, avait déjà été établi afin de recueillir les informations sur la TVA et sur l'évolution du contexte local. Il a également estimé qu'il serait judicieux de comptabiliser la TVA en charges, sous un poste de dépense distinct (taxes non recouvrables).

*Analyse de plausibilité des salaires*

143. Les traitements et avantages du personnel constituent, en valeur, la deuxième catégorie de charges des états financiers du HCR, représentant 996,4 millions de dollars, soit 24,5 % du total des charges en 2018, et 929,7 millions de dollars soit 23,5 % du total, en 2017. Entre 2017 et 2018, ils ont augmenté de 66,7 millions de dollars.

144. Comme indiqué ci-dessus, le HCR utilise une matrice de contrôle financier pour suivre et recenser les contrôles financiers mis en place. S'agissant des traitements et avantages du personnel, cette matrice nécessite une analyse des variations pour repérer, depuis l'exercice précédent, les écarts significatifs par rapport aux valeurs généralement attendues et confirmer que la plausibilité est l'un des principaux éléments de contrôle dans la gestion des traitements et avantages du personnel. Le Comité a observé que de telles analyses n'avaient pas suffisamment lieu. À sa demande, le HCR a fourni de nombreux chiffres qui indiquaient également, de manière distincte, les variations d'effectifs de fonctionnaires par classe et par pays, ainsi que les variations des dépenses liées aux traitements, par pays, entre 2017 et 2018. Toutefois, ces chiffres n'étaient accompagnés d'aucune analyse. Le HCR a présenté le tableau II. 5 à la suite de l'analyse.

Tableau II. 5

**Variation moyenne implicite des coûts par équivalent plein temps (2018)**

(En dollars des États-Unis)

	<i>F-4</i>	<i>SM</i>	<i>G-1</i>	<i>G-2</i>	<i>G-3</i>	<i>G-4</i>	<i>G-5</i>	<i>G-6</i>	<i>G-7</i>
Coût moyen mensuel	3 462	4 140	680	1 062	1 259	1 559	1 930	2 323	2 776
	s.o.	NB	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2
Coût moyen mensuel	2 936	3 550	2 441	5 937	7 474	8 492	9 934	11 098	11 362

Source : Communication du HCR au Comité des commissaires aux comptes du 26 mars 2019.

145. Le HCR a indiqué que la variation moyenne des coûts par classe de fonctionnaires dans le monde avait été raisonnable en 2018, par rapport aux traitements concernés. Il a estimé que le tableau donnait une bonne explication de la plausibilité des variations globales du coût des traitements.

146. Le Comité est d'avis qu'à lui seul le tableau ne remplissait pas les critères requis pour une analyse des variations de la plausibilité. L'analyse fournie ne donnait pas suffisamment d'informations sur les principales variations et leurs explications respectives. Le Comité estime qu'une analyse des variations est un élément de contrôle financier standard qui apporte des assurances analytiques sur la plausibilité des dépenses liées aux traitements. Cette analyse devrait mettre en évidence les variations importantes et les raisons de ces variations.

**147. Le Comité recommande au HCR d'améliorer son analyse des variations des traitements et avantages du personnel, de sorte à mener à bien les contrôles requis dans le cadre de la matrice de contrôle financier.**

148. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il a commencé à effectuer d'autres analyses et continue de réfléchir aux moyens de les améliorer.

*Contrôles dans le domaine des ressources humaines et des états de paie*

149. Dans le cadre de sa politique de gestion du risque institutionnel, le HCR considère les ressources humaines comme une catégorie de risques à part entière. Cette politique porte sur les risques découlant de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la répartition des effectifs, la paie, les avances, le perfectionnement du personnel, les avantages et le bien-être des fonctionnaires. Le HCR est un organisme décentralisé, présent dans le monde entier et qui compte plus de 12 000 fonctionnaires. Les ressources humaines en sont une des composantes les plus importantes si ce n'est la plus importante. Par conséquent, la gestion des risques et les contrôles s'agissant des ressources humaines et des états de paie jouent un rôle majeur dans le contexte général de l'organisation.

150. Outre le dispositif de contrôle interne, le manuel du HCR, la matrice du contrôle financier et plusieurs rapports types sur les ressources humaines et les états de paie, issus du progiciel MSRP, renseignent sur les contrôles en place dans ces deux domaines. L'unité des ressources humaines et des états de paie tient des registres distincts de ces contrôles réalisés par le progiciel MSRP. Le HCR a indiqué qu'il prévoyait d'évaluer, en 2019, tous les rapports sur les ressources humaines issus du progiciel.

*Contrôles des ressources humaines*

151. Le HCR a transmis un tableau répertoriant 60 rapports sur les ressources humaines établis par le logiciel MSRP. Cinq types de rapports y sont présentés, consacrés au risque élevé, aux erreurs, au risque élevé et aux erreurs, à l'admissibilité et aux informations. Le tableau est mis à jour selon les besoins. À l'exception des rapports d'information, tous les rapports sont obligatoires. Ils doivent être établis et chargés dans le Système de gestion électronique des documents (eSafe) par leurs responsables de tâche respectifs. Les responsables et assistants chargés de l'administration du personnel sont informés par courrier électronique du chargement et ont pour rôle d'évaluer les rapports. Ils font suivre aux administrateurs locaux des ressources humaines les parties des rapports qui concernent les activités sur le terrain. Les fonctionnaires chargés des ressources humaines peuvent devoir prendre certaines mesures, selon le contenu des rapports.

152. Le Comité a formulé un certain nombre d'observations qui laissent penser que le dispositif de contrôle des ressources humaines peut encore être amélioré. Ces observations portaient sur la fréquence d'établissement des rapports, l'absence de suite donnée aux examens et aux documents connexes, et l'automatisation des rapports. Le Comité a constaté que tous les rapports mensuels et trimestriels obligatoires avaient été chargés dans eSafe. En revanche, il ignore quels rapports ont été établis ou nécessitent des mesures de suivi. Il a observé que seuls deux rapports des ressources humaines issus du progiciel MSRP étaient automatisés. La grande majorité des rapports devaient être exécutés manuellement par les responsables de tâche concernés.

153. Le Comité estime que l'établissement et l'examen systématiques des rapports sur les erreurs, le risque élevé et des rapports mixtes combinant ces deux éléments (c'est-à-dire les rapports de suivi) sont importants pour détecter les risques et les erreurs en temps voulu et protéger le HCR contre les pertes financières. Il considère que les rapports automatisés sont utiles dans le cadre d'un dispositif de contrôle, dans la mesure où, ne nécessitant aucune activation manuelle, ils ne sont pas sujets à l'erreur humaine.

154. Le HCR a indiqué qu'il n'avait pas téléchargé de rapports vierges pour référence car ils n'auraient eu aucune incidence sur l'établissement des rapports ou sur l'état de

la paie. Le Comité convient que les rapports qui ne produisent aucun résultat ne doivent pas nécessairement être chargés et enregistrés. Néanmoins, il est essentiel de conserver la trace de leur établissement, pour justifier qu'un contrôle a bien eu lieu. Le HCR devrait donc mettre en place un journal dans lequel seraient consignés tous les rapports exécutés, et qui contiendrait une colonne de résultats où pourrait être portée, pour chaque rapport, la mention « aucun résultat » ou « aucune action corrective nécessaire ».

155. Le Comité a pris note que les décisions ou mesures prises par les fonctionnaires des ressources humaines, s'agissant des cas signalés, n'apparaissent pas dans les rapports remis. Il estime qu'une colonne distincte, ajoutée par ces mêmes fonctionnaires aux rapports exécutés, serait utile pour faire part de leurs décisions ou des mesures qu'ils ont prises.

**156. Le Comité recommande au HCR de conserver, dans un fichier journal, la trace de l'établissement à intervalles réguliers de rapports de suivi des ressources humaines. Les rapports et leurs résultats devraient être chargés dans eSafe. Le HCR devrait confirmer, dans une colonne distincte, l'évaluation des rapports des ressources humaines issus du progiciel MSRP et prendre les mesures (correctives) appropriées, selon que de besoin. Davantage de rapports des ressources humaines devraient être automatisés.**

157. Le HCR a accepté cette recommandation et réfléchira à d'autres moyens techniques pour mettre en place un mécanisme de suivi centralisé des rapports principaux. Il a indiqué qu'il examinerait la possibilité d'établir davantage de rapports automatisés sur les ressources humaines.

#### *Cycle d'approbation de l'évaluation des rapports*

158. Le Comité a constaté qu'il n'y avait aucune trace d'un dispositif de supervision par les responsables hiérarchiques des mesures correctives prises par les fonctionnaires des ressources humaines, au moins jusqu'en mai 2018. En outre, il a observé que le module des ressources humaines du progiciel MSRP ne proposait aucun cycle d'approbation de l'évaluation des rapports établis par cet outil.

159. Le HCR a indiqué qu'il avait envisagé d'ajouter un cycle d'approbation au module des ressources humaines du progiciel MSRP mais qu'il y avait renoncé en raison des coûts prévus. Il a également indiqué que le progiciel disposait d'un système de rapports journaliers d'opérations, qui compensait l'absence d'une procédure d'approbation intégrée dans le module de gestion des ressources humaines. En outre, le HCR a déclaré qu'il exerçait, au moyen de ces rapports, un contrôle de supervision sur les mesures prises dans le cadre du progiciel par les fonctionnaires des ressources humaines. Il a également indiqué avoir mis en place depuis mai 2018 l'enregistrement de la confirmation du contrôle de supervision dans le progiciel MSRP, afin de conserver une trace des évaluations effectuées par les superviseurs et des mesures prises.

160. Conscient qu'il faut mettre en balance les avantages et les coûts, le Comité considère que le HCR devrait réfléchir de nouveau à la mise en place dans le progiciel MSRP d'un cycle intégré d'approbation qui faciliterait les procédures de supervision et leur consignation systématique. Quelque treize années se sont écoulées depuis la dernière réflexion menée à ce sujet. Dans l'intervalle, le module de gestion des ressources humaines du progiciel MSRP a été mis en service dans d'autres bureaux.

**161. Le Comité recommande au HCR de réfléchir aux moyens de mettre en œuvre un cycle d'approbation de l'évaluation des rapports dans le modèle de gestion des ressources humaines du progiciel MSRP, afin de faciliter les procédures de supervision et leur consignation systématique.**



162. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Contrôles des états de paie*

163. Conformément au calendrier mensuel des états de paie, la Section de l'administration du personnel et du paiement des salaires doit établir chaque mois une soixantaine de rapports à l'aide du progiciel MSRP. Il appartient au personnel d'encadrement de l'état de la paie de faire en sorte que ces rapports soient vérifiés. Le Comité a noté que, selon eSafe, nombre de ces rapports n'étaient pas établis dans les temps.

164. Le Comité estime que l'établissement et l'évaluation systématiques des rapports d'état de paie sont indispensables pour détecter les risques et les erreurs en temps voulu et protéger le HCR contre les pertes financières. En outre, lors de l'évaluation, les contrôles de supervision doivent être exercés avec toute la diligence voulue. Le Comité convient que les rapports qui ne produisent aucun résultat ne doivent pas nécessairement être chargés et enregistrés. Néanmoins, il est essentiel de garder trace de l'établissement des rapports, pour justifier qu'un contrôle a bien eu lieu, à un moment déterminé à l'avance. Le HCR devrait donc mettre en place un journal dans lequel seraient consignés tous les rapports exécutés, et qui contiendrait une colonne de résultats où pourrait être portée, pour chaque rapport, la mention « aucun résultat » ou « aucune action corrective nécessaire ».

165. Le Comité a noté qu'aucun blocage automatisé des paiements n'était en place. Les paiements doivent être bloqués manuellement. Le Comité estime que le blocage automatisé des paiements est utile pour empêcher les erreurs de paiement. Contrairement au blocage manuel, en cas de blocage automatisé, les risques d'oubli ou de manipulation sont moindres.

166. Lorsque le HCR charge un nouveau plan de traitement, celui-ci est évalué avant que le cycle d'état de paie ne soit enclenché. Outre les vérifications de plausibilité effectuées par le système, un échantillon de personnel est sélectionné et soumis à des vérifications ponctuelles, ce qui permet de s'assurer que le plan de traitement a été correctement chargé. Le Comité a noté que l'échantillon retenu ne correspondait pas à un pourcentage du personnel concerné, mais était composé d'un nombre fixe de cinq ou six fonctionnaires. Il est d'avis que la taille de l'échantillon devrait dépendre du nombre de fonctionnaires concernés.

**167. Le Comité recommande au HCR de consigner l'établissement systématique des rapports des états de paie dans un fichier journal, d'évaluer constamment ces rapports et de conserver la trace de cette évaluation, des procédures de supervision mises en œuvre et des mesures correctives apportées.**

**168. Le Comité recommande au HCR de mettre en place un blocage automatisé du paiement des traitements.**

**169. En ce qui concerne les nouveaux plans de traitement, le Comité recommande au HCR de fixer la taille de l'échantillon soumis à des vérifications ponctuelles en fonction du nombre de fonctionnaires concernés.**

170. Le HCR a accepté l'ensemble des recommandations et indiqué qu'il réfléchirait à la possibilité de revoir la description des rapports dans le calendrier des états de paie, de sorte à préciser les actions requises. Il a fait savoir qu'il étudierait, en liaison avec la Section de l'administration du personnel et du paiement des salaires, la possibilité de mettre en place un blocage automatique des paiements dans le progiciel MSRP. Il a également indiqué qu'il envisagerait de revoir la taille de l'échantillon, conformément à la recommandation.

### Assistance pécuniaire aux bénéficiaires

171. En 2018, le montant de l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires est passé de 101,8 à 472,4 millions de dollars. Le recours élargi à l'assistance pécuniaire va de pair avec l'engagement qu'a pris le HCR, dans le cadre du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), de doubler, d'ici à 2020, la part des interventions en espèces dans son programme d'assistance. Cet engagement suppose de mener en permanence un certain nombre d'activités et d'initiatives à l'échelle de l'Organisation. En 2018, le renforcement des capacités, la collaboration et la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies et le suivi post-distribution ont joué un rôle important dans le recours élargi aux interventions en espèces, prévu jusqu'en 2020.

172. Dans son rapport de 2017, le Comité avait recommandé au HCR de renforcer le suivi et l'évaluation des retombées de la formation aux interventions en espèces. En 2018, le HCR a commandé une évaluation des progrès accomplis pour renforcer ses capacités, compte tenu de son objectif stratégique d'institutionnaliser les interventions en espèces. Cette évaluation a permis de conclure que la méthode adoptée par le HCR pour renforcer ses capacités était la bonne et que les connaissances et l'attitude des stagiaires s'étaient améliorées. À l'avenir, l'équipe d'évaluation a notamment recommandé au HCR de continuer à améliorer le matériel fourni après la formation. Par exemple, les outils d'évaluation du marché et de faisabilité devraient être simplifiés. L'équipe a en outre recommandé que la direction participe de manière continue à la formation. Le HCR est en train d'évaluer et de mettre en œuvre les conclusions du rapport.

173. La facilité de trésorerie commune est une approche collaborative et multipartite de la fourniture d'une assistance pécuniaire. Les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales travaillent ensemble et accèdent, directement et de la même manière, à un seul prestataire de services financiers commun, au moyen d'une plateforme, l'objectif étant de fournir une assistance pécuniaire dans un cadre collaboratif et harmonisé. Plusieurs organisations humanitaires coopèrent et chacune n'est pas obligée d'établir ses propres règles d'achats avec le prestataire de services financiers, d'ouvrir des comptes distincts pour ses bénéficiaires ni de leur distribuer des cartes bancaires différentes. À l'heure actuelle, le HCR participe à deux projets de facilité de trésorerie commune. En fonction du contexte opérationnel, l'utilisation d'une plateforme commune peut conduire à mélanger des fonds provenant de différents organismes. Le Comité a formulé des observations sur les conditions générales et la gestion concrète de ce type de facilité qui, méritent, de son point de vue, un examen plus approfondi.

174. Le suivi post-distribution permet de contrôler et d'évaluer l'efficacité des programmes d'assistance pécuniaire et l'incidence que cette assistance a sur le bien-être des bénéficiaires. Il renseigne, du point de vue quantitatif et qualitatif, sur les tendances observées parmi les bénéficiaires, s'agissant de la perception qu'ils ont de l'assistance pécuniaire. Les 19 plus grandes opérations de pays du HCR effectuant des interventions en espèces ont procédé à des évaluations du suivi post-distribution. Le HCR a fourni au Comité les rapports issus de ces évaluations.

175. Lors de l'audit de 2018, le Comité a contrôlé des échantillons d'assistance pécuniaire de 12 opérations de pays, représentant un total de 33,9 millions de dollars, et s'est rendu auprès de deux opérations de pays menant des programmes d'aide en espèces. Les procédures d'audit devaient permettre de comprendre la structure générale des programmes d'assistance pécuniaire, ainsi que les capacités et les mécanismes de suivi post-distribution des opérations de pays. Le Comité s'est plus particulièrement intéressé aux procédures et aux contrôles financiers établis par les opérations de pays.

*Instructions permanentes*

176. L'instruction administrative relative aux procédures financières applicables à l'assistance en espèces (UNHCR/AI/2017/15) fournit des directives précises pour l'assistance en espèces. Ces directives concernent les conditions administratives à remplir par le HCR pour la gestion du risque financier, la gestion du risque, les contrôles internes et les rapports sur l'assistance en espèces. L'instruction administrative dispose notamment que tous les bureaux de pays exécutant directement des programmes d'assistance en espèces doivent établir des instructions permanentes pour chaque programme. Conformément à l'instruction administrative, les instructions permanentes doivent être examinées et approuvées par la Section des interventions en espèces et la Trésorerie avant d'être approuvées par le représentant et avant l'exécution des programmes d'intervention en espèces. Un modèle d'instructions permanentes est fourni dans l'instruction administrative, qui indique également les conditions minimum à remplir, comme les procédures de gestion et le contrôle des paiements aux personnes relevant de la compétence du HCR ainsi que les étapes du suivi financier et les modalités d'établissement des rapports de suivi des interventions en espèces.

177. Dans près de la moitié des cas examinés, le Comité a relevé des carences dans l'utilisation des instructions permanentes. Des opérations de pays ont dispensé une assistance en espèces en utilisant des instructions permanentes : a) qui étaient encore à l'état de projet et n'avaient pas été avalisées par la Section des interventions en espèces et la Trésorerie ; b) qui avaient été approuvées avec du retard ; c) qui concernaient des périodes postérieures aux périodes concernées ; d) voire en ne suivant aucune instruction permanente. Le Comité a également repéré des cas dans lesquels les opérations n'appliquaient pas pleinement les instructions permanentes existantes ou dans lesquels les instructions permanentes n'avaient pas été entièrement mises à jour.

178. Le Comité considère que les instructions permanentes sont extrêmement importantes dans le processus d'assistance en espèces. Elles établissent en effet les grands paramètres des programmes et constituent une structure d'ensemble. Les opérations de pays doivent définir les éléments clés des programmes, tels que leurs objectifs, les modalités de transfert et les mécanismes et procédures d'exécution. Elles garantissent ainsi la faisabilité des programmes et s'assurent que suffisamment de mesures de contrôle sont en place tout au long du processus. Par conséquent, aucune opération ne devrait lancer un programme sans que les éléments clés des instructions permanentes soient validés et approuvés. Le Comité a bien conscience du fait que l'examen de paramètres mineurs des programmes ne doit pas empêcher leur exécution d'ensemble. Ces critères mineurs peuvent donc figurer dans une annexe ou être définis séparément des éléments clés des instructions permanentes et ne pas être pris en compte dans la procédure d'approbation des éléments clés.

**179. Le Comité recommande à nouveau que les opérations de pays ne procèdent aux interventions en espèces qu'après la mise en place d'instructions permanentes dûment approuvées (A/73/5/Add. 6, chap. II, par. 37). Le HCR devrait définir les principaux éléments des instructions permanentes à mettre en place. Si ces éléments clés ne sont pas définis, les instructions ne doivent pas être approuvées.**

180. Le HCR a souscrit à la recommandation et fait savoir au Comité que la conformité avec les instructions permanentes devait être confirmée pour les programmes d'intervention en espèces à faire exécuter par des prestataires de services financiers, tous les justificatifs requis devant être fournis et toutes les procédures applicables devant être respectées au niveau de l'opération ou du pays ainsi qu'au niveau du siège. À l'heure actuelle, l'exécution directe par des prestataires de services

financiers représente 98 % des interventions en espèces effectuées par le HCR. En outre, pour la distribution d'espèces effectuée directement par le HCR (au moyen d'avances de fonctionnement, de remise d'espèces ou de comptes de petite caisse), la procédure en vigueur doit être approuvée conformément aux dispositions du paragraphe 7.3.1 de l'instruction administrative, aux termes duquel, lorsque les opérations nécessitent une distribution physique d'espèces à des personnes relevant de la compétence du HCR, la distribution doit être enregistrée dans les documents y afférents, notamment le descriptif de son utilisation et les procédures applicables.

#### *Procédures de remboursement*

181. Conformément à l'instruction administrative, le HCR doit recenser les sommes qui ne sont pas réclamées par les bénéficiaires dans les délais définis dans les instructions permanentes ou dans le contrat passé avec le prestataire de services financiers.

182. Le Comité a constaté que, dans certains cas, les sommes à rembourser par les prestataires de services financiers n'avaient pas été réclamées pendant des périodes pouvant aller jusqu'à trois ans. Le Comité estime que davantage peut être fait pour obtenir le remboursement des sommes non demandées. Les délais de remboursement des fonds non réclamés devraient être précisés dans l'instruction administrative. Cela contribuerait à rendre le processus plus transparent et à définir la portée du contrôle à effectuer. En particulier, en vue de l'introduction du système CashAssist, qui est actuellement en cours d'élaboration, il convient de rendre les procédures de remboursement systématiques et obligatoires dans le processus de décaissement.

183. Comme indiqué plus haut, les facilités de trésorerie communes sont de plus en plus répandues et les partenaires humanitaires y voient une excellente opportunité de renforcer leur collaboration en matière de transfert d'espèces. Le Comité a constaté qu'il fallait définir plus avant les conditions générales d'allocation des dépenses et de remboursements applicables à la mise en commun des fonds de gestion des liquidités.

**184. Le Comité recommande au HCR de renforcer le suivi des processus de remboursement dans les opérations de pays, en particulier le respect des délais de remboursement. Le système CashAssist devrait comprendre une fonction automatique rappelant à l'utilisateur d'envoyer les demandes de remboursement aux prestataires de services financiers et de les consigner, à intervalles prédéfinis.**

**185. Le Comité recommande au HCR de communiquer des directives claires sur l'allocation et le suivi des remboursements aux opérations de pays participant aux facilités de trésorerie communes, dans les cas où les fonds de gestion des liquidités sont centralisés.**

186. Le HCR a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il avait conscience qu'il importait de fournir des orientations claires sur les délais applicables au remboursement des fonds non réclamés. Il a toutefois fait observer que, cette orientation différant d'un contexte à l'autre, elle avait été intégrée aux instructions permanentes applicables à chaque pays. En outre, selon les dispositions des contrats conclus avec les prestataires de services financiers et les besoins relatifs au contexte des programmes et des opérations, le HCR renforcera les mesures de suivi de la conformité au niveau des pays, des bureaux et du siège. Le développement à venir du système CashAssist et l'intégration des prestataires de services financiers dans le système permettront d'améliorer la traçabilité, le suivi et l'enregistrement du remboursement des fonds non réclamés.

*Suivi de la distribution*

187. L'instruction administrative dispose que les opérations de pays doivent procéder à des rapprochements simples et multiples dans le cadre du processus de décaissement relatif aux interventions en espèces, comme suit :

a) Le rapprochement simple est le rapprochement entre le montant total transféré au prestataire de services financiers (total à distribuer) et le montant total des sommes dont la distribution a été confirmée par le prestataire ;

b) Le rapprochement multiple est le rapprochement entre les transactions individuelles confirmées par le prestataire et le montant des transactions individuelles indiqué sur la liste approuvée de fonds à distribuer ;

c) Le rapprochement intégral entre la confirmation de décaissement effectif et la liste approuvée de fonds à décaisser n'est pas requis selon l'instruction administrative.

188. Le HCR comptait utiliser le module du progiciel MSRP consacré aux interventions en espèces pour intégrer les opérations de rapprochement au progiciel.

189. Le Comité a constaté que des opérations de pays utilisaient des outils mis au point en interne pour exécuter les rapprochements. Il a également constaté que des opérations de pays n'avaient effectué les exercices de rapprochement que de façon partielle ou que la documentation y afférente était incomplète. Il a repéré un cas dans lequel on ne savait pas sur quelle base le prestataire de services financiers avait distribué un montant inférieur au montant approuvé sur la liste de distribution. Le Comité est d'avis que, lorsque des changements sont apportés à la liste, une nouvelle liste révisée de décaissements doit être signée et communiquée au prestataire. Il considère que la documentation afférente au suivi des décaissements peut être améliorée. Les opérations de pays devraient être en mesure de démontrer que le membre du personnel chargé du suivi s'est assuré, au moins lors de vérifications ponctuelles, que les sommes en espèces ont été reçues par les ayants droit et au montant approuvé. Pour contrôler toute la chaîne de décaissement et écarter les risques de détournement ou de changements non justifiés, il convient de vérifier qui a effectivement perçu les fonds et comparer ces informations avec les reçus, les critères donnant droit aux versements et la liste de distribution approuvée. Le nouveau système CashAssist permettra de procéder de façon systématique à des rapprochements entre paramètres multiples. En attendant que le système entre en service, les vérifications ponctuelles obligatoires devraient permettre de contrôler la traçabilité des décaissements.

**190. Le Comité recommande au HCR de procéder à des rapprochements intégraux, au moins au moyen de vérifications ponctuelles, dans les cas où la distribution d'espèces ne passe pas par un système électronique, et ce tant que le système de rapprochement automatique n'est pas encore en service.**

**191. Le Comité recommande que le HCR exige que la liste de distribution fasse l'objet d'une nouvelle procédure d'approbation si des changements y sont apportés, afin de veiller à ce que les espèces ne puissent jamais être distribuées sans liste de distribution approuvée conformément à l'instruction administrative.**

192. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué que la procédure d'approbation avait été intégrée dans les instructions permanentes des opérations de pays, qui comprenaient également des procédures d'urgence.

*Doublons dans les listes de distribution approuvées*

193. Le Comité a relevé des cas dans lesquels le HCR ne pouvait pas exclure la possibilité que les bénéficiaires aient reçu deux fois la subvention en espèces en 2018. Indépendamment du nombre effectif de doublons, la possibilité de doubles inscriptions dans le système aux fins de la subvention en espèces a soulevé la préoccupation du Comité. Celui-ci est d'avis que le logiciel utilisé doit être doté de fonctions de vérification automatique des identifiants identiques, comme l'état civil ou le numéro de distribution publique attribué par le système à chaque personne. En outre, le HCR doit s'assurer que ces vérifications sont effectuées indépendamment du type de logiciel utilisé dans chaque opération de pays.

194. Lorsque le Comité a établi son rapport, l'analyse de la possibilité qu'il y ait des doublons était encore en cours dans une opération de pays. Dans d'autres opérations, il a fallu un certain temps pour vérifier les cas qui présentaient un risque de doublon. Le Comité est par conséquent d'avis qu'il importe d'appeler l'attention des opérations sur les risques de doubles inscriptions aux fins de la subvention en espèces et de leur faire connaître les voies par lesquelles cela peut se produire.

**195. Le Comité recommande au HCR de faire savoir aux opérations qu'il importe de vérifier systématiquement les doublons dans les listes de distribution aux fins de l'assistance en espèces, et ce avant que les listes ne soient approuvées.**

196. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué que ses opérations qui dispensaient une assistance en espèces étaient tenues de procéder à des vérifications automatiques ou manuelles et de mettre en place des mesures de contrôle pour prévenir ou détecter les doublons à l'étape : a) de l'inscription ; b) de la saisie dans CasAssist ; c) de la distribution. L'intégration du système, y compris la prise en compte automatique des prestataires de services financiers, améliorera encore le traitement des dossiers, notamment la traçabilité à chaque étape du processus et l'exactitude des informations.

*Documentation*

197. Conformément à l'instruction administrative, le HCR exige traçabilité et application du principe de responsabilité dans les interventions en espèces. Les opérations de pays devraient, notamment, s'assurer qu'une piste d'audit claire est en place pour suivre le mouvement des fonds. De plus, elles devraient obtenir sans retard des prestataires de services financiers la confirmation que les espèces ont été remises aux personnes relevant de la compétence du HCR. L'instruction administrative dispose en outre que tous les documents relatifs au programme d'assistance en espèces doivent être conservés et enregistrés aux fins de l'audit.

198. Le Comité a relevé des cas dans lesquels la documentation n'était pas suffisante pour remplir les critères prévus par l'instruction administrative. La documentation est censée permettre à tout tiers non informé de contrôler si les subventions en espèces ont été versées aux ayants droit à la bonne date et au montant prévu. Compte tenu des montants concernés et des enjeux pour les opérations et la réputation de l'organisation, on ne saurait surestimer l'importance d'une documentation en bonne et due forme.

199. De l'avis du Comité, la mise en place de normes minimum facilite les fonctions d'examen et de contrôle. L'application du principe de responsabilité peut être renforcée par une piste d'audit rationalisée, assortie d'écritures réconciliables.

**200. Le Comité recommande au HCR d'améliorer et de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces. Les opérations de pays exécutantes doivent conserver un dossier normalisé contenant tous les documents**

**clés, comme les listes de distribution, les preuves d’approbation, les justificatifs de confirmation fournis par les prestataires de services financiers, les documents de rapprochement et les preuves de paiement ou de remboursement.**

201. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué que le système CashAssist devait être mis en service dans 13 pays en 2019, ce qui contribuerait à améliorer les pistes d’audit. Il a fait observer que CashAssist permettait de produire une documentation plus détaillée, d’améliorer la traçabilité de l’assistance en espèces et de normaliser davantage les procédures.

*Suivi post-distribution*

202. Le HCR assure un suivi post-distribution en recueillant les éléments d’information relatifs aux objectifs visés par les interventions en espèces. Le suivi post-distribution vise à contrôler trois aspects du processus. Premièrement, il porte sur le déroulement du processus lui-même. Il consiste à contrôler si le transfert d’espèces aux personnes relevant de la compétence du HCR est sûr, fiable et accessible. Deuxièmement, il porte sur les résultats du processus. À cet égard, une procédure de suivi est nécessaire pour vérifier si les personnes relevant de la compétence du HCR ont effectivement reçu les espèces. Troisièmement, le suivi porte sur l’impact des interventions. À ce stade, il s’agit de vérifier si les personnes relevant de la compétence du HCR ont utilisé les espèces reçues et à quelles fins et si elles sont pleinement ou partiellement en mesure de subvenir à leurs besoins de base ou si elles ont pu réduire leur recours à des stratégies de survie préjudiciables. Il peut également s’agir d’analyser si des résultats sectoriels ont été obtenus, comme dans le secteur de l’éducation, ou si l’assistance en espèces a permis aux intéressés d’accéder plus facilement à des solutions viables sur le long terme. Les conclusions du suivi post-distribution peuvent ainsi être utilisées pour contrôler le respect des procédures en vigueur et détecter les irrégularités. Il doit être tenu compte des résultats du suivi dans le cycle des programmes afin d’améliorer la façon dont les interventions en espèces sont conçues, calculées et exécutées.

203. Sur le plan financier, il est indispensable d’assurer un suivi post-distribution dans toutes les opérations dotées d’importants programmes d’intervention en espèces car un des grands risques à cet égard est que les espèces ne soient pas versées aux bénéficiaires ciblés. Outre l’utilisation de données biométriques pour vérifier l’identité des bénéficiaires, le suivi post-distribution est également un mécanisme de contrôle efficace. Lors d’une de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté qu’un prestataire de services financiers avait perçu des honoraires supplémentaires inadmissibles auprès des bénéficiaires pendant une période de deux ans. L’opération de pays a également découvert une situation de ce type lors d’une visite de routine effectuée dans un de ses bureaux extérieurs. Le Comité estime qu’il aurait été possible de détecter plus tôt cette pratique inadmissible si des outils de suivi appropriés avaient été en place, comme le suivi post-distribution. L’opération de pays a déclaré qu’elle entendait contrôler le processus de décaissement à intervalles réguliers et qu’elle avait déjà élaboré un questionnaire à cet effet.

204. Le suivi post-distribution présente de plus un grand intérêt pour le développement à venir des programmes d’intervention en espèces car il permet de déterminer si les espèces ont été effectivement versées aux bénéficiaires visés et d’améliorer la façon dont les interventions sont conçues, calculées et exécutées. Le Comité est pleinement conscient du fait qu’il peut exister des cas isolés dans lesquels le suivi post-distribution n’est pas aisément réalisable ou trop onéreux. Pour ces cas, il convient d’introduire, dans les règlements pertinents, des dispositions prévoyant la possibilité de déroger à l’obligation de suivi.

**205. Le Comité recommande que le HCR rende le suivi post-distribution obligatoire pour les programmes d'intervention en espèces des différentes opérations de pays. Les rapports de suivi post-distribution devraient systématiquement contenir des recommandations et des mesures clés d'ajustement des programmes.**

206. Le HCR a souscrit à cette recommandation et déclaré que le suivi post-distribution était un élément essentiel du suivi général des interventions en espèces et qu'il pouvait être intégré dans d'autres exercices de suivi, tels que le suivi des mesures de protection. Les rapports de suivi post-distribution contiennent des conclusions importantes et les changements ou ajustements qui s'imposent sur la base de ces conclusions seront pris en compte dans la version mise à jour des conditions à remplir pour exécuter les interventions en espèces.

#### *Responsabilités en matière de suivi post-distribution*

207. Les responsabilités sont définies de manière détaillée pour les unités administratives et les membres du personnel au niveau opérationnel, comme pour les programmes, les groupes de protection et les représentants. Ainsi, le représentant doit veiller à ce que toutes les activités de programme prévues par l'opération soient pleinement contrôlées, les responsabilités du suivi étant clairement déléguées aux différents membres du personnel. Le groupe chargé d'un programme doit veiller à ce que les conclusions des exercices de suivi soient examinées et prises en compte dans la programmation en cours et future et à ce que les responsables de la gestion de l'information donnent des orientations pour la mise en place de systèmes de gestion des données et d'outils de suivi, ainsi que pour l'analyse et la synthèse des données issues du suivi.

208. Toutefois, ni le manuel relatif aux programmes ni les orientations concernant le suivi post-distribution fournies par le HCR ne définissent les responsabilités ayant trait aux fonctions de suivi des interventions en espèces au niveau de l'organisation. Le Comité estime que les responsabilités devraient être clairement définies pour tous les domaines d'activités et, en particulier, pour les interventions en espèces.

**209. Le Comité recommande au HCR de définir les responsabilités relatives au suivi post-distribution applicables au niveau des pays et au niveau des bureaux ou du siège.**

210. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Utilisation des résultats du suivi post-distribution*

211. Sur les 20 premiers pays concernés, 19 ont effectué des suivis post-distribution. Le Comité reconnaît le travail intensif qui a été accompli dans ce domaine. Il a examiné 13 rapports de suivi post-distribution des 20 premiers pays concernés. Il a en particulier étudié la question de savoir si des recommandations avaient été élaborées sur la base des résultats et des données issus du suivi présentés dans les rapports. Parmi les rapports examinés, le Comité a constaté que certains étaient détaillés et complets. Par exemple, un des rapports présentait l'évolution sur les trois dernières années des résultats du suivi des problèmes posés par le balayage de l'iris. De plus, une étude comparée a été effectuée au deuxième trimestre de 2017, sur la base de l'observation d'un groupe témoin de personnes qui n'avaient pas reçu de subventions en espèces. Toutefois, le Comité a également constaté que certains rapports étaient de bien moins bonne qualité. Dans cinq des rapports examinés, seuls les données et les faits recueillis au moyen du sondage étaient présentés. Aucune recommandation ou mesure clé tirée des données du rapport n'était proposée pour la conception future des programmes.



212. De l'avis du Comité, il est essentiel pour la réussite à long terme des interventions en espèces que la conclusion des rapports contienne des recommandations et propositions de mesures tirées des données issues du suivi post-distribution. Le Comité a conscience que le HCR a déjà pris des mesures pour améliorer l'analyse des données, en ajoutant deux chapitres (prévoyant des recommandations et mesures clés) dans le modèle de rapport. Il sait aussi que les actions importantes doivent déjà avoir été examinées et exécutées par le personnel chargé du programme et les équipes multifonctionnelles. Il estime toutefois que les recommandations devraient être présentées de façon transparente dans les rapports de suivi post-distribution.

**213. Le Comité recommande au HCR d'analyser et de synthétiser les conclusions du suivi post-distribution et de les utiliser pour affiner l'élaboration des programmes d'intervention en espèces au niveau des pays ainsi qu'au niveau des bureaux. Cette analyse doit pouvoir être consultée sur un portail de gestion des connaissances.**

214. Le HCR a souscrit à la recommandation et fait observer qu'il était certes possible de faciliter plus avant la synthèse des conclusions et le partage des connaissances mais qu'il convenait de tenir compte de la singularité des différents contextes d'opération et, plus généralement, de la complexité de chaque environnement particulier d'intervention en espèces.

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

215. Le HCR fait exécuter une grande partie de ses projets par des partenaires : en 2018, cela a représenté 34 % du total des dépenses. Il s'agit donc d'un aspect important du modèle d'activités du HCR, qui exige des mesures de contrôle et de conformité suffisantes. Pour chaque projet, le HCR et ses partenaires signent un accord de partenariat pour une durée allant jusqu'à un an. Les dépenses relatives aux partenaires d'exécution ont baissé de 29,0 millions de dollars (soit 2,1 %) et s'établissaient à 1 375,1 millions de dollars en 2018 (un montant de 1 404,1 millions résiduel du budget de 2017 ayant été réalloué). En 2018, le HCR a conclu 1 609 accords avec des partenaires d'exécution et 23 accords avec des organismes des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). Les années précédentes, les accords avec le programme des Volontaires des Nations Unies et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets étaient inscrits dans la catégorie des partenariats d'exécution mais ils ont été placés dans une autre catégorie et relèvent désormais des services contractuels. Le HCR a de nouveau présenté des justificatifs concrets étayant les dépenses relatives à ses partenaires d'exécution.

216. La vérification externe des dépenses relatives aux partenaires d'exécution est restée satisfaisante, 82 % du budget de 2018 ayant été contrôlés (voir tableau II.6).

Tableau II.6  
Accords de partenariat ayant fait l'objet de procédures de vérification externe<sup>a</sup>

Type de partenaire	Nombre total d'accords de partenariat	Montant total budgétisé (millions de dollars É.-U.)	Accords ayant fait l'objet d'une vérification externe			
			Nombre d'accords	Pourcentage du nombre total d'accords	Valeur (millions de dollars É.-U.)	Pourcentage du montant total budgétisé
Organisations non gouvernementales nationales	771	489	354	46	393	80
Organisations non gouvernementales internationales	606	635	362	60	523	82
Gouvernements	231	189	133	58	163	86
<b>Total</b>	<b>1 608</b>	<b>1 312</b>	<b>849</b>	<b>53</b>	<b>1 079</b>	<b>82</b>

Source : HCR, Service de gestion des partenariats d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2018, 28 juin 2019.

<sup>a</sup> À l'exclusion des accords avec les organismes des Nations Unies et l'OIM.

217. Le Comité a également noté que la plupart des accords de partenariat avaient obtenu des opinions d'audit sans réserve et que le pourcentage des opinions d'audit assorties de commentaires était demeuré stable en 2018, soit 13 %, contre 16 % en 2017 (voir tableau II.7).

Tableau II.7  
Accords de partenariat ayant obtenu des opinions assorties de commentaires

Type d'opinion	2018 <sup>a</sup>		2017		2016	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Sans réserve	694	87	531	84	678	87
Assortie de commentaires	100	13	103	16	100	13

Source : HCR, Service de gestion des partenariats d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2018, 28 juin 2019.

<sup>a</sup> Les chiffres sont incomplets car 55 certificats d'audit restent encore à produire.

#### Contrôles et conformité

218. Le HCR a mis en place plusieurs mesures de contrôle des transactions afférentes aux partenariats d'exécution. Il s'agit notamment d'une procédure de vérification et d'approbation des versements à échéance et des rapports financiers des partenaires. Le chapitre 6 (Gestion financière) du Manuel du HCR fournit des orientations détaillées à cet égard.

219. Le Manuel dispose qu'il convient de tenir un journal des dépenses afférentes aux partenariats d'exécution et qu'une rubrique consacrée aux dettes doit y être ajoutée à chaque fois qu'un accord avec un partenaire d'exécution est signé par les deux parties (chap. 6, sect. V, par. 4.2) et devient dès lors contraignant.

220. Le Manuel dispose en outre qu'à l'exception du premier versement les versements à échéance seront reconnus comme dépenses une fois décaissés et sont soumis à conditions, notamment la certification et la validation de l'exécution du projet et des rapports financiers portant sur les versements précédents (ibid., par. 4.3).

221. Le Manuel dispose également qu'une fois certifiés et approuvés les rapports financiers de projets remis par les partenaires, les informations y contenues doivent être consignées dans le progiciel MSRP et les versements initialement enregistrés doivent être déplacés dans une nouvelle catégorie de dépense assortie des codes pertinents, tels que définis dans le rapport financier du projet (ibid., par. 4.2.).

222. Dans l'instruction administrative relative à la gestion des accords de partenariat financés par le HCR (UNHCR/AI/2017/16), il est indiqué qu'un document de format simplifié est utilisé pour indiquer les changements apportés aux accords lorsque la nouvelle valeur de l'accord entraîne une augmentation budgétaire ou lorsque les transferts budgétaires effectués à l'intérieur du budget du projet dépassent le niveau de variation de 20 % autorisé au niveau des produits. Ces documents indiquent tous les changements prévus et sont assortis des annexes et appendices nécessaires selon les cas.

223. Lors de l'audit, le Comité a examiné un échantillon de documents et vérifié si ces dispositions étaient respectées. Il a repéré des cas de non-conformité, comme suit :

- a) Les versements étaient publiés avant signature finale de l'accord de partenariat ou du document le modifiant ;
- b) Les versements étaient publiés avant vérification et approbation des rapports financiers précédents remis par le partenaire ;
- c) Les rapports financiers des partenaires étaient publiés avant d'avoir reçu la signature finale d'approbation ;
- d) Les versements et les budgets correspondants étaient augmentés or l'augmentation n'était pas indiquée d'emblée dans le document amendant l'accord, mais seulement dans l'annexe B, qui contient une présentation détaillée du budget.

224. Les représentants des bureaux de pays étaient chargés de veiller à la bonne application des règles en conformité avec le Manuel du HCR. Le Service de gestion des partenariats d'exécution au siège du HCR a également procédé à un examen supplémentaire d'échantillons et s'est entretenu avec les bureaux de pays concernés des irrégularités constatées ou des questions soulevées à cet égard.

225. En particulier, le Comité est d'avis que la fonction de contrôle peut être améliorée. Il convient de procéder à un examen complet pour assurer une conformité d'ensemble systématique.

**226. Le Comité recommande que le HCR instaure de nouvelles mesures de contrôle consistant à effectuer des examens complets et des vérifications ponctuelles afin d'améliorer le respect des dispositions relatives aux partenaires d'exécution, prévues dans le Manuel du HCR, par une application accrue du principe de responsabilité. Ces mesures pourraient être instaurées dans la nouvelle structure des bureaux régionaux par l'intermédiaire des futurs fonctionnaires chargés du contrôle au niveau régional.**

227. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Procédures électroniques*

228. Selon le Manuel du HCR, la vérification et l'approbation des rapports financiers des partenaires sont réparties entre trois fonctions : les rapports financiers des partenaires doivent être vérifiés par les administrateurs chargés du contrôle des projets (ou par des membres du personnel à qui ce rôle a été attribué) en consultation avec l'équipe polyvalente, certifiés par les administrateurs de programmes et approuvés par le chef de bureau ou par un membre du personnel du HCR à qui ces

pouvoirs ont été délégués (chap. 6, sect. V, par. 4.4) Les rapports financiers des partenaires sont imprimés et le document papier est signé par ces trois agents.

229. Dans les cas évoqués ci-dessus, le HCR s'écart des directives et normes internes. En outre, la procédure de vérification et d'approbation hors ligne ne donne pas lieu à un contrôle intégré du système ou à un examen d'ensemble complet qui puissent permettre de contrôler que la vérification et l'approbation s'effectuent toujours en temps voulu et de manière adéquate.

230. Au moment de l'audit, tous les documents mentionnés étaient imprimés, signés et numérisés, puis stockés sous forme de fichiers numériques. Il s'agissait notamment d'accords relatifs à des projets, de modifications et de rapports financiers des partenaires.

231. Le Comité estime que le HCR devrait s'efforcer de parvenir à un respect total, de la part de tous les partenaires, des mécanismes de contrôle existants. Un examen d'ensemble systématique ainsi que des contrôles intégrés au système favoriseraient une conformité accrue. Ces outils permettraient en outre au HCR d'optimiser les procédures, notamment grâce à l'analyse des goulets d'étranglement ou à la mise en évidence des tendances.

232. Le Comité est d'avis que l'utilisation des fichiers numérisés rend l'examen d'ensemble plus difficile. La recherche d'erreurs ou d'irrégularités dans les documents numérisés est un processus chronophage qui est source d'erreurs.

233. Le Comité se félicite de ce que le HCR ait commencé à mettre en œuvre davantage de nouvelles procédures électroniques, notamment en ajoutant au portail des partenaires des Nations Unies un module consacré à l'intégrité et à la certification.

234. Certaines des procédures concernant les partenaires, telles que la tenue du grand livre, sont exécutées par voie électronique depuis plus longtemps. Sur la plateforme du progiciel MSRP, le HCR a accès à des contrôles intégrés de séparation des tâches fondés sur le principe de la délégation de pouvoirs, qui est fondamental pour ce qui est de rendre compte des niveaux d'autorité et d'approbation sur la plateforme MSRP (Manuel du HCR, chap. 6, sect. I., par. 10.2). Le Comité a noté que les personnes chargées de la vérification et de l'approbation des rapports financiers des partenaires, conformément au Manuel du HCR, ne sont pas nécessairement les mêmes que les personnes ayant un rôle d'approbation dans le plan de délégation de pouvoir.

**235. Le Comité recommande au HCR de mettre en œuvre, dans la mesure du possible, des procédures électroniques supplémentaires, telles que la présentation des rapports financiers des partenaires par le biais du portail à l'intention des partenaires des Nations Unies et la signature électronique pour l'approbation des rapports financiers des partenaires, en remplacement du système actuel de signature de vérification hors ligne, afin de faciliter le renforcement des contrôles internes. Lorsque la signature électronique aura été mise en œuvre, le HCR devrait veiller à ce que les pouvoirs de signature soient conformes au plan de délégation de pouvoir.**

236. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Accords de partenariat : suivi axé sur les risques*

237. Les partenaires présentent des rapports financiers à intervalles réguliers pour rendre compte de leurs dépenses de projet. Selon le Manuel du HCR (chap. 6, sect. V, para. 4.4), les rapports financiers des partenaires doivent systématiquement faire l'objet d'une vérification axée sur les risques, laquelle est effectuée par le personnel chargé du contrôle des programmes et des projets. Ces activités de vérification sont menées par le HCR et comprennent des études de dossiers ainsi que des visites de

contrôle. Pour en consigner les résultats, les bureaux du HCR peuvent utiliser les formulaires qui font partie de la collection d'outils de suivi et de contrôle de l'exécution axés sur les risques. D'après la documentation qui l'accompagne, la collection d'outils contient des documents de référence et des propositions de modèles et d'exemples destinés à faciliter, pour les bureaux du HCR, une gestion efficace des accords de partenariat, notamment en ce qui a trait aux activités de suivi et de contrôle de l'exécution des projets ; les modèles sont fournis uniquement à titre indicatif.

238. La collection d'outils comprend des formulaires de suivi et de vérification. Il s'agit : d'un formulaire d'évaluation des risques, d'un plan de suivi des projets (le formulaire PMC01), d'un rapport de suivi des finances et de l'exécution (le formulaire PMC02, qui reprend des données des formulaires PMC03a et PMC03b), et d'un rapport de vérification financière du projet, d'examen de l'exécution et d'examen des dossiers (formulaire PMC03).

#### *Utilisation des rapports de suivi*

239. Les bureaux ont été invités à télécharger l'ensemble des documents disponibles sur la plateforme de partage de fichiers eSafe du HCR. Le Comité a reçu des tableaux représentant la part des accords pour lesquels des rapports de vérification avaient été téléchargés sur eSafe par les bureaux extérieurs.

240. Le Comité a obtenu des données sur les taux de téléchargement de rapports sur la plateforme de partage de fichiers. Il en ressort que certains projets n'ont pas utilisé les formulaires prévus ou ne les ont pas stockés sur la plateforme eSafe.

241. Le Comité estime que l'utilisation inégale des rapports de suivi rend les comparaisons et l'examen d'ensemble impossibles. Le Comité est donc d'avis que tous les projets devraient procéder à une évaluation des risques, mettre en place un plan de suivi et réaliser au moins un exercice de vérification à mi-année et un autre en fin d'année. Pour ces mesures, les responsables devraient utiliser les formulaires fournis dans la collection d'outils. Le Comité estime que ce n'est que lorsque tous les projets fourniront des informations complètes et comparables que le HCR pourra bien exploiter ces informations à des fins de suivi et de planification.

**242. Le Comité recommande que le HCR rende obligatoires l'établissement d'une série de rapports de base et leur téléchargement sur eSafe. Il devrait s'agir, au minimum, d'une évaluation des risques, d'un plan de suivi et de rapports de suivi semestriels.**

243. Le HCR a souscrit à la recommandation et noté que certains rapports sont déjà obligatoires depuis 2019.

#### *Évaluation des risques*

244. L'évaluation des risques constitue la première étape dans la collection d'outils du HCR pour le suivi des projets axés sur les risques. Pour l'ensemble d'un projet, il y a trois endroits permettant de consigner l'évaluation des risques liés à un partenariat : dans l'annexe A de l'accord de partenariat, sur le formulaire d'évaluation des risques et sur le plan de suivi des projets (le formulaire PMC01).

245. Dans l'annexe A figure la description du projet, dont un point portait sur la gestion des risques. Il s'agit d'une section descriptive, reprenant les renseignements communiqués par le partenaire. Dans certains cas, les partenaires ne font pas état des risques, faisant valoir que cette section n'est pas obligatoire ; d'autres partenaires annexent un résumé de leur propre évaluation des risques et décrivent les risques opérationnels.

246. Dans le cadre d'une procédure distincte, le HCR procède à une évaluation des risques, dont le résultat est consigné sur un formulaire d'évaluation des risques. Ces risques sont ensuite résumés et saisis dans le formulaire PMC01, qui sert de base au plan de suivi de l'exécution.

247. Le Comité a noté que les risques recensés dans l'annexe A et sur le formulaire d'évaluation des risques ne sont pas les mêmes. Dans certains cas, les risques recensés par le partenaire à l'annexe A étaient plutôt des risques opérationnels, alors que sur le formulaire d'évaluation des risques, le HCR faisait plutôt état des risques financiers. En outre, le Comité a noté que certains partenaires de moindre envergure ne prenaient pas en compte les risques opérationnels dans leurs évaluations. Toutefois, lors des entretiens avec ces partenaires, certains d'entre eux ont mentionné des risques opérationnels importants.

248. Le Comité a en outre noté qu'il n'existait pas de liste exhaustive des principaux risques ventilée par projets et que les listes individuelles, pour leur part, n'énuméraient pas toujours tous les risques majeurs.

249. Le Comité est d'avis qu'une évaluation exhaustive des risques s'impose pour chaque projet, de préférence menée conjointement par le HCR et le partenaire. Cette démarche permettrait de produire une liste unique dans laquelle tous les risques seraient recensés. En effet, pour bien faire face aux risques, le HCR et le partenaire doivent d'abord en prendre la mesure.

250. Le HCR devrait, au besoin, s'inspirer des enseignements tirés d'autres projets pour soutenir les partenaires de plus petite taille dans l'évaluation des risques. Une formation supplémentaire à la sensibilisation au risque pourrait être utile pour le personnel des programmes du HCR.

**251. Le Comité réitère sa précédente recommandation (A/72/5/Add.6, chap. II, par. 81) selon laquelle le HCR doit veiller à la cohérence des évaluations des risques. Le HCR devrait harmoniser l'évaluation des risques des projets des partenaires d'exécution afin d'avoir une liste centralisée des principaux risques associés à chaque projet.**

252. Le HCR a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il avait déjà modifié le titre de la section consacrée à la gestion des risques dans la description du projet (annexe A) pour l'harmoniser avec le formulaire d'évaluation des risques prévu pour chaque projet. L'évaluation des risques sert à établir le plan de suivi des projets (fréquence et portée des suivis) et est réalisée pour chaque accord. La liste globale des risques qui fait partie du formulaire d'évaluation des risques n'est pas exhaustive, car le HCR juge que les risques peuvent différer en fonction des projets, des partenaires et du contexte opérationnel. Par conséquent, les opérations peuvent ajouter de nouveaux risques, à mesure que ces derniers sont recensés, en plus de ceux qui figurent dans les catalogues de risques.

#### *Versements partiels aux partenaires de réalisation*

253. Pour la plupart des projets, le HCR transfère un premier versement partiel au partenaire à la signature de l'accord, puis il transfère d'autres versements en cours d'année. L'accord de partenariat de projet définit les modalités du partenariat, y compris un plan indiquant le calendrier et le montant des versements.

254. Les versements futurs ne sont pas établis en définitive dès le départ, mais plutôt, ils peuvent être modifiés en cas de besoin. Il existe deux moyens de modifier les versements. Premièrement, les calendriers de paiement peuvent être actualisés de manière à permettre des réaménagements qui n'auront pas d'incidence sur l'ensemble du budget. Deuxièmement, les versements peuvent augmenter ou diminuer en

fonction de l'augmentation ou de la diminution des budgets globaux, en cas de modification apportée à l'accord de partenariat.

255. Le montant d'un versement futur peut déjà être connu au moment de l'établissement du rapport financier du projet, ou il peut être ajouté dans le cadre d'une augmentation du budget et de la modification correspondante apportée à l'accord de partenariat.

256. Conformément au Manuel du HCR, le décaissement des versements ultérieurs est assujéti :

- a) à la disponibilité des fonds affectés au projet ;
- b) à la certification et à l'approbation des rapports d'exécution et des rapports financiers portant sur les versements antérieurs ;
- c) aux progrès réalisés par rapport au plan de travail et aux objectifs d'exécution ;
- d) aux risques potentiels liés au transfert de fonds ;
- e) aux besoins de trésorerie et aux ressources nécessaires recensées pour les mois à venir (chap. 6, sect. V, par. 4.3.).

257. Le Comité a relevé des cas où un versement avait été effectué même si, selon le rapport financier du partenaire, une faible proportion seulement du versement précédent avait été comptabilisée en charges. Dans les documents fournis, tels que les rapports financiers du partenaire et les modifications apportées à l'accord, aucun élément ne justifie le transfert du montant de ce versement. Une justification pourrait par exemple renvoyer aux prévisions de trésorerie et aux ressources nécessaires pour les mois à venir.

258. De l'avis du Comité, la manière dont les versements partiels ont été justifiés jusqu'ici ne traduit pas suffisamment le principe de l'assujettissement à l'état d'avancement du projet et aux ressources nécessaires, comme il est indiqué dans le Manuel du programme. En plus de satisfaire aux normes énoncées dans le Manuel, une justification étoffée pourrait étayer certaines décisions du HCR. Un lien étroit entre les versements, l'exécution du projet et les prévisions de trésorerie permettra au HCR d'améliorer ses prévisions en matière de trésorerie et d'exécution et l'aidera à guider les nouveaux projets.

259. Le Comité est d'avis que les motifs d'un deuxième versement et le lien entre ce dernier ainsi que l'exécution du projet et les prévisions devraient être constatés par un écrit lorsqu'un versement est demandé ou décaissé. Cela ferait en sorte que les bureaux réexaminent systématiquement le montant à décaisser.

260. Pour évaluer l'exécution d'un projet et son lien avec les dépenses, le HCR devrait utiliser, entre autres outils, les rapports établis au moyen de la collection d'outils servant au suivi et au contrôle des projets axés sur le risque.

261. Pour réduire au minimum le nombre de documents et de rapports à produire, le HCR pourrait ajouter ce lien et un texte explicatif dans les documents existants. Si le versement résulte du rapport financier d'un partenaire, ce rapport devrait en faire état. Mais si le versement est le résultat d'une augmentation budgétaire et qu'il ne fait pas l'objet d'une justification dans le rapport financier du partenaire, cette situation devrait être mentionnée dans les modifications apportées à l'accord de partenariat (description du projet, sect. 5, historique des modifications). La documentation doit citer des chiffres faciles à comprendre et elle doit être résumée dans un texte explicatif bref.

**262. Le Comité recommande au HCR de renforcer l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et de garder une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements.**

263. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Transferts d'actifs à des partenaires d'exécution*

264. Selon le Manuel du HCR (chap. 4, Manuel du programme), l'accord de partenariat est l'instrument juridique standard pour la conclusion, entre le HCR et le partenaire, d'un accord prévoyant le transfert de fonds au partenaire pour l'exécution du projet. Élaboré par le HCR et le partenaire, l'accord est un document juridiquement contraignant qui précise les modalités, les conditions, les responsabilités, les obligations et les comptes à rendre pour toutes les parties ; il régit le transfert de ressources (financières et autres) par chaque partie vers le projet commun. En outre, l'accord résume tout ce qui a été convenu lors des discussions et des négociations préalables, en renvoyant particulièrement à la description du projet (annexe A de l'accord), où il est fait état des objectifs, des produits, des indicateurs de résultats et d'exécution et du budget (annexe B de l'accord). Le Manuel insiste sur le fait que l'accord de partenariat est le seul instrument officiel en vertu duquel le HCR peut transférer des fonds à ses partenaires.

265. Le Comité a relevé des cas où le HCR a acheté des biens et les a transférés à un partenaire d'exécution. Le transfert de biens s'est fait sur la base d'une décision prise par le comité local des marchés. Dans les cas observés, il n'est pas question d'un lien entre l'accord de partenariat et le transfert de propriété. Au moment du transfert, le HCR signe un accord de transfert de propriété, qui atteste le transfert. En général, l'accord de transfert de propriété ne prévoit pas d'explication du but du transfert.

266. Le Comité est d'avis que, puisque l'accord de partenariat résume tout ce qui a été convenu lors des discussions et des négociations préalables, il doit aussi être lié à l'accord relatif au transfert de propriété.

**267. Le Comité recommande au HCR de relier de manière transparente les transferts de propriété aux accords de partenariat dans les cas où le bénéficiaire est un partenaire d'exécution. L'accord relatif au transfert de propriété et les écritures correspondantes dans le système MSRP devraient notamment citer la cote d'identification de l'accord de partenariat. Le but du transfert devrait être indiqué clairement dans l'accord relatif au transfert de propriété.**

268. Le HCR a accepté la recommandation et indiqué que lorsqu'il existe un accord de partenariat, la cote de cet accord devra être citée dans l'accord relatif au transfert de propriété.

**Gestion du parc automobile mondial**

*Historique et réglementation applicable*

269. En 2011, le HCR a analysé son parc automobile et a constaté que les charges d'exploitation annuelles étaient excessives. Le HCR gérait alors un parc de 6 500 véhicules légers. L'utilisation de ces véhicules entraînait pour l'organisation des charges d'exploitation annuelles d'environ 130 millions de dollars. En outre, le HCR a constaté qu'en cas de cession, il tirait de la vente de ces véhicules des sommes moins élevées que dans d'autres organisations internationales. Le HCR jugeait que dans l'ensemble, la gestion de son parc automobile se caractérisait par une piètre qualité du contrôle des actifs et que les véhicules n'étaient pas dans un état de préparation adéquat pour garantir la sécurité du personnel en cas d'utilisation.



270. En conséquence, le Haut-Commissaire a décidé de réorganiser la gestion du parc automobile dans le cadre plus vaste d'un projet de gestion du parc automobile mondial. En mars 2013, le HCR a défini les structures de base du projet. Le projet était axé sur plusieurs domaines stratégiques, notamment un programme de location, un régime d'assurance à l'échelle mondiale, l'entretien et la réparation des véhicules et la gestion des carburants. Compte tenu des ressources disponibles, le HCR a décidé de se concentrer sur le programme de location, plus particulièrement les éléments suivants : gestion du parc automobile mondial, financement du parc, régime mondial d'assurance et système de localisation des véhicules.

271. En août 2013, le HCR a décrit les principales mesures destinées à réduire le coût du cycle de vie des véhicules légers. Il s'agissait : de rationaliser le coût d'acquisition des véhicules, de remplacer ces derniers en temps voulu, d'optimiser le produit tiré de leur cession et d'accroître la sûreté des véhicules. L'organisation a mis en place un Groupe de la gestion du parc automobile mondial au sein de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement ; ce groupe est responsable de l'ensemble des activités liées au parc automobile, qu'elles relèvent ou non d'un projet.

272. Outre ces réaménagements, le HCR s'est doté de deux outils informatiques. Premièrement, le système de localisation des véhicules a été mis en œuvre afin d'évaluer et de surveiller l'utilisation des véhicules, en indiquant leur utilisation opérationnelle (par exemple les trajets, les distances parcourues et le temps de conduite). Deuxièmement, pour bien rendre compte des coûts liés à l'utilisation du parc, le logiciel FleetWave a été installé dans tous les lieux où ces véhicules sont utilisés. Les indicateurs clés de performance du système de localisation des véhicules ainsi que les données financières produites par FleetWave sont des éléments de base essentiels à toute analyse de l'utilisation rationnelle des véhicules.

273. On s'attend à ce que les opérations locales louent des véhicules légers officiels faisant partie du parc mondial. Il est prévu que tous les véhicules faisant partie du parc mondial seront équipés du système de localisation des véhicules et seront couverts par une assurance responsabilité civile mondiale. Le tarif mensuel de location a été déterminé de manière à couvrir toutes les dépenses afférentes au système de localisation des véhicules et au régime d'assurance.

274. Le régime d'assurance du parc mondial couvre trois domaines distincts. L'assurance responsabilité mondiale pour fait d'autrui couvre les dommages que l'assurance responsabilité civile locale ne couvre pas. Une option d'auto-assurance est prévue en cas de perte ou de détérioration des véhicules du HCR. Il faut aussi prévoir une assurance responsabilité civile locale, le cas échéant. Dans les endroits où une assurance multirisque pour fait d'autrui est disponible, c'est cette assurance qu'il faut faire jouer en premier lieu.

275. Le projet de gestion du parc automobile mondial a été lancé au début de 2014 et aurait dû être achevé à la fin de 2018. Depuis janvier 2014, toute acquisition de véhicules légers doit faire l'objet d'une approbation préalable dans le cadre du projet de gestion du parc automobile mondial. Pour optimiser les résultats du projet, le Groupe de la gestion du parc automobile mondial a participé à la cession des véhicules officiels.

276. Entre-temps, le HCR a réduit la taille de son parc automobile de 6 500 à 5 530 véhicules légers. Sur ce nombre, 60 % sont utilisés par les partenaires d'exécution en vertu d'accords de droit d'usage.

277. D'autres éléments, tels que la gestion des carburants, la gestion des pièces de rechange et de l'entretien ainsi que la gestion des véhicules lourds et des

motocyclettes, n'avaient pas encore été intégrés au projet mais devraient l'être aux étapes ultérieures, de manière à accroître l'efficacité et l'efficience du projet.

*Commentaires précédents du Comité sur la gestion du parc automobile mondial*

278. Le Comité avait déjà audité le projet de gestion du parc automobile mondial en 2015. Il avait constaté, par exemple, l'absence d'une analyse des besoins et des retards dans les livraisons de nouveaux véhicules en raison des douanes. De plus, la cession des véhicules anciens était problématique. De façon générale, le Comité a noté que la mise en service de la gestion du parc automobile mondial a entraîné plus de difficultés dans certains pays que dans d'autres.

279. Le HCR a expliqué que pour que le projet porte véritablement ses fruits, il fallait d'abord qu'une importante majorité des véhicules officiels fassent partie du programme de location. La date limite pour cette première étape aurait dû être à la fin de 2018.

280. Le Comité a recommandé de se pencher une fois pour toutes sur les avantages et l'objet du projet de gestion du parc automobile mondial et de résoudre les obstacles pratiques retardant sa mise en place. En outre, le Comité a recommandé que d'autres vérifications soient menées pour veiller à ce que la mise en œuvre du système de gestion du parc automobile mondial représente le meilleur rapport qualité-prix.

281. Dans son rapport pour 2016, le Comité a noté qu'une forte proportion des opérations participaient au projet de gestion du parc automobile mondial. Le Comité a réitéré sa recommandation de collecter toutes les données et les mesures importantes pour permettre de bien évaluer les résultats du projet. Le Comité a en outre constaté que les opérations locales n'ont pas correctement évalué leurs besoins en matière de transports (types et nombre de véhicules) en fonction des critères économiques et opérationnels, de la sécurité et de l'infrastructure.

282. Le Comité a recommandé que les opérations de pays évaluent leurs besoins en matière de transports par type et par nombre de véhicules en fonction des besoins opérationnels et qu'ils versent les résultats de cette analyse dans un document. Si les opérations se heurtaient à des difficultés dans l'analyse de leurs besoins, elles avaient la possibilité de consulter le siège. À l'occasion de nouvelles visites sur le terrain, le Comité a relevé les mêmes lacunes dans l'évaluation des besoins en matière de transports pour l'exercice 2018.

*Rapport d'évaluation du projet de gestion du parc automobile mondial*

283. Le HCR a décidé, en septembre 2017, de confier à une société externe l'évaluation du projet de gestion du parc automobile mondial. La société a examiné la documentation et les modalités de gestion du parc et elle a distribué un questionnaire sur le projet à tous les sites participants. Sur la base de l'analyse des commentaires recueillis, la société a été chargée de mener des travaux sur le terrain dans cinq emplacements sélectionnés. La prochaine étape a consisté à faire le suivi de l'analyse auprès du siège et du centre de services du HCR. L'entreprise a mené l'évaluation tout au long de 2018, puis elle a présenté un rapport d'évaluation en décembre 2018.

284. Le rapport présente les principaux moyens de réduire le coût du cycle de vie pour les véhicules légers ainsi que certains aspects de la stratégie (des éléments de la gestion du parc automobile mondial tels que l'entretien et la réparation, la gestion des carburants et autres).

285. Le rapport d'évaluation indique que la mise en œuvre de la gestion du parc automobile mondial a permis de réaliser une économie de 8,8 millions de dollars au titre de l'achat de véhicules. En ce qui concerne le régime mondial d'assurance des

véhicules, sur la base des estimations pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, le HCR a repéré une réduction des coûts possible de 2,4 millions de dollars en comparant les coûts locaux à ceux de la gestion du parc automobile mondial. Compte tenu des recettes tirées de la vente de véhicules légers et d'autres biens qui avaient atteint la fin de leur durée de vie utile, le HCR pouvait générer des recettes de 6,3 millions de dollars en 2016 et de 9,75 millions de dollars en 2017.

286. Pour pouvoir comparer les dépenses liées au parc automobile du HCR avant et après la mise en œuvre de la gestion du parc automobile mondial, le HCR a décidé de se concentrer sur une comparaison des coûts au cours de deux périodes : la période de 2011 à 2013 a constitué la période de référence avant la mise en œuvre de la gestion du parc automobile mondial, et la période allant de 2014 à 2017 a été la période de référence après le lancement du projet.

287. Pour déterminer si une partie ou l'ensemble des objectifs fixés avaient été atteints, le HCR a décidé d'exclure de l'analyse quelques aspects de la stratégie qui n'avaient pas été développés en raison de retards dans le calendrier. Dans un deuxième temps, le HCR a limité l'analyse à la période allant de 2014 à 2017, en raison du manque de données comparables pour la période avant la mise en œuvre de gestion du parc automobile mondial ; cette lacune est attribuable à des problèmes de structure du système MSRP.

#### *Facteurs limitant l'évaluation de la gestion du parc automobile mondial*

288. Le rapport d'évaluation a porté uniquement sur la location des véhicules du parc mondial et les assurances liées à ces véhicules. En outre, les renseignements donnés dans le rapport sont limités du fait que la comparaison à une période antérieure (2011-2013) n'a pas été possible, contrairement à ce qui avait été prévu initialement. Enfin, le démarrage du projet a été retardé dans la plupart des domaines de la stratégie dont le développement devait se poursuivre et qui ont donc été exclus de l'analyse.

289. Selon le HCR, le quart du parc automobile a atteint la fin de sa vie utile, mais il n'est pas possible de lancer les procédures de comptabilisation en pertes et de cession dans le cadre du processus de gestion du parc automobile mondial, car ces procédures relèvent encore des structures locales. Le Groupe de la gestion du parc automobile mondial entend intégrer ces véhicules au processus de cession ou de vente dans les meilleurs délais.

290. Lors de ses vérifications ponctuelles des parcs de véhicules locaux et régionaux, le Comité a constaté que 27 % des 860 véhicules (représentant 13 % du parc automobile mondial) avaient été achetés localement (aussi bien avant qu'après janvier 2014) et ne relevaient pas de la gestion du parc automobile mondial. Les véhicules achetés localement avaient coûté plus cher que les véhicules comparables qui faisaient partie du projet de gestion du parc automobile mondial.

291. Les bureaux locaux considèrent que la procédure de remboursement au titre du régime d'assurance de gestion du parc automobile mondial est trop complexe. Plutôt que de demander un remboursement par le système de gestion du parc mondial, ces bureaux choisissaient de financer les réparations mineures à même le budget de fonctionnement.

292. Bien que le système de localisation des véhicules et l'outil de saisie des coûts aient été mis en place progressivement dans la majorité des opérations, les outils de contrôle des opérations et de l'efficacité ne sont pas encore en service dans tous les emplacements. En outre, ces outils et ces données ne sont pas disponibles pour les voitures louées localement.

293. Le Comité a analysé les données disponibles pour 860 véhicules du parc, soit 13 % de tous les véhicules du parc mondial. Le Comité s'attend à ce que l'ensemble des besoins en matière de transports de chaque opération soit pris en compte dans l'analyse des besoins, peu importe que ces besoins soient comblés au moyen du parc automobile mondial ou des véhicules loués. Étant donné que l'option de location commerciale représente 22 % du nombre global de véhicules auxquels le HCR a accès pour ses besoins en matière de transports, les voitures de location constituent un élément essentiel de la planification de son parc automobile. Si la location de véhicules est considérée comme justifiée pour des raisons économiques, il faut que ces véhicules soient pris en compte dans l'analyse, pour permettre d'arriver à des solutions efficaces et rationnelles en matière de transports. Selon les vérifications ponctuelles effectuées, il n'est pas possible d'intégrer les véhicules loués localement à l'analyse des coûts et des opérations.

294. En raison du manque de personnel qualifié, le lancement de certaines étapes du projet a été retardé. Les nouveaux moyens résultant de l'installation de nouveaux processus et d'outils tels que FleetWave ne sont pas encore pleinement utilisés.

### *Conclusion*

295. Dans le sillage du rapport d'évaluation, le Comité est parvenu à la conclusion qu'il n'était pas possible de déterminer une base de coûts comparable pour une période antérieure à la mise en œuvre du projet de gestion globale du parc automobile. Ni les coûts globaux du projet, ni les coûts de location et d'assurance liés à la gestion globale du parc automobile par rapport aux dépenses de carburant, d'entretien et autres facteurs de coûts n'ont été calculés. Étant donné que le rapport ne porte que sur les coûts de location et d'assurance liés à la gestion globale du parc automobile, il n'est pas possible de tirer une conclusion suffisante quant à l'efficacité et à l'efficacité générales du projet.

296. Dans la mesure où un quart du parc automobile du HCR a atteint la fin de sa durée de vie utile et n'a pas encore été cédé, le potentiel du programme global de location de véhicules n'a pas pu être pleinement exploité. La réussite du programme dépend de la prise en compte dans la procédure de cession et de vente de véhicules ayant atteint la fin de leur vie utile.

297. Le Comité considère que le rapport d'évaluation constitue une étape importante. Celui-ci met en évidence les améliorations ainsi que les faiblesses organisationnelles et structurelles existantes, ce qui permettra d'améliorer les procédures et les résultats du projet global de gestion du parc automobile. Une fois que les faiblesses structurelles auront été résorbées, le HCR sera en mesure d'examiner l'efficacité et l'efficacité du projet à la lumière des données opérationnelles et financières.

298. Le Comité accueille avec satisfaction les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation sur les moyens d'améliorer les procédures et les résultats et y souscrit :

a) Le HCR devrait élaborer une stratégie claire pour veiller à ce que tous les coûts de fonctionnement et toutes les données soient consignés et puissent servir à une analyse approfondie ; les informations relatives aux cessions peuvent être prises en compte ;

b) Le HCR devrait examiner les ressources en personnel et affecter des effectifs suffisants (gestionnaires du parc/des biens) à la gestion globale du parc automobile et des biens à tous les niveaux où des tâches de gestion interviennent afin que les dispositions applicables soient strictement respectées. Il devrait revoir et réorganiser la gestion globale du parc, en particulier pour veiller à ce que tous les

produits soient affectés à la gestion globale du parc automobile comme unité administrative ;

c) Le HCR devrait faire connaître les avantages découlant de la gestion globale du parc, non seulement pour le HCR dans son ensemble mais également pour les opérations de pays clientes, afin d'améliorer en permanence les services de gestion du parc ;

d) La formation des formateurs sur le terrain devrait être renforcée en vue d'assurer une information de base sur la gestion globale du parc partout où le HCR est présent ;

e) Le HCR devrait engager une mutation organisationnelle pour devenir une organisation de référence en matière de ventes aux enchères publiques de véhicules et autres biens ;

f) Le HCR devrait revoir la configuration des véhicules et en améliorer les capacités techniques afin de réduire la pollution de l'environnement.

**299. Le Comité recommande que le HCR intègre les résultats du rapport d'évaluation dans sa prochaine stratégie de gestion du parc automobile, évalue l'ordre et l'importance des procédures à mettre en œuvre et les hiérarchise en conséquence.**

**300. Le Comité recommande que les opérations sur le terrain aient l'obligation de consigner toutes les données opérationnelles et financières dans les outils d'analyse (FleetWave/système de suivi des véhicules) et que le personnel chargé de la gestion globale du parc ait accès à toutes les bases de données et soit en mesure de procéder à des analyses et d'évaluer ces données.**

**301. Le Comité recommande que le HCR envisage de mettre en place une solution permettant d'intégrer dans l'analyse opérationnelle et l'analyse des coûts les données relatives aux opérations et aux coûts des véhicules loués.**

302. Le HCR a souscrit aux recommandations et confirmé qu'une nouvelle stratégie de gestion du parc automobile, qui fait référence à l'évaluation et s'inspire des recommandations qui y sont formulées, était déjà en place.

## **Vacataires**

### *Absence de stratégie et de cadre pour le recours aux vacataires*

303. Aux termes de l'instruction administrative de l'ONU relatives aux consultants et vacataires ([ST/AI/2013/4](#)) et des politiques et instructions permanentes correspondantes du HCR (IOM/011-FOM/011/2013), un vacataire est un particulier que l'organisation engage à titre temporaire pour effectuer une tâche ou réaliser un ouvrage nécessitant des compétences ou des connaissances spécialisées. Il peut remplir des fonctions à temps plein ou à temps partiel qui pourraient être exercées par le personnel de l'organisation. Le HCR a indiqué avoir engagé plus de 1 000 vacataires, pour un montant de 10,5 millions de dollars sur la période allant de 2016 à 2018. Environ 70 % des vacataires ont été engagés dans les opérations sur le terrain.

304. Les opérations, les bureaux régionaux et le siège peuvent décider d'engager des vacataires en fonction de leurs besoins prévus. La politique du HCR dispose qu'il ne peut être fait appel aux vacataires que lorsque les services requis ne sont pas disponibles en interne. En conséquence, le responsable du poste à pourvoir (supérieur hiérarchique du vacataire) a l'obligation de rechercher s'il existe au sein du HCR des membres du personnel en mesure d'exercer les fonctions requises. Avant d'engager un vacataire, la Section d'appui à la gestion des carrières est chargée de vérifier si des membres de l'effectif ont les qualités recherchées.

305. Le Comité a constaté que le HCR ne se conformait pas à sa politique. Lors des visites sur le terrain, il a relevé que, dans aucun des cas examinés, l'entité recruteuse n'avait été en mesure de fournir la confirmation écrite de la Section d'appui à la gestion des carrières. Il n'a trouvé aucun élément indiquant que le HCR avait mis en place un dispositif pour évaluer les compétences et le savoir-faire disponibles en interne avant de faire appel aux services de vacataires.

306. L'évaluation des compétences des effectifs est essentielle pour apprécier la nécessité d'engager des vacataires. Cette évaluation devrait être effectuée au niveau de l'entité qui recrute avant le commencement de la procédure de recrutement. Faute d'une telle évaluation, il n'est pas évident de savoir si les compétences apportées par un vacataire n'étaient pas disponibles en interne. Afin de veiller à ce que les informations indiquant que les compétences recherchées ne sont pas disponibles en interne soient d'une certaine qualité, le HCR devrait rendre obligatoire la communication de ces informations dans le cadre de la procédure d'engagement des vacataires.

**307. Le Comité recommande que le HCR renforce les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.**

308. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Durée des missions*

309. Conformément à la politique relative aux vacataires, l'engagement de vacataires est limité à une période maximale de neuf mois de travail à plein temps sur une période de 12 mois ou à une période de 195 jours (IOM/011-FOM/011/2013, par. 41). Après neuf mois consécutifs ou 195 jours, une interruption de service de trois mois complets doit être observée. Le Comité a relevé qu'en 2018, 95 missions sur 287 avaient dépassé la durée autorisée et qu'en 2017, 90 missions sur 328 avaient excédé cette période. Il estime qu'il est nécessaire, pour assurer une bonne gestion des contrats et exercer des contrôles efficaces, que les directives soient claires et que la durée des missions des vacataires fasse l'objet d'une comptabilisation adaptée.

**310. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'interruption de service obligatoire de trois mois complets soit systématiquement observée. Par conséquent, l'organisation devrait contrôler la durée des contrats afin que les limites applicables fixées soit respectées.**

311. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Il étudiera la possibilité de configurer le système financier correspondant de manière à empêcher l'attribution à des vacataires de missions d'une durée supérieure à celle qui est autorisée dans la politique.

#### *Procédure de validation et attributions correspondantes*

312. Pour s'acquitter de ses tâches, le HCR fait appel à différents types de personnel affilié. Une distinction est opérée entre le personnel affilié engagé par l'intermédiaire d'organisations partenaires et le personnel affilié employé directement par l'organisation. Les vacataires sont engagés directement. En 2013, le HCR a créé à son bureau de Budapest un nouveau service placé au sein de la Division de la gestion des ressources humaines et chargé de faciliter la gestion du personnel affilié.

313. Conformément à la politique du HCR sur le régime du personnel affilié, les membres du personnel affilié doivent s'abstenir de tout acte de nature à porter atteinte à l'organisation. En août 2017, le HCR a rendu obligatoire une procédure exhaustive de validation de toutes les demandes d'engagement de personnel affilié dans le but

d'assurer le respect des politiques, règles et règlements applicables et de veiller à ce que les responsables des postes à pourvoir n'engagent pas des personnes dont les résultats professionnels ont été très insuffisants ou qui se sont rendues coupables de faute par le passé, que ce soit comme fonctionnaire ou comme membre du personnel affilié. Au cours de la procédure de validation, le service de Budapest examine tous les éléments de la demande présentée par le responsable du poste à pourvoir, y compris les détails de la mission proposée : portée, durée, dates, calendrier de paiement, prestations attendues précises et mesurables assorties d'échéances claires. Le service informe ensuite le responsable du poste à pourvoir du résultat de la procédure de validation.

314. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas mis en place une procédure de vérification obligatoire reposant sur des outils techniques pour permettre la validation des recrutements. Dans les cas où une demande d'engagement d'un vacataire n'est pas soumise à la validation du Groupe des partenariats relatif au personnel affilié, le HCR prend néanmoins pour acquis, sans autre vérification, que le responsable du poste à pourvoir agit dans le respect des politiques, règles et règlements de l'organisation. Dans plusieurs cas examinés par le Comité, l'autorisation prévue par la procédure obligatoire de validation des demandes d'engagement de personnel affilié ne figurait pas dans le dossier des vacataires engagés.

315. La politique du HCR sur les vacataires confère une responsabilité majeure à l'entité qui recrute. Compte tenu du rôle prépondérant de cette entité dans la procédure de recrutement des vacataires, l'étape de validation devient de plus en plus importante. Pour empêcher les entités recruteuses d'engager des personnes dont les résultats ont été très insuffisants ou qui se sont rendus coupables de faute, il faudrait que la validation de l'engagement soit obligatoire et s'inscrive dans le cadre d'une procédure normalisée reposant sur des outils techniques. Pour ce faire, il est nécessaire non seulement de fixer clairement les attributions dans les lignes directrices, en particulier dans la politique relative aux vacataires, mais également de mettre au point des outils et des mécanismes qui permettent de procéder à la validation des engagements en ligne.

**316. Le Comité recommande que le HCR donne des instructions claires aux divisions et aux opérations sur le terrain (entités recruteuses) afin de mieux faire connaître la procédure de validation des engagements. L'organisation devrait modifier ses politiques relatives à la validation des engagements et veiller à ce que le Groupe des partenariats relatif au personnel affilié soit associé à la procédure de validation.**

**317. Le Comité recommande également que le HCR mette en place des outils qui permettent de procéder à la validation des engagements en ligne.**

318. Le HCR revoit actuellement sa politique sur les vacataires et l'instruction administrative relative au recours au personnel affilié. Il étudie actuellement les moyens d'améliorer et de moderniser à l'échelle mondiale les systèmes et outils sur lesquels reposent les fonctions de gestion des ressources humaines.

#### *Déficience du contrôle interne*

319. S'agissant des procédures de contrôle interne, le Comité a relevé les déficiences suivantes :

*Délégation de pouvoirs*

320. La politique sur les vacataires et les instructions permanentes<sup>3</sup> donnent une énorme responsabilité aux entités recruteuses. Cette logique s'inscrit dans le droit fil de la stratégie menée par le HCR pour décentraliser sa structure organisationnelle et ses méthodes de travail, dans l'objectif de renforcer et d'autonomiser ses opérations dans les pays. Selon la politique actuelle, le responsable du poste à pourvoir est chargé de l'administration des contrats des vacataires. Ainsi, par exemple, c'est le responsable du poste à pourvoir qui procède à l'évaluation des besoins, délimite les contours de la mission, vérifie la disponibilité des fonds, choisit le vacataire chargé d'exécuter la mission, prolonge le contrat et fixe les honoraires. Une fois qu'un vacataire est embauché, l'évaluation et la supervision sont assurées par le responsable du poste à pourvoir.

321. Alors que le responsable du poste à pourvoir joue un rôle prépondérant dans le recrutement et la sélection, le Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines n'a lui qu'une fonction limitée. Conformément à la politique, le Directeur délègue le pouvoir d'approuver les contrats de vacataire à d'autres directeurs au sein des divers services et divisions. Ces directeurs peuvent également déléguer la gestion des différents contrats de vacataire à un coordonnateur désigné qui a la responsabilité principale de la gestion de ces contrats. Étant donné que chaque service ou division applique une méthode différente de gestion des vacataires, le Comité constate un manque de responsabilisation en ce qui concerne l'affectation des vacataires. En outre, cette situation est susceptible de nuire à la transparence de la procédure de recrutement et d'entraîner des conflits d'intérêts dans le cadre de la sélection des candidats qualifiés. Par ailleurs, le HCR n'a pas mis en place de procédure de suivi spéciale pour se concentrer en particulier sur les deux modalités que sont l'appropriation de l'ensemble de la procédure de recrutement et le budget correspondant. En règle générale, les vacataires sont recrutés au moyen du budget de fonctionnement de l'entité qui recrute, auquel la Division de la gestion des ressources humaines n'a pas accès. En particulier, le personnel désigné sur le terrain est chargé de planifier le budget et de veiller à ce que les dépenses afférentes aux vacataires soient couvertes par le budget prévu.

*Budgétisation*

322. Le HCR a créé un module consacré spécialement aux ressources humaines dans son progiciel MSRP. Hors du siège, les services et les divisions mènent l'ensemble des opérations de recrutement relatives aux vacataires en dehors de ce module. Selon le HCR, 401 vacataires ont été engagés en 2016, 328 en 2017 et 278 en 2018 au siège et sur le terrain. Environ 70 à 74 % des vacataires ont été embauchés sur le terrain entre 2016 et 2018. Les charges du HCR au titre des vacataires s'élevaient à 4 685 660 dollars en 2016, à 2 811 056 dollars en 2017 et à 2 966 056 en 2018.

323. Étant donné que les contrats de vacataire n'étaient pas toujours établis au moyen du module financier du progiciel MSRP sous forme de bons de commande, les chiffres rendaient compte du montant alloué à partir des bons de commande et non du montant finalement consacré à l'engagement des vacataires. Le Comité a noté qu'il n'y avait aucune assurance quant à la qualité et à l'exhaustivité des données consignées dans le progiciel MSRP en ce qui concerne les vacataires. Il estime que cette déficience pourrait entraîner un manque de cohérence dans les données relatives aux vacataires.

<sup>3</sup> Instructions permanentes relatives à l'engagement de personnel dans le cadre des contrats de vacataire de l'UNOPS, fournies par le Groupe du personnel affilié de la Division de la gestion des ressources humaines, 14 mars 2018.



324. **Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'ensemble de la procédure de recherche et de sélection des vacataires soit vérifiée de manière indépendante ou repose sur un système d'approbation (dans le cadre du module MSRP) afin d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection prise par le responsable du poste à pourvoir.**

325. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Définition d'emploi et évaluation des performances*

326. Comme le prévoit la politique, la définition d'emploi d'un vacataire devrait fixer des objectifs mesurables et clairement définis permettant d'évaluer les performances du vacataire. De plus, la définition d'emploi devrait être assortie d'échéances et d'un calendrier d'exécution permettant d'assurer l'efficacité et l'efficacités des prestations. Afin d'attester que la mission a été menée à bien de façon satisfaisante et dans les délais impartis et de débloquer le paiement final, les performances des vacataires doivent faire l'objet d'une évaluation. Le HCR utilise un modèle normalisé pour évaluer les performances. Ce modèle prévoit cinq classifications et comporte un champ dans lequel le responsable du poste est censé porter une appréciation descriptive sur les prestations fournies et leurs liens avec les résultats fixés dans le mandat. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté que les définitions d'emploi ne comportaient pas suffisamment d'objectifs concrets et mesurables et n'étaient pas assorties d'un échéancier d'exécution. Il a également relevé que les rapports d'évaluation n'étaient pas consignés dans le module des ressources humaines du progiciel MSRP et qu'ils ne figuraient pas toujours dans le dossier et étaient parfois établis tardivement. Il estime que la conception, l'application et les résultats de l'évaluation des performances ne sont pas suffisants pour permettre de prendre une décision éclairée sur les missions futures.

327. **Le Comité recommande que le HCR accorde une attention particulière à l'élaboration de définitions d'emploi précises qui permettent aux fonctionnaires responsables d'évaluer les performances des vacataires. Par conséquent, l'organisation devrait revoir la classification actuellement utilisée pour évaluer les performances dans le cadre du rapport d'évaluation et examiner l'opportunité d'intégrer au module MSRP le rapport et le modèle d'évaluation.**

328. **Le Comité recommande également que le HCR procède à une analyse pour déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.**

329. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

#### **Informatique/cybersécurité et protection des données**

330. Pour l'audit de la cybersécurité, le Comité a appliqué la norme internationale ISO/IEC 27001:2013 (Technologies de l'information/Techniques de sécurité/Systèmes de management de la sécurité de l'information/Exigences). Ce référentiel, qui fait partie des normes internationales de cybersécurité élaborées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), est utilisé dans le monde entier. Les exigences énoncées dans la norme ISO/CEI 27001 sont génériques et s'appliquent à toutes les organisations, quels que soient leur type, leur taille ou leur nature. La norme comprend des exigences relatives à l'appréciation et au traitement des risques liés à la sécurité de l'information adaptées aux besoins de l'organisation.

331. En 2014, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a approuvé le plan de coordination interne du système des Nations Unies sur la cybersécurité et la cybercriminalité. La même année, les directives opérationnelles du HCR sur la sécurité des technologies de l'information et des communications (TIC) sont entrées en vigueur. Ces directives précisent la

méthode et les principes suivis par le HCR pour assurer une gestion sécurisée des TIC.

332. En 2015, le HCR a adopté sa politique de protection des données, qui fixe les règles et principes présidant au traitement des données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence. Le traitement des données personnelles comporte des risques inhérents comme la perte ou la divulgation accidentelle ou non autorisée de données. Étant donné la vulnérabilité particulière des personnes relevant de la compétence du HCR, la nature de leurs données personnelles est généralement sensible. La politique de protection des données exige du HCR qu'il assure et mette en œuvre un niveau élevé de sécurité des données, grâce à des mesures organisationnelles et techniques adaptées aux risques présentés par la nature et le traitement des données personnelles. Cette politique doit être observée par l'ensemble du personnel du HCR.

333. En 2017, le HCR a engagé un consultant pour procéder à une évaluation de ses capacités en matière de cybersécurité. Par la suite, la Division des systèmes d'information et des télécommunications a examiné le rapport d'évaluation et lancé le programme de transformation de la cybersécurité en mars 2018. Selon le document de lancement de juillet 2018, le programme de transformation de la cybersécurité devrait être une initiative à l'échelle de l'organisation visant à transformer et à renforcer les capacités du HCR en matière de sécurité de l'information en résolvant les problèmes existants et en instaurant un environnement informatique sécurisé permettant de protéger les informations du HCR et les informations des personnes relevant de sa compétence. Le programme a pour objectif d'améliorer la maturité du HCR en matière de cybersécurité en faisant passer l'organisation du niveau indiqué (environ 1,5, entre « rudimentaire » et « fondamental », pour reprendre la classification employée par le consultant) au niveau cible (environ 3,0, « de référence ») en trois ans avec un budget de 3 millions de dollars par an. Par la mise en œuvre de ce programme, la Division compte également rapprocher le HCR des normes internationales de cybersécurité en matière de protection des systèmes d'information, telles que la norme ISO/IEC 27001.

334. La Division a articulé le programme de transformation de la cybersécurité en huit volets. Ces volets couvrent les questions de sécurité suivantes :

- a) Établir un référentiel de normes, de politiques, de mesures et de technologies essentiels ;
- b) Assurer une sensibilisation mondiale, régionale et locale au moyen d'actions de communication et de formation ;
- c) Mettre en place des mesures de contrôle sécurisées concernant l'identité, l'authentification et les privilèges des utilisateurs ;
- d) Mettre au point et en place un système de surveillance avancé et un centre des opérations de sécurité ;
- e) Mettre en place une infrastructure centralisée sécurisée ;
- f) Utiliser des applications centralisées sécurisées ;
- g) Mettre en place des systèmes distribués sécurisés ;
- h) Fournir un soutien supplémentaire en matière de politique de protection des données.

335. Il est prévu que le programme de transformation s'achève en 2021. Si la Division a fait des efforts considérables pour renforcer la cybersécurité, deux

évaluations réalisées en 2017 et 2019 ont révélé que la sécurité de l'information était insuffisante et que les capacités en la matière devaient être renforcées.

*La décentralisation est une source de risques pour la sécurité de l'information*

336. Depuis la mise en œuvre de la politique de régionalisation du HCR (voir UNHCR/HCP/2015/8), la régionalisation est fortement ancrée dans la stratégie globale de gestion du HCR. Cette politique s'applique à tous les bureaux régionaux, centres de services mondiaux, centres de services régionaux, bureaux régionaux au siège, divisions et services du siège du HCR. Le respect de la politique est obligatoire.

337. En avril 2019, le HCR comptait des opérations dans 131 pays. C'est aux opérations sur le terrain qu'il appartient de gérer localement l'infrastructure informatique et de décider si, comment et dans quelle mesure il faut acheter, développer, mettre en œuvre, corriger et remplacer les logiciels et le matériel décentralisés. Au fil du temps, certaines opérations bien financées ont permis de constituer un vaste ensemble d'infrastructures et d'applications mises au point et administrées sur le terrain par du personnel extérieur aux structures budgétaires et de gestion du personnel de la Division des systèmes d'information et des télécommunications.

338. La décentralisation et le renforcement de l'autonomie des opérations sur le terrain en matière informatique ont eu une incidence sur la sécurité de l'information et le rapport coût-efficacité. Ainsi, par exemple, le Comité a relevé ce qui suit :

a) En 2017, un cabinet de consultants a estimé que le niveau de maturité du HCR en matière de cybersécurité était rudimentaire et recensé de nombreux risques pour la sécurité de l'information liés à la décentralisation ;

b) En 2019, un autre cabinet de consultants a répertorié de nombreux risques en matière de sécurité de l'information dans les opérations sur le terrain dans un pays et dans certaines applications ;

c) Par le passé, de nombreuses opérations sur le terrain ont étendu la structure de données de l'application décentralisée Profile Global Registration System (proGres) V.3 afin de répondre aux besoins locaux. Cette modification a rendu le passage à l'application proGres V.4 fastidieuse et chronophage, car il a fallu adapter et fusionner les données locales avant le passage à la nouvelle version du logiciel ;

d) En l'absence de registre central des applications, il est possible que certaines opérations sur le terrain aient mis au point des applications qui existaient déjà dans d'autres.

339. À l'inverse, l'influence de la Division des systèmes d'information et des télécommunications sur les décisions des opérations sur le terrain en matière de sécurité informatique se trouve limitée. Ainsi, par exemple :

a) Les directives opérationnelles sur la sécurité informatique de 2014, qui définissent la méthode et les principes suivis par le HCR pour assurer une gestion sécurisée des TIC, n'ont pas un caractère obligatoire. Leur respect est seulement attendu ;

b) Malgré les rappels réguliers de la Division, les bureaux extérieurs ont rarement alloué des fonds suffisants pour remédier à l'obsolescence du matériel informatique (postes de travail, réseaux, serveurs locaux, etc.). Cette question a également retenu l'attention du Comité d'audit et de contrôle indépendant, qui a recommandé de constituer un fonds d'équipement central. La Division a inclus le fonds d'équipement central dans l'examen annuel des programmes de 2017. Néanmoins, la création du fonds n'a pas été approuvée.

340. Le mandat du HCR en matière d'assistance aux personnes relevant de sa compétence comprend la protection des données à caractère personnel que ces personnes fournissent. Le Comité estime que, si la décentralisation du HCR permet de mieux répondre aux besoins des personnes relevant de sa compétence, elle contribue cependant à accroître les risques pour la sécurité de l'information liés aux données des personnes relevant de sa compétence. Étant donné que les connaissances sur les risques liés à la sécurité de l'information dans les opérations sur le terrain semblent limitées, bon nombre de ces risques demeurent sans doute encore inconnus.

341. Le Comité considère également qu'en raison de l'autonomie dont jouissent les opérations sur le terrain en matière informatique, les applications locales risquent de continuer à évoluer de manière indépendante. Pour atténuer les risques existants en matière de sécurité de l'information et éviter qu'ils ne s'aggravent encore, le HCR doit se doter d'un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité de l'information à respecter dans l'ensemble de l'organisation. Ce cadre devrait ménager un équilibre entre exigences de décentralisation et impératifs de sécurité informatique et prendre en compte le rapport coût-efficacité. En outre, le Comité juge nécessaire que les bureaux extérieurs qui souhaitent mettre au point des applications nouvelles aient l'obligation d'en informer la Division des systèmes d'information et des télécommunications.

342. Le Comité estime également qu'il est nécessaire de mobiliser des fonds pour permettre l'application des normes minimales de sécurité informatique sur le terrain.

**343. Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'organisation.**

**344. Le Comité recommande que le HCR mette en place un dispositif d'approbation centralisé obligatoire afin d'éviter les chevauchements d'applications et établisse un registre pour toutes les applications élaborées sur le terrain. Les bureaux extérieurs qui envisagent de mettre au point de nouvelles applications devraient en informer la Division des systèmes d'information et des télécommunications.**

**345. Le Comité recommande que le HCR mobilise davantage de fonds pour mettre en œuvre les normes minimales de sécurité informatique sur le terrain et en contrôler l'application.**

346. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

#### *Gestion imparfaite des risques en matière de sécurité de l'information*

347. La norme ISO/IEC 27001 prévoit que l'organisation doit élaborer et mettre en œuvre une procédure d'appréciation des risques en sécurité de l'information, qui permette notamment de veiller à ce que les évaluations répétées produisent des résultats cohérents, valides et comparables, d'établir des critères de risque pour la sécurité de l'information et de recenser, analyser et évaluer les risques en matière de sécurité de l'information. De son côté, la norme ISO/IEC 27005 fournit des lignes directrices pour la gestion des risques liés à la sécurité de l'information dans une organisation.

348. En 2017, la Division des systèmes d'information et des télécommunications a évalué les objectifs des mesures de sécurité et les risques au siège au moyen du référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) et comparé les résultats au registre des risques institutionnels. Elle a également procédé à des évaluations annuelles des risques informatiques. Ces évaluations ont été menées conformément à la norme ISO 31000 dans le cadre de l'initiative de gestion du risque

institutionnel. Le registre des risques institutionnels du 12 décembre 2018 comprenait huit risques informatiques approuvés liés à la Division.

349. En février 2019, le HCR a inscrit dans le registre des risques stratégiques le risque d'accès non autorisé lié au défaut de sécurisation des systèmes et processus informatiques. Le registre des risques stratégiques relève de la responsabilité du Haut-Commissaire et répertorie les risques critiques à l'échelle de l'organisation. La plupart de ces risques sont directement gérables ou gérés par le HCR. L'objectif du registre des risques stratégiques est de permettre à l'organisation de gérer les risques stratégiques et de prendre des décisions en conséquence.

350. En avril 2019, le Comité a noté que le registre des risques de la Division des systèmes d'information et des télécommunications ne mentionnait qu'un seul domaine de risque informatique, alors même que, dans le cadre d'une évaluation de la cybersécurité au HCR menée en 2017, un cabinet de consultants avait recensé de nombreux risques et défini de nombreuses mesures d'atténuation. La Division n'a pas établi de liste plus détaillée et plus complète des risques liés à la sécurité informatique en complément du registre des risques institutionnels.

351. En ce qui concerne les risques liés aux TIC sur le terrain, le Comité a constaté que chaque bureau de pays tenait son propre registre des risques dans le cadre de la procédure de gestion des risques en vigueur au HCR, 19 bureaux de pays ayant intégré un ou deux risques liés aux TIC dans le registre des risques institutionnels. La Division des systèmes d'information et des télécommunications a examiné ce registre et donné son avis sur les risques liés aux TIC sur le terrain. Outre les risques recensés dans le registre des risques institutionnels et dans le cadre de la procédure correspondante, la Division n'avait aucune idée des risques liés aux TIC sur le terrain.

352. Selon le chapitre 8 de la norme ISO/IEC 27005, l'appréciation des risques permet de déterminer la valeur des actifs informatiques, de recenser les menaces et les vulnérabilités qui existent (ou peuvent exister), de répertorier les mesures de sécurité existantes et leur effet sur les risques recensés, de déterminer les conséquences potentielles, et enfin de classer les risques dérivés par ordre de priorité et en fonction des critères d'évaluation des risques précisés dans l'établissement du contexte. Il est en outre indiqué dans ce même chapitre qu'un actif désigne tout ce qui a de la valeur pour l'organisation et doit par conséquent être protégé.

353. Pour procéder à l'évaluation des actifs, une organisation doit d'abord les recenser. À l'annexe B de la norme ISO/IEC 27005, il est fait une distinction entre actifs primordiaux et actifs en support. Les actifs primordiaux désignent les processus et les activités métiers ainsi que l'information. Les actifs en support comprennent le matériel, les logiciels, les réseaux et le personnel. Le HCR n'a pas encore dressé l'état des lieux de ses actifs primordiaux et de ses actifs en support pour l'appréciation des risques.

354. Le Comité est conscient des efforts déjà déployés en matière de gestion des risques liés à la sécurité de l'information. Toutefois, il estime que le HCR doit mettre en place une procédure formelle d'appréciation des risques en sécurité de l'information conforme à la norme ISO 27005 et regrouper les risques pour la sécurité de l'information et les mesures d'atténuation correspondantes dans un registre à l'échelle du HCR. Ce registre des risques devrait également recenser les risques pour la sécurité de l'information qui ont été mis en évidence dans le cadre de l'évaluation de la cybersécurité menée en 2017.

**355. Le Comité recommande que le HCR mette en place une procédure d'appréciation des risques liés à la sécurité de l'information fondée sur la norme ISO 27005 ou tendant à s'en rapprocher.**

**356. Le Comité recommande que le HCR dresse un état des lieux des actifs primordiaux et des actifs en support en vue de l'appréciation des risques en matière de sécurité de l'information.**

**357. Le Comité recommande que le HCR complète son registre des risques liés à la sécurité de l'information par les risques déjà connus en la matière.**

358. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

*Inadéquation de l'organisation de la sécurité informatique*

359. Conformément aux directives opérationnelles sur la sécurité informatique de 2014, le Directeur de l'informatique et le Directeur adjoint de la Division des systèmes d'information et des télécommunications sont chargés de gérer et de renforcer la sécurité informatique. Ces directives n'ont pas un caractère obligatoire. Leur respect est seulement attendu. D'une manière générale, la Division est responsable du matériel et des logiciels informatiques dont le HCR a besoin pour que son personnel puisse travailler de façon efficiente, efficace et sûre. Les cadres à tous les niveaux de l'organisation sont chargés d'assurer la sécurité des systèmes informatiques placés sous leur responsabilité. Le chapitre 4.1 des directives opérationnelles sur la sécurité informatique est muet sur le rôle du responsable de la sécurité informatique qui, selon la norme ISO/IEC 27001, devrait coordonner toutes les activités liées à la sécurité de l'information dans l'organisation et conseiller et informer l'administration et la haute direction en matière de sécurité informatique.

360. Néanmoins, le HCR a désigné en 2015 un responsable de la sécurité informatique au sein du Service TIC de la gestion des opérations de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Selon la définition d'emploi, les attributions du responsable de la sécurité informatique sont les suivantes :

a) Exercer le rôle de principal responsable de l'établissement de la stratégie et des orientations du HCR en matière de sécurité informatique, et rendre compte des résultats obtenus dans tous les services informatiques de l'organisation ;

b) Aider l'ensemble du personnel à utiliser les systèmes informatiques et à appliquer les politiques de sécurité ;

c) Travailler en étroite collaboration avec l'équipe de développement des services pour assurer le respect de toutes les politiques de sécurité, les concepteurs de solutions pour veiller à ce que la sécurité soit intégrée aux applications, à l'infrastructure et aux systèmes informatiques, et les opérations informatiques pour assurer le maintien de la sécurité pour tous les services informatiques.

361. En avril 2019, le Comité a noté que le responsable de la sécurité informatique élaborait une instruction administrative générale obligatoire sur la sécurité informatique dans le cadre du programme de transformation de la cybersécurité, qui devrait remplacer les directives. En outre, le responsable de la sécurité informatique était le chef de l'équipe de gestion des incidents de sécurité et mettait en œuvre des mesures de sensibilisation.

362. Il n'y avait pas de politique obligatoire globale sur la sécurité de l'information, signée par la haute direction. Le responsable de la sécurité informatique du HCR ne rend pas directement compte à la haute direction. Pour informer les hauts dirigeants des grands enjeux relatifs à la sécurité informatique, le responsable de la sécurité informatique doit passer par le Directeur adjoint du Service TIC de la gestion des opérations de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Il appartient aux supérieurs hiérarchiques de l'intéressé, le Directeur adjoint de la Division et le Directeur de l'informatique (Directeur de la Division), de décider s'il

y a lieu d'assurer le suivi des questions signalées, de les faire remonter à un niveau supérieur ou de modifier les rapports.

363. La tâche de la Division, qui consiste à fournir des services informatiques de manière efficace et efficiente, et celle du responsable de la sécurité informatique, qui consiste à renforcer la sécurité de l'information, peuvent donner lieu à des conflits en cas de divergences de vues. Ainsi, par exemple, lorsque les mesures de sécurité de l'information que propose le responsable de la sécurité informatique sont susceptibles de nuire à l'efficacité des systèmes informatiques ou de compliquer les processus, la Division peut hésiter à les appliquer. Pour cette raison, le responsable de la sécurité informatique ne devrait pas appartenir à la Division. En outre, le fait que le responsable de la sécurité informatique fasse partie de la Division risque de réduire la sécurité de l'information à ses aspects techniques au détriment de ses aspects institutionnels et procéduraux.

364. Par ailleurs, le responsable de la sécurité informatique ne dispose d'aucun instrument, telle qu'une politique obligatoire en matière de sécurité informatique, pour assurer la sécurité de l'information au HCR. Il n'a pas le pouvoir de demander aux autres divisions de mettre en œuvre des mesures de sécurité informatique et a besoin de l'appui de la haute direction pour renforcer son rôle et promouvoir la sécurité informatique au HCR.

**365. Le Comité recommande que le HCR renforce la position du responsable de la sécurité informatique et intensifie les liens de ce dernier avec la haute direction. Il recommande que, pour garantir la place du responsable de la sécurité informatique, l'organisation en redéfinisse les attributions dans une directive obligatoire globale sur la sécurité de l'information précisant les exigences obligatoires, les mesures de sécurité et les responsabilités de tous les intervenants. Cette directive obligatoire devrait également prévoir que le responsable de la sécurité informatique rend compte à un organe consultatif composé de membres de la haute direction.**

366. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Sensibilisation à la sécurité*

367. Conformément à la norme ISO/IEC 27001 (A 7.2.2), le HCR devrait former et sensibiliser son personnel à la sécurité informatique. L'organisation a mis en place un cours obligatoire de sensibilisation à la sécurité informatique à l'intention de tous les membres du personnel. En décembre 2018, 70 % du personnel du HCR l'avait suivi. Toutefois, moins de 30 % des fonctionnaires des classes D-1 et D-2 et seulement 53 % du personnel du siège y avaient participé.

368. Le faible taux de participation fait apparaître un manque de sensibilisation à la sécurité, en particulier chez les membres de la haute direction et du personnel du siège. Le Comité considère que, la sensibilisation des supérieurs étant un facteur important pour assurer la sécurité de l'information, il est essentiel que les membres de la direction participent aux mesures de sensibilisation à la sécurité.

**369. Le Comité recommande que tous les membres de la haute direction et du personnel du siège, qui sont des parties prenantes importantes, participent aux cours de formation et de sensibilisation à la sécurité informatique, dans la mesure où il leur incombe de mettre en œuvre les mesures de sécurité de l'information.**

370. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Protection des données à caractère personnel*

371. En octobre 2018, le Comité de haut niveau sur la gestion a adopté les principes relatifs à la protection des données à caractère personnel et à la vie privée qui forment un cadre de base non contraignant pour le traitement des données personnelles par les organismes des Nations Unies ou par leurs sous-traitants. Selon ces principes, les organisations doivent être dotés de politiques et de mécanismes adéquats pour s'y conformer.

372. Le HCR a mis en place une politique relative à la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence le 27 mai 2015. Cette politique énonce les règles et principes régissant le traitement des données personnelles des personnes relevant de la compétence de l'organisation, et prévoit notamment ce qui suit :

a) Les personnes relevant de la compétence du HCR sont celles dont les besoins en matière de protection et d'assistance intéressent l'organisation. Sont compris sous cette appellation les réfugiés, les demandeurs d'asile, les apatrides, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et les rapatriés ;

b) Les données à caractère personnel sont toutes les données relatives à une personne pouvant être identifiée grâce à ces données ou autres informations ou par des moyens raisonnablement susceptibles d'être utilisés en lien avec ces données ;

c) Le HCR doit assurer et mettre en œuvre un niveau élevé de sécurité des données qui soit adapté aux risques présentés par la nature et le traitement des données personnelles, la disponibilité et la qualité du matériel nécessaire, le coût et la faisabilité opérationnelle ;

d) Les données personnelles sont par définition classées confidentielles et les mesures de sécurité des données du HCR visent à protéger les données personnelles contre le risque de destruction, de perte, d'altération accidentelle ou illégale/illégitime, de divulgation ou d'accès non autorisé.

373. La politique de protection des données ne mentionne pas la protection des données du personnel du HCR. En juin 2018, une équipe spéciale interne de l'organisation présidée par le Haut-Commissaire assistant (Protection) a décidé de procéder à l'élaboration d'une politique globale de protection des données couvrant toutes les données à caractère personnel. En avril 2019, l'équipe spéciale a organisé une réunion de suivi en avril 2019 afin d'examiner le travail de cartographie des données engagé pour mener à bien ce projet et de passer en revue les grandes lignes de la politique globale de protection des données. Les résolutions de l'Assemblée générale, le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et les textes connexes de l'ONU et du HCR assurent une certaine protection aux données personnelles des membres du personnel. En outre, le système informatique du HCR, le progiciel MSRP, est conçu pour limiter l'accès aux données personnelles du personnel. Le Comité estime néanmoins que les données du personnel du HCR doivent également être protégées et, sous réserve des résolutions applicables de l'Assemblée générale et du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, être visées par la politique de protection des données.

**374. Le Comité recommande que le HCR élabore une politique globale de protection des données qui protège également les données personnelles de l'ensemble de son personnel.**

375. Le HCR a souscrit à cette recommandation.



*Missions et fonctions du spécialiste de la protection des données*

376. Pour assurer la responsabilité du traitement des données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence conformément à la politique de protection des données, le HCR a mis en place une structure de responsabilité et de supervision. Conformément au chapitre 7 de la politique, cette structure se compose d'un spécialiste de la protection des données au siège du HCR, de responsables du traitement des données – qui sont généralement les représentants des bureaux/opérations de pays et sont chargés d'établir et de superviser le traitement des données personnelles relevant de leur domaine de responsabilité – et de personnes référentes pour les questions de protection des données dans les bureaux/opérations de pays désignés par les responsables du traitement. En avril 2019, le réseau mondial de protection des données du HCR était formé pour l'essentiel de 246 responsables du traitement et personnes référentes répartis dans 132 pays.

377. Conformément au chapitre 7 de la politique de protection des données, le spécialiste de la protection des données est notamment chargé des missions suivantes :

- a) Fournir des conseils, un soutien et une formation sur la protection des données et la politique de protection des données ;
- b) Tenir à jour un inventaire des informations fournies par les responsables du traitement des données et par les personnes référentes pour les questions de protection des données, y compris les accords de transfert de données, les cas spécifiques de partage de données par le HCR avec des tiers, les analyses d'impact relatives à la protection des données, les notifications de faille dans la sécurité des données et les plaintes émanant des personnes concernées par le traitement ;
- c) Encourager activement les responsables du traitement et les autres acteurs concernés à prendre des mesures visant à assurer le respect de la politique ;
- d) Contrôler le respect de la politique et rendre compte de ce respect ;
- e) Assurer la liaison avec le Service des affaires juridiques s'il y a lieu conformément à la politique.

378. Le Comité a noté que le spécialiste de la protection des données avait fourni des conseils et un appui sous les formes suivantes notamment :

- a) Des orientations sur la politique sur la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de la compétence du HCR en 2018. Ces orientations complètent la politique de protection des données et aident le personnel de l'organisation à l'appliquer et à l'interpréter. Elle favorisent une mise en œuvre pratique et fondée sur des principes dans toutes les opérations du HCR ;
- b) Une trousse d'information sur la protection des données, une liste de réponses aux questions fréquemment posées, des listes de vérification, des formulaires et des modèles sur la mise en œuvre de la protection des données sur l'intranet ;
- c) Des informations régulières à l'intention du personnel par courrier électronique et diverses mesures d'accompagnement (webinaires, formations en ligne, cours sur le terrain). Depuis septembre 2018, le spécialiste de la protection des données a adressé cinq messages au réseau de protection des données pour transmettre des informations complètes sur la protection des données et demander des renseignements sur des questions relatives à la protection des données sur le terrain.

379. Le Comité a constaté que le spécialiste de la protection des données n'avait pas encore accompli toutes les missions prévues dans la politique de protection des

données. Ainsi, par exemple, il n'avait pas encore dressé un inventaire des informations sur la protection des données et n'avait pas encore contrôlé le respect de la politique de protection des données et rendu compte de ce respect.

380. Conformément au chapitre 7.3.2 de la politique de protection des données, le spécialiste de la protection des données doit remettre un rapport annuel sur la protection des données au Haut-Commissaire assistant (Protection) par l'intermédiaire du Directeur de la Division de la protection internationale. Le Comité a noté que le dernier rapport annuel sur la protection des données portait sur 2016 et remontait à mars 2017. Il a relevé que le spécialiste de la protection des données comptait présenter un seul rapport sur la protection des données pour les deux années 2017 et 2018.

381. Le HCR a créé le poste de spécialiste de la protection des données sans lui affecter du personnel d'appui mais lui a adjoint le concours d'un réseau de personnes référentes pour les questions de protection des données. Le titulaire du poste appartenait à la catégorie P-4 et était en poste depuis juillet 2017. Avant cette date, les fonctions étaient exercées par un autre fonctionnaire du HCR.

**382. Le Comité recommande que le HCR revoie et actualise les attributions et les fonctions du spécialiste de la protection des données de manière à lui permettre d'accomplir les missions énoncées dans la politique relative à la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de la compétence de l'organisation. Il recommande également que le HCR veille, au moment d'élaborer sa politique globale de protection des données, à ce qu'un cadre de responsabilité concernant la protection de toutes les données personnelles soit mis en place.**

383. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Le Comité est conscient que l'organisation prévoit d'élargir la politique de protection des données à l'ensemble des données à caractère personnel et de ne plus la limiter aux seules données des personnes relevant de sa compétence.

*Influence et positionnement hiérarchique du spécialiste de la protection des données*

384. Compte tenu du volume de données et de la nécessité de partager les données avec les partenaires, le Comité a noté que les responsables du traitement et les personnes référentes pour les questions de protection des données du réseau de protection des données n'avaient guère donné suite aux messages et demandes de renseignements. Ainsi, par exemple :

a) Seuls quelques bureaux de pays ont répondu aux 10 questions posées par le spécialiste de la protection des données dans un message de septembre 2018 sur la pratique relative à la communication des données à caractère personnel sur le terrain ;

b) Dans un message d'octobre 2018, le spécialiste de la protection des données a demandé aux bureaux de pays de remplir un tableau destiné à consigner le traitement des données personnelles des personnes relevant de leur compétence. Alors même que le spécialiste a adressé un rappel aux bureaux de pays dans un message envoyé en novembre 2018, un seul des 123 bureaux de pays du réseau de protection des données a véritablement rempli le tableau en question ;

c) Sur la base des demandes d'avis sur les analyses d'impact relatives à la protection des données reçues depuis juin 2018, le spécialiste de la protection des données a estimé qu'une quarantaine d'analyses de ce type devaient être effectuées. Néanmoins, il n'a reçu copie que de quatre analyses d'impact relatives à la protection des données. Comme le prévoit la politique de protection des données, les responsables du traitement des données doivent tenir le spécialiste de la protection

des données pleinement informé de toute analyse d'impact relative à la protection des données menée sous leur responsabilité et transmettre une copie de l'analyse correspondante. Le HCR doit procéder à des analyses d'impact sur la protection des données au moment d'élaborer de nouveaux systèmes, projets ou politiques ou avant de conclure des accords de transfert de données avec des partenaires d'exécution ou des tiers qui pourraient avoir une incidence négative sur la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de sa compétence ;

d) Le spécialiste de la protection des données n'a reçu aucune notification de faille dans la sécurité des données de la part des responsables du traitement et des personnes référentes pour les questions de protection des données ;

e) En outre, le spécialiste de la protection des données n'a reçu aucune plainte de personnes dont les données personnelles ont fait l'objet d'un traitement par le HCR.

385. Le HCR a créé le poste de spécialiste de la protection des données au sein de la Division de la protection internationale dans l'équipe de l'intégrité des données et au Centre de services mondial de l'organisation à Copenhague. Le spécialiste de la protection des données relève du Directeur de la Division de la protection internationale. Il n'y a pas de rattachement hiérarchique avec la haute direction pour les questions de protection des données.

386. Les initiatives prises par le spécialiste de la protection des données ne bénéficient pas encore d'une attention suffisante de la part des opérations sur le terrain. La structure de responsabilité et de supervision régissant le traitement des données à caractère personnel des personnes relevant de la compétence du HCR conformément à la politique de protection des données ne fonctionne pas encore efficacement. Le Comité estime que le niveau d'influence et le positionnement dans l'organisation du spécialiste de la protection des données n'est pas adapté aux missions énoncées dans la politique de protection des données. Premièrement, le spécialiste a besoin d'une position qui lui permette d'accomplir les tâches en toute autonomie. Deuxièmement, il doit avoir la possibilité de rendre compte directement à la haute direction des questions relatives à la protection des données. Ce positionnement hiérarchique renforcerait également l'influence exercée par le spécialiste au sein du réseau de protection des données et dans l'ensemble du HCR.

**387. Le Comité recommande que le spécialiste de la protection des données du HCR ait un accès adapté à la haute direction.**

388. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

## **C. Informations communiquées par l'administration**

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

389. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 0,1 million de dollars (contre 3,8 millions de dollars en 2017). Les pertes comptabilisées correspondent principalement aux taxes sur la valeur ajoutée irrécouvrables (60 638 dollars) et aux créances irrécouvrables de deux anciens fonctionnaires liées à des opérations frauduleuses présumées (20 872 dollars).

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

390. Le HCR a indiqué ne pas avoir effectué de versements à titre gracieux en 2018 (contre trois en 2017, d'un montant total de 13 874 dollars). Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des

registres administratifs du HCR effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type au cours de l'année financière.

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

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

392. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquittait de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concernait tout risque particulier qu'elle avait déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il a également cherché à savoir si l'administration avait eu connaissance de toute fraude avérée, présumée ou alléguée, et notamment de toute enquête du Bureau des services de contrôle interne.

393. Le HCR a signalé 43 cas de fraude avérée en 2018, qui ont entraîné des pertes financières de 1,22 million de dollars (contre 38 cas en 2017, représentant un montant de 1,23 million de dollars). Parmi ces fraudes, 34 ont été commises par des membres du personnel, 6 par des membres du personnel affilié et 3 par des partenaires concernés. Il s'agissait de détournement de fonds, de fraudes à l'inscription ou à l'immatriculation, de fraudes aux droits et avantages, de fraudes aux achats, de fraudes au recrutement/au diplôme, de non-respect des instructions administratives de l'ONU et du HCR, d'autres fraudes et vols.

## D. Remerciements

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

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

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

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

Le 24 juillet 2019

## Annexe

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
1.	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 21	Le Comité recommande au HCR de mettre en place un mécanisme de suivi des fermetures imminentes de camps afin que toute obligation implicite ou tout passif éventuel soit dûment comptabilisé dans les états financiers.	Le HCR confirme que des questions destinées à recenser les obligations implicites et les contrats déficitaires et à permettre au HCR d'en faire état faisaient partie du questionnaire de fin d'exercice (annexe 5 des instructions de clôture d'exercice pour 2018). Ce questionnaire comprend une liste de contrôle que les représentants peuvent utiliser pour certifier eux-mêmes l'application de divers contrôles internes dans le cadre de l'application des instructions relatives à la clôture. Dans les instructions, il était expressément fait mention d'un exemple de la remise en état de camps, pour contribuer à ce que cette question soit traitée de manière adéquate. Les réponses que les représentants ont faites à ce questionnaire ont servi de base à la comptabilisation et/ou à la présentation des passifs éventuels. Dorénavant, ce mécanisme continuera d'être appliqué à chaque clôture d'exercice. Le HCR estime donc qu'un mécanisme a été mis en place et, par conséquent, demande le classement de cette recommandation.	Le Comité a pris note de l'exemple de la remise en état des camps qui a été inclus dans le questionnaire de fin d'exercice (annexe 5 des instructions de clôture d'exercice pour 2018). De même, le Comité a noté que le HCR est d'avis que l'exemple cité répondait de manière satisfaisante à la recommandation. Partant de l'hypothèse que le HCR assure la gestion des connaissances, l'application du principe de responsabilité et la réactivité sur le terrain en ce qui concerne les obligations implicites, le Comité classe la présente recommandation.	X			
2.	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 26	Le Comité recommande au HCR d'ajouter une fonction dans le progiciel MSRP qui aidera à repérer les accords assujettis à l'approbation	Les accords sous réserve de l'approbation de ces organes font l'objet d'un suivi dans le progiciel MSRP depuis 2018. En conséquence, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de	Le Comité a noté que le HCR a mis en place un processus visant à classer les accords en cinq catégories : a) approbation	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
			des organes parlementaires, en vue de faciliter la procédure d'examen et l'évaluation des éléments à comptabiliser à l'actif en application de la norme IPSAS 23.	classer la recommandation au cours du cycle d'audit en cours.	parlementaire ; b) résiliation unilatérale par le donateur ; c) approbation parlementaire et résiliation unilatérale par le donateur ; d) contribution des administrateurs auxiliaires ; e) accords ne comportant pas ces clauses. Dans le module comptes débiteurs du système MSRP, un champ est prévu pour la saisie d'un code d'un seul caractère correspondant aux catégories décrites ci-dessus. Le Comité est d'avis que cette classification répond à sa recommandation et considère que la recommandation est appliquée.				
3.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 30	Le Comité recommande au HCR d'étouffer la liste des contrôles des états financiers visant à faire face aux risques de fraude et de corruption, de consigner dans la liste la fréquence des contrôles ainsi que les noms des référents contrôle et des responsables du suivi des contrôles, et d'instaurer	Le HCR a présenté au Comité un tableau détaillant les risques de fraude et de corruption en ce qui concerne les états financiers ainsi que les contrôles mis en place pour face à ces risques. Ce document fournit des précisions sur les principaux dispositifs de contrôle, automatisés et manuels, qui font partie de l'environnement de contrôle interne actuel. Ce document fera dorénavant l'objet de mises à jour régulières et d'autres améliorations, selon ce qui sera jugé nécessaire.	Le Comité estime que le tableau actualisé détaillant les principaux mécanismes de contrôle répond de manière satisfaisante à la recommandation. Il y est précisé si les contrôles sont effectués sur une base quotidienne ou mensuelle et s'ils sont automatisés. Y figurent également un référent		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
		des contrôles manuels de détection de façon à garantir le bon fonctionnement des procédures automatisées.	Il convient également de noter que le HCR a entrepris l'élaboration d'un cadre destiné à permettre la publication d'une déclaration relative au contrôle interne. Il est prévu que cette déclaration sera publiée en mars 2020 avec les états financiers de 2019. De nouvelles mises à jour et des changements pourraient être apportés à la liste actuelle des mécanismes de contrôle interne, à mesure que le projet d'élaboration de la déclaration progresse. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	contrôle et l'intitulé de poste du responsable du suivi du contrôle. La liste indique qu'un certain nombre de contrôles manuels de détection sont censés être en place. En conséquence, le Comité classe la recommandation.				
4.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 37	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que des règles de base soient approuvées avant que les opérations de pays ne mettent en œuvre des programmes d'interventions en espèces, conformément à l'instruction administrative.	L'outil de suivi et de recensement servant à consigner les règles de base pour chaque opération de pays est pleinement opérationnelle et des suivis sont menés auprès des pays pour garantir la conformité. Une fois mises au point, toutes les règles de base sont stockées sur eSafe. La liste des 20 principaux pays représentant 98 % des opérations qui ont mis en œuvre des programmes d'interventions en espèces conformes aux exigences énumérées dans ces règles, a été transmise aux commissaires aux comptes. Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.	Le Comité a constaté des cas où les opérations ont commencé à mettre en œuvre des programmes d'interventions en espèces sans s'être d'abord dotées de règles de base. Ces cas concernaient certaines des 20 principales opérations du HCR qui mettaient en œuvre des interventions en espèces. Par conséquent, le Comité est préoccupé par le fait qu'une part considérable des programmes d'interventions en espèces continue d'être mis en œuvre avant l'approbation des règles de base.	X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
					Le Comité considère que la recommandation a été appliquée et a renouvelé cette recommandation figurant au paragraphe 179 de son rapport de 2018 (A/74/5/Add.6).				
5.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 46	Le Comité recommande que le HCR renforce le suivi et l'évaluation des retombées de la formation aux interventions en espèces. Il encourage le HCR à développer la formation approfondie sur site dans le domaine des interventions en espèces et la formation des personnes susceptibles de diffuser leurs connaissances et leur savoir-faire, c'est-à-dire former des formateurs ou des superviseurs.	L'évaluation indépendante du programme d'interventions en espèces, dirigée par le Service d'élaboration et d'évaluation des politiques et le Centre mondial de formation et de perfectionnement a débuté en novembre 2018 et sera achevée à la fin du premier trimestre de 2019. Le rapport initial de la mission d'évaluation a été soumis et le rapport final sera communiqué au Comité dès qu'il sera disponible. Le HCR est déterminé à appliquer les recommandations issues du rapport d'évaluation. Étant donné que les questions soulevées dans cette recommandation seront traitées en fonction du rapport d'évaluation, le HCR demande le classement de cette recommandation.	Le Comité reconnaît que le HCR a commandé une étude d'évaluation sur l'efficacité de sa stratégie de renforcement des capacités. Le HCR a fourni au Comité le rapport initial et une version préliminaire du rapport final. Le Comité est d'avis que l'étude commandée est utile pour permettre le suivi des retombées de la formation aux interventions en espèces. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
6.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 52	Le Comité recommande que le HCR renforce les mécanismes de suivi des documents relatifs aux interventions en espèces utilisés par les opérations de pays en publiant des directives supplémentaires, en organisant des formations et en normalisant les principaux documents à	Le HCR a fourni des directives supplémentaires concernant la normalisation des documents relatifs aux interventions en espèces, par l'organisation de formations aux finances, de missions de soutien sur le terrain et d'examen aléatoires des dossiers. Il y est constamment rappelé à quel point il importe de tenir à jour des documents clefs de qualité, par exemple les listes de destinataires autorisés et la	Le Comité a noté que le HCR a donné des directives supplémentaires aux opérations de pays par le biais de l'instruction administrative pour la clôture des comptes du HCR en 2018. Le HCR a lancé de nouveaux programmes de formation et le siège a	X			



						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>		<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>								
		produire pour étayer les opérations liées aux interventions en espèces, dans la mesure du possible, compte tenu du contexte local.	confirmation de la livraison par les prestataires de services financiers.	renforcé ses démarches de soutien auprès des opérations de pays.					
			En outre, l'outil CashAssist facilite un suivi renforcé des principaux documents relatifs aux interventions en espèces afin d'en accroître la normalisation dans la mesure du possible. Conformément à la note de lancement du projet pour la version 2 de l'outil, CashAssist est en bonne voie de développement. En janvier, 50 % de l'ensemble des exigences avaient été satisfaites. Le développement de la version 2 de CashAssist sera achevé d'ici à juillet 2019, comme prévu.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.					
			Les bonnes pratiques décrites ci-dessus étant bien établies, le HCR considère que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.						
7.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 53	Le Comité encourage le HCR à renforcer encore davantage les directives à l'intention des opérations de pays afin d'améliorer les procédures de remboursement et de séparation des exercices relatives aux interventions en espèces.	Le HCR a publié des directives supplémentaires dans le courant du quatrième trimestre de 2018 par les moyens suivants : a) l'instruction administrative UNHCR/AI/2018/14 sur la clôture des comptes du HCR, qui présente et met en évidence les procédures financières liées à la délivrance de reçus pour les interventions en espèces (4.2.18) et les dates limites pour les remboursements (4.8.13/14) ; b) un programme d'apprentissage en ligne mis au point par la Division de la gestion et de l'administration financières et le Centre mondial de formation (mentionné à la section 4.2.10 de l'instruction UNHCR/AI/2018/14), comportant des diapositives, des exemples et des questions d'évaluation propres aux	Le Comité a pris note des nouvelles directives qui ont été envoyées aux opérations de pays. L'instruction administrative pour la clôture des comptes du HCR décrit clairement la procédure comptable relative aux remboursements dans les cas d'intervention en espèces ; des programmes d'apprentissage supplémentaires viennent la compléter.		X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				<p>interventions en espèces afin d'aider le personnel du HCR à appliquer les bonnes procédures de séparation des exercices et à prévenir la délivrance de reçus erronés pour les opérations relatives aux interventions en espèces.</p> <p>En outre, les contrôles menés par le siège ont été améliorés : un examen analytique périodique/mensuel des documents relatifs aux opérations découlant des interventions en espèces et des mesures de suivi nécessaires a été mis en place pour renforcer les mesures de contrôle en place.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.</p>	<p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>				
8.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 63	Le Comité recommande que les opérations de pays intègrent mieux la fonction d'assurance qualité du contrôle des projets dans le processus d'établissement des accords de partenariat.	<p>Aux fins de l'assurance qualité, le personnel chargé du contrôle des projets est systématiquement associé au processus d'établissement des accords de partenariat pour les opérations de pays situées dans les régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ainsi que de l'Afrique (par exemple l'Égypte, l'Éthiopie, la Jordanie, la Mauritanie et la République-Unie de Tanzanie) ; la liste des étapes de l'assurance qualité permet de veiller à ce que les accords de partenariat relatifs aux projets aient été établis conformément aux instructions administratives du HCR.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>Le Comité se félicite de l'intégration efficace de la liste des étapes de l'assurance qualité, qui aide le personnel chargé du contrôle des projets à procéder aux contrôles nécessaires lors de l'établissement des accords de partenariat.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
9.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 69	Le Comité recommande que, dans le cadre du	La nouvelle méthode de conception et de mise en œuvre de la gestion axée sur les	La gestion axée sur les résultats associera les	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			<p>projet d'examen relatif à la gestion axée sur les résultats, le HCR détermine s'il est possible et utile d'inclure des données de référence pour les indicateurs de produits dans le nouveau système. Si tel est le cas, le Comité recommande que le HCR utilise ces données pour fournir des informations plus précises dans les descriptions de projet.</p>	<p>résultats a été élaborée et approuvée par l'équipe de direction au cours du second semestre de 2018, puis elle a été présentée aux directeurs de bureau et de division à la réunion du Comité supérieur de gestion en décembre 2018. Les documents d'information ainsi qu'un aperçu général de deux pages de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et de ses caractéristiques ont été communiqués au Comité pour expliquer l'évolution future du cadre de résultats. Nettement plus souple, la nouvelle version du cadre de résultats permet aux utilisateurs de définir certains éléments, notamment les produits. Dans cette version, les opérations de pays peuvent adapter les produits et les indicateurs de produits à leur guise, et un menu énumérant les produits et les indicateurs les plus fréquemment utilisés par les opérations sera disponible. Pour cette raison, la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats ne prévoira pas l'inclusion de valeurs de référence pour ce qui est des produits. L'examen de nos pratiques actuelles et des systèmes d'autres institutions confirme cette conclusion, qui est en phase avec le principe de la communication de l'information entre les institutions à l'échelle du système, ainsi qu'avec les futurs modes de fonctionnement reliés à la gestion des opérations au niveau des pays, selon la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats. En résumé, le HCR a évalué la possibilité d'inclure des données de référence pour les indicateurs de produits</p>	<p>principaux indicateurs obligatoires (établis à partir des cadres approuvés à l'échelle mondiale) à des indicateurs définis au niveau local, ce qui donnera aux responsables des opérations la possibilité d'élaborer et de gérer leurs stratégies et leurs plans en fonction du contexte local et de la dynamique des parties prenantes locales. L'objectif est d'aider les opérations à formuler des résultats et des retombées collectifs, convenus avec les partenaires par le biais de processus communs, au-delà des produits directs et indirects du HCR. Compte tenu de ce qui précède, il semble raisonnable de ne pas inclure de données de référence au titre des produits dans le cadre de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>				

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
10.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 76	Le Comité recommande que le HCR évalue le nouveau modèle de rapport d'activité périodique pour savoir si celui-ci permet d'obtenir toutes les informations nécessaires. Cette évaluation devrait notamment permettre de déterminer si le nouveau modèle est davantage utilisé.	<p>dans le nouveau système, comme l'exige la présente recommandation.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.</p> <p>La présentation simplifiée des rapports d'activité périodiques a été adoptée et mise en œuvre par la plupart des bureaux de pays et des partenaires (le modèle et le questionnaire qui y est intégré ont été mis à la disposition du Comité). La plupart des utilisateurs ont estimé qu'il était facile à utiliser. Un questionnaire structuré a été envoyé aux opérations de pays afin de recueillir des échantillons de commentaires de la part des utilisateurs. Les résultats de cette enquête ont été mis à la disposition du Comité. Le HCR poursuit également l'application d'autres mesures d'harmonisation avec d'autres organismes et des institutions des Nations Unies, notamment avec le modèle de rapport sur l'exécution des projets prévu dans les engagements pris dans le cadre du pacte relatif au financement de l'action humanitaire (« Grand Bargain »). Ces mesures ont fait l'objet de projets pilotes dans trois pays (Iraq, Myanmar et Somalie). Les commentaires des pays à ce sujet ont été transmis aux institutions pilotes des axes de travail dudit pacte (soit le Gouvernement allemand et le Conseil international des agences bénévoles) et le modèle a été révisé en conséquence. Le nouveau modèle harmonisé est utilisé par toutes les opérations de pays du HCR</p>	Le Comité a noté que le HCR avait évalué le nouveau modèle de rapport d'activité périodique par les moyens ci-après : a) en recueillant les commentaires des partenaires ; b) en recueillant les commentaires des bureaux de pays. L'évaluation portait notamment sur des aspects de l'exhaustivité de l'information, ainsi que des possibilités d'utilisation des rapports.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
11.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 81	Le Comité recommande que les opérations de pays évaluent la qualité des rapports financiers et des rapports d'exécution soumis par les partenaires. Si celle-ci est jugée insuffisante, les opérations de pays devraient prendre des mesures appropriées pour l'améliorer. Le Comité recommande également que le HCR définisse des bonnes pratiques en la matière et les diffuse auprès des opérations de pays.	<p>et ses partenaires depuis l'établissement des rapports à la fin de l'année 2018. La version définitive du modèle harmonisé a également été communiquée au Comité. Ces deux modèles permettent la saisie des informations qui sont nécessaires à l'établissement de rapports destinés au HCR et qui peuvent ensuite être transmis aux donateurs. La fréquence de la communication au moyen de ces modèles a été mise en correspondance avec l'évaluation des risques. Les modèles révisés et la méthode ont permis à la fois de réduire la charge administrative pesant sur les partenaires et d'accroître l'efficacité du processus.</p> <p>Les opérations de pays du HCR évaluent et suivent les rapports financiers et les rapports d'exécution soumis par leurs partenaires en envoyant périodiquement des équipes polyvalentes procéder à des visites ou des examens de vérification. Plusieurs bureaux utilisent les modèles élaborés par le siège, tels que le modèle de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports d'exécution (portant le code PMC02) et le rapport de vérification de projet (portant le code PMC03).</p> <p>Deux opérations de pays ont fait état d'une réduction du nombre d'erreurs dans l'information produite par les partenaires ainsi que d'une augmentation de la qualité. Les courriers électroniques et les lettres envoyés périodiquement aux partenaires indiquent les principaux domaines à améliorer et les mesures correctrices qui s'imposent.</p>	Le Comité reconnaît que les bureaux de pays du HCR ont évalué la qualité des rapports établis. Le Comité a en outre noté que le HCR a diffusé des exemples des meilleures pratiques à l'échelle de la région et du monde. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
12.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 88	Le Comité recommande que les opérations de pays renforcent la planification des projets de construction mis en œuvre par des partenaires. Faute de disposer des capacités ou des ressources nécessaires pour assurer la planification et le suivi corrects des projets, les opérations de pays devraient prendre des mesures correctives, notamment en sollicitant l'aide des centres de services régionaux.	<p>Par ailleurs, la Jordanie, la Mauritanie et le Bureau pour l'Europe ont mené des ateliers de formation (d'un ou deux jours) à l'intention des partenaires et des organisations apparentées en vue de les former aux procédures, règles et stratégies les plus pertinentes du HCR en matière de protection, de gestion des programmes, des modèles de rapports, des directives relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et du contrôle des projets.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>Pour remédier aux lacunes relevées par le Comité dans la recommandation, le HCR a entrepris de formuler des directives relatives aux projets de construction, destinées à renforcer le rôle de supervision du HCR et à améliorer la clarté et l'attribution des responsabilités parmi le personnel technique du HCR et les partenaires d'exécution. La documentation énumérera les phases et les responsabilités constituant un projet de construction, des étapes de la planification et de la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation.</p> <p>La documentation présentera également les normes de construction minimales pour les interventions d'urgence et pour les structures plus permanentes, en proposant notamment une définition précise des effectifs nécessaires, en fonction de la complexité du projet et du contexte local. Ces directives contiendront une description plus précise des responsabilités relevant de l'équipe</p>	<p>Le Comité reconnaît que le HCR a adopté des améliorations propres aux pays. Le Comité prend note également de la feuille de route des mesures à prendre qui a été établie. Le Comité a noté que les mesures énoncées dans cette feuille de route devaient être mises en œuvre au cours des mois à venir. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>	X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
13.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 99	Le Comité recommande que le HCR définisse sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.	Le texte de la position institutionnelle a été établi et est en cours de distribution aux membres de l'équipe de direction pour approbation. Il sera transmis au Comité dès qu'il aura été approuvé.	Le Comité a noté que la position officielle du HCR concernant les objectifs de développement durable a été approuvée par l'équipe de direction le 24 juin 2019. Cette position a fait l'objet	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
14.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 100	En outre, le Comité recommande que, sur la base de sa position institutionnelle, le HCR traduise en termes opérationnels son engagement en faveur des objectifs de développement durable.	Le Service des programmes intégrés de la Division de l'appui et de la gestion des programmes procédera à la mise en œuvre opérationnelle de la position institutionnelle, une fois que celle-ci aura été approuvée.	d'un message officiel, diffusé à l'échelle de l'organisation le 28 juin 2019.  Le Comité reconnaît que le HCR continue de s'employer à appliquer cette recommandation. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
15.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 108	Le Comité recommande que le HCR élabore un système de gestion axée sur les résultats qui reflète sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable et lui permette ainsi de mettre en évidence sa contribution à la réalisation de ces objectifs dans la durée.	La nouvelle méthode de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats de même que la prochaine version du cadre de résultats ont été conçues et approuvées par l'équipe de direction au cours du second semestre de 2018, puis elles ont été présentées aux directeurs de bureau et de division à la réunion du Comité supérieur de gestion en décembre 2018. Les documents d'information ainsi qu'un aperçu général de deux pages de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et de ses caractéristiques ont été mis à la disposition du Comité. La nouvelle version du cadre de résultats rend visibles les liens avec les principaux objectifs et cibles de développement durable, surtout en ce qui a trait aux résultats et aux retombées, compte tenu de la position institutionnelle actualisée concernant la participation à la réalisation des objectifs.	Le Comité reconnaît que le HCR continue de s'employer à appliquer cette recommandation. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		



N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque	
16.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 109	Le Comité recommande également que le HCR recense des sources de données et fixe des seuils de référence pour mesurer sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable, de manière à pouvoir se préparer au traitement des données dès que le nouveau système de gestion axée sur les résultats aura été mis en service.	Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	La nouvelle méthode de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats de même que la prochaine version du cadre de résultats ont été conçues et approuvées par l'équipe de direction au cours du second semestre de 2018, puis elles ont été présentées aux directeurs de bureau et de division à la réunion du Comité supérieur de gestion en décembre 2018. Les documents d'information ainsi qu'un aperçu général de deux pages de la nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats et de ses caractéristiques ont été mis à la disposition du Comité. La nouvelle version du cadre de résultats rend visibles les liens avec les principaux objectifs et cibles de développement durable, surtout en ce concerne les résultats et les retombées, compte tenu des directives relatives aux objectifs de développement durable, qui présentent la position institutionnelle du HCR en ce qui a trait à la participation à la réalisation des objectifs. Les données financières continueront d'être associées à des produits, lesquels seront compilés au titre des résultats des retombées (ou produits et résultats), de sorte qu'il sera possible à l'avenir d'associer les données financières du HCR à leur contribution à la réalisation des objectifs clefs retenus.	Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité reconnaît que le HCR continue de s'employer à appliquer cette recommandation. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
17.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 113	Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des ressources humaines nécessaires pour traduire en termes opérationnels sa nouvelle position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable, et qu'il perfectionne ses programmes de formation ou en élabore de nouveaux de manière à couvrir les éventuels besoins recensés.	<p>Sous la direction du Centre mondial de formation et de perfectionnement de la Division de la gestion des ressources humaines, les mesures suivantes seront prises :</p> <p><b>Mesures prévues au quatrième trimestre de 2019</b> : se fondant sur les conclusions d'une enquête relative aux activités liées aux objectifs de développement durable, le HCR procédera, par l'intermédiaire de son Centre mondial de formation et de perfectionnement, à une analyse spécifique en vue de recenser les besoins de formation, les classes de personnel cibles et les domaines devant potentiellement faire l'objet d'activités de formation. Les directives seront établies par le Service des programmes intégrés, en collaboration avec la Section de la planification stratégique des effectifs de la Division de la gestion des ressources humaines.</p> <p><b>Mesures prévues au premier trimestre de 2020</b> : sous réserve de l'achèvement des mesures décrites au paragraphe qui précède, il sera procédé à un mappage des possibilités de formation existantes, pour confirmer les contenus qui relèvent des objectifs de développement durable et qui sont déjà disponibles dans le catalogue de cours. Le référent de cette mesure est le Centre mondial de formation et de perfectionnement.</p> <p><b>Mesures prévues au premier trimestre de 2020</b> : si des lacunes en matière de connaissances et de compétences sont constatées dans le cadre des mesures décrites ci-dessus, des activités</p>	Le Comité reconnaît que le HCR continue de s'employer à appliquer cette recommandation. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
18.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 114	Le Comité recommande également que, sur la base de sa position institutionnelle et des besoins en ressources humaines recensés, le HCR affine ses profils d'emploi et recrute ou affecte le personnel voulu.	d'élaboration de la formation peuvent être mises en place afin de permettre l'élaboration de nouveaux contenus pour combler ces lacunes. Le référent de cette mesure est le Centre mondial de formation et de perfectionnement.	Conformément aux modifications apportées par le HCR l'année dernière, la Division de la gestion des ressources humaines s'emploie à examiner et à réviser les définitions d'emplois (profils d'emplois) avec les principaux services de l'organisation dans le cadre du projet visant à faire en sorte que le HCR connaisse mieux ses emplois et son personnel. Les objectifs de développement durable devraient pour l'essentiel être intégrés dans les fonctions existantes. Il convient de noter que les profils d'emploi de base (définitions d'emploi normalisées) qui figureront dans la nouvelle structure des bureaux régionaux, dans le cadre des mesures de régionalisation, seront normalisés en priorité.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X	
19.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 119	Le Comité recommande que le HCR mette au point des orientations plus précises sur la marche à suivre pour traduire en termes opérationnels sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.	Une fois le poste de directeur du HCR approuvé, la Division de l'appui et de la gestion des programmes déterminera les incidences sur la programmation et dirigera la coordination et la rédaction de directives appropriées pour les opérations du HCR concernant la réalisation des objectifs de développement durable. Ces directives devront également s'inspirer des décisions à venir sur la réforme de l'ONU dans le domaine du développement, qui auront une incidence sur l'engagement du HCR concernant les	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
20.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 120	Le Comité recommande également que le HCR assortisse d'objectifs raisonnables la mise au point, l'exécution et la gestion des activités que les opérations de pays mèneront en faveur des objectifs de développement durable, de sorte que son engagement sur le terrain soit efficace et cohérent.	objectifs du Millénaire pour le développement au niveau des pays.  Dans le cadre de la mise en place de l'approche institutionnelle du HCR à l'égard des objectifs de développement durable, des paramètres seront définis pour que l'engagement du HCR sur le terrain soit efficace et cohérent dans divers contextes nationaux.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
21.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 126	Le Comité recommande que, sur la base de la position institutionnelle du HCR et des orientations visant à traduire cette position en termes opérationnels, les opérations de pays recensent et harmonisent leurs méthodes actuelles pour établir un plan définissant la manière dont elles entendent aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable par l'intermédiaire, le cas échéant, du cadre d'action global pour les réfugiés, des équipes de pays des Nations Unies et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.	Tandis que le HCR arrête sa position institutionnelle sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et élabore des orientations détaillées, les bureaux du HCR en Europe et en Afrique ont pris des mesures pour aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable et ont encouragé l'intégration de ces objectifs dans tous les aspects de la mise en service du cadre d'action global pour les réfugiés et du Pacte mondial des Nations Unies.  Par exemple, le Bureau pour l'Europe a participé activement aux travaux des équipes de pays des Nations Unies et s'est efforcé de rattacher les personnes relevant de la compétence du HCR à tel ou tel objectif de développement durable. En outre, au niveau des bureaux, le HCR copréside la coalition thématique sur les mouvements massifs de personnes, les déplacements et la résilience ; il s'agit d'une plateforme	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
22.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 130	Le Comité recommande que les opérations de pays précisent davantage leurs registres des risques afin de mieux prendre en compte les risques découlant de leur engagement en faveur des objectifs de développement durable, de la planification pluriannuelle et multipartite, le cas échéant, et de leur contribution à l'application du cadre d'action global pour les réfugiés.	<p>placée sous les auspices du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable qui vise à assurer la prise en compte des personnes relevant de la compétence du HCR dans les mécanismes de nationalisation des objectifs de développement durable. Le HCR prévoit également d'engager un débat sur la meilleure façon de mettre en œuvre le pacte mondial sur les réfugiés et le cadre d'action global pour les réfugiés auprès des équipes de pays des Nations Unies et de veiller à ce que ces instruments soient compatibles avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.</p> <p>Grâce au cadre de gestion du risque organisationnel du HCR, il est demandé aux opérations sur le terrain de recenser, d'analyser et de gérer les risques qui compromettent la réalisation des objectifs des activités financées de leurs plans d'opérations. L'instruction administrative du HCR sur la planification pour 2020-2021 prévoit expressément que les plans opérationnels doivent prendre en compte l'engagement du HCR en faveur des objectifs de développement durable et du pacte mondial sur les réfugiés, qui englobe désormais le cadre d'action global pour les réfugiés. Ces instructions (qui ont été transmises au Comité) donnaient des indications détaillées sur la façon de procéder.</p> <p>L'instruction administrative a été publiée en février 2019, après la dernière évaluation annuelle obligatoire des risques et la mise à jour du registre des</p>	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
				risques organisationnels en novembre 2018.					
				En ce qui concerne les risques découlant de leur engagement en faveur de la planification pluriannuelle et multipartite, 22 opérations de pays ont élaboré officiellement des stratégies pluriannuelles et multipartites qui seraient valables pour l'intégralité du cycle de planification et des opérations 2020-2021. L'instruction administrative sur la planification pour 2020-2021 prévoit que ces 22 opérations de pays élaboreront à nouveau leur plan d'opérations conformément à leurs stratégies pluriannuelles et multipartites.					
				Dans les instructions qu'elle enverra en vue de la prochaine évaluation annuelle obligatoire des risques (en novembre 2019), l'Unité de gestion globale des risques renverra directement à l'instruction administrative sur la planification pour 2020-2021 et rappellera aux opérations de pays qu'elles doivent rendre compte des risques liés au pacte mondial sur les réfugiés et au cadre d'action global pour les réfugiés ainsi qu'aux objectifs de développement durable. Le HCR s'attend à ce que, une fois cette évaluation des risques achevée, les risques liés aux objectifs ainsi qu'au pacte et au cadre soient mieux pris en compte dans son registre des risques organisationnels.					
				Comme pour les objectifs de développement durable, et le pacte et le cadre, les instructions pour l'évaluation des risques de novembre 2019 rappelleront aux opérations de pays					

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recomman- dation en cours	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
23.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 134	Le Comité recommande que le HCR recueille systématiquement, au niveau des pays, des exemples de son engagement au service de la réalisation des objectifs de développement durable pour assurer le transfert des connaissances et pouvoir justifier de la suite donnée aux recommandations qui lui sont adressées.	qu'elles doivent rendre compte des risques pluriannuels et multipartites dans leurs registres. Pour les 22 pays qui appliqueront officiellement la stratégie pluriannuelle et multipartites, c'est un point auquel l'Unité de gestion globale des risques accordera une attention particulière lorsqu'elle examinera et commentera les registres des risques.	Le HCR recueillera les enseignements et les expériences des pays dans le cadre d'une enquête et mettra ces données à la disposition de tous les bureaux du HCR au moyen de son intranet et à d'autres mécanismes de mise en commun des connaissances, notamment des ateliers.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X
24.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 145	Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR affinent leurs évaluations des risques concernant la détermination des domaines exposés à la fraude ou à la corruption.	La prévention de la fraude et de la corruption a été au cœur de la formation à la gestion des risques organisée à l'intention de tous les coordonnateurs de la gestion des risques durant le second semestre de 2018 en vue de recenser et de consigner de manière exhaustive les risques dans ce domaine et de définir des mesures d'atténuation pertinentes. Les instructions de planification détaillées pour 2019 faisaient également référence à la gestion des risques de fraude et de corruption dans le cadre de gestion du risque organisationnel. À ce jour, environ 600 risques liés à la fraude et à	Le Comité constate que la fraude et la corruption sont davantage prises en considération non seulement dans les registres des risques organisationnels mais aussi à haut niveau dans le registre des risques stratégiques. Il se félicite des initiatives de sensibilisation en cours et des cours de formation organisés. Ces initiatives ont permis de mieux				X

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				<p>la corruption ont été recensés dans le cadre des évaluations des risques liées au processus de planification de 2019. Ces risques viennent de toutes les régions où le HCR intervient et sont liés à différents aspects de la fraude et de la corruption (y compris des catégories de risques telles que : mise en œuvre de la gestion des partenariats, gestion des approvisionnements et des actifs, ressources humaines, mécanismes de protection équitable et délivrance de documents, solutions durables, sélection des bénéficiaires, suivi financier, rapports et contrôles, interventions en espèces, etc). Le registre des risques stratégiques du HCR présente la fraude et la corruption comme des risques de haut niveau à l'échelle de l'organisation et propose des mesures d'atténuation pertinentes. En outre, la décision récente de rendre obligatoire le programme d'apprentissage en ligne sur la prévention de la fraude et de la corruption montre que le HCR met l'accent sur la prévention de ces risques.</p> <p>En 2018, l'Unité de gestion globale des risques a systématiquement examiné les registres des risques organisationnels de toutes les opérations sur le terrain et les a commentés aux responsables de la gestion des risques et aux coordonnateurs de la gestion des risques. À cette occasion, une attention particulière a été accordée aux risques qui sont au cœur de l'initiative gestion des risques 2.0, y compris les risques liés à la fraude et à la corruption.</p>	<p>comprendre et de mieux rendre compte du risque de fraude et de corruption au niveau opérationnel.</p> <p>Compte tenu de ces mesures, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.</p>				



N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
25.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 148	Le Comité recommande aux opérations de pays du HCR de mettre au point de nouvelles stratégies ou de renforcer les stratégies existantes pour lutter contre la fraude et la corruption, en s'attachant à ce qu'elles couvrent tous les cas de figure et qu'elles tiennent compte du contexte local lorsque leur évaluation des risques fait apparaître une plus grande vulnérabilité face à la fraude et à la corruption.	Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.  Conformément à la précédente mise à jour du HCR, le modèle concernant les stratégies de lutte contre la fraude et la corruption dans les opérations à haut risque a été élaboré et a déjà été testé dans une opération de pays. D'autres opérations à haut risque ont également travaillé sur leurs stratégies dans le but de les achever d'ici à la fin de mars 2019. La stratégie pilote élaborée pour le Kenya ainsi que le modèle de stratégie ont été communiqués aux commissaires aux comptes, tout comme la stratégie de prévention de la fraude pour l'Iraq. Les stratégies concernant les autres pays seront communiquées au Comité dès qu'elles seront disponibles. Il convient de noter que ces stratégies s'appuient sur les méthodes plus larges d'analyse et d'atténuation des risques dans les opérations du HCR (qui intègrent les risques de fraude et de corruption) et qu'il faut les lire conjointement avec les registres des risques organisationnels.  Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation a été largement suivie et demande qu'elle soit classée (cette stratégie sera mise en avant en 2019 dans les pays considérés comme à haut risque selon l'initiative gestion des risques 2.0 et qui reçoivent un appui particulier en matière de gestion des risques. Cette action est coordonnée par l'Unité de gestion globale des risques).	Le Comité a reçu le modèle de stratégie de lutte contre la corruption et les stratégies pour cinq opérations de pays. Il est d'avis que ces stratégies sont utiles pour atténuer les risques de fraude et de corruption. Elles sont adaptées au contexte local et s'attaquent aux vulnérabilités à haut risque.  Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée d'</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
26. 2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 152	Le Comité recommande aux opérations de pays du HCR non couvertes par l'initiative gestion des risques 2.0 d'évaluer dans quelle mesure le personnel international pourrait servir de premier point de contact pour les membres du personnel d'un bureau en matière de prévention de la fraude et de la corruption.	Le HCR a évalué les structures et les mécanismes en place sous les trois angles énoncés dans la recommandation du Comité concernant la prévention de la fraude : a) dans l'optique d'assurer une bonne évaluation des risques qui contribuent à la prévention de la fraude ; b) du point de vue de la réalisation d'activités de sensibilisation à la prévention de la fraude ; c) du point de vue du signalement et du traitement des soupçons de fraude, le cas échéant, dans le but de déterminer le point de contact qui conviendrait le mieux, comme indiqué dans la recommandation. Notre conclusion est que les petites opérations à faible risque qui ne sont pas concernées par l'initiative gestion des risques 2.0 disposent déjà de mécanismes suffisants pour assurer une gestion des risques axée sur la prévention de la fraude et de la corruption et sur le renforcement de l'intégrité. Le HCR considère que ces mécanismes sont adéquats et adaptés aux besoins et aux ressources locales et qu'il n'y a pas lieu de nommer un premier point de contact supplémentaire pour les membres du personnel. Compte tenu de ces mesures, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme appliquée.	L'initiative gestion des risques 2.0 vise à opérer un changement culturel dans la gestion des risques au HCR. Ce changement commence par une prise de conscience et une responsabilisation accrues des membres du personnel du HCR. Le Comité a noté que, dans l'intervalle, un certain nombre de points de contact chargés de la gestion des risques avaient été mis en place dans les opérations de pays. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
27. 2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 155	Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR évaluent la mesure dans laquelle le roulement dans l'occupation des emplois du personnel recruté sur	À la suite de la publication de cette recommandation, les bureaux ont été invités à recenser ces possibilités dans leurs opérations de pays respectives et à fournir au Siège des exemples de cas dans lesquels cette mesure avait été appliquée avec succès. Il ressort	Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour prévenir les problèmes de fraude en continuant de promouvoir le roulement dans l'occupation des	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			le plan national pourrait être une mesure utile d'atténuation des risques. Une telle pratique devrait être conçue et développée en fonction de la structure, des responsabilités, des compétences et des profils de risque propres à l'organisation.	<p>toutefois des informations reçues des opérations de pays par l'intermédiaire de leurs bureaux respectifs que, pour des raisons administratives et de gestion, ce roulement, qui n'est pas géographique mais uniquement fonctionnel, peut être appliqué au mieux au personnel recruté sur le plan national dans les villes sièges et les grandes opérations.</p> <p>En effet, selon le manuel de prévention de la fraude du HCR, le roulement dans l'occupation des emplois est un bon instrument de prévention de la fraude, mais l'idée était d'y recourir pour les fonctions qui s'y prêtent le mieux : par exemple dans un bureau (généralement au siège ou dans de grandes opérations) dans lequel deux ou plusieurs responsables des achats travaillent ensemble, auquel cas ils pourraient s'échanger périodiquement leur portefeuille de fournisseurs (sur place) pour éviter de nouer des relations étroites avec certains fournisseurs au fil du temps. De même, dans les opérations comptant au moins deux administrateurs chargés du contrôle des projets, les partenaires pourraient être affectés à tour de rôle à l'un ou l'autre d'entre eux. Le HCR continuera de promouvoir le roulement dans l'occupation des emplois dans l'ensemble de l'organisation en tant que pratique de référence pour la prévention de la fraude, comme envisagé ci-dessus.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	emplois. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
28.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 162	Le Comité recommande au HCR de continuer à promouvoir activement la prise de conscience par le personnel, les partenaires, les intermédiaires et les personnes relevant de sa compétence des incidences négatives de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles.	<p>En septembre 2017, le Haut-Commissaire a lancé la politique de lutte contre la fraude et des directives opérationnelles sur la lutte contre les faits de fraude commis par des personnes relevant de sa compétence. La politique vise à s'attaquer de façon exhaustive à la fraude commise par toutes les personnes relevant de la compétence du HCR, de l'enregistrement initial de la fraude aux solutions, en passant par toutes les activités de protection et d'assistance. Elle prévoit que chaque opération doit établir des mécanismes de communication et de consultation avec les personnes relevant de la compétence du HCR, dans le cadre desquels des messages de lutte contre la fraude clairs et efficaces, adaptés au contexte opérationnel, doivent être diffusés et des conseils fournis sur les conséquences de la participation à une fraude. En outre, chaque opération doit établir des mécanismes de plainte confidentiels et en garantir l'accès.</p> <p>En mars 2018, un coordonnateur principal a été chargé de diriger les activités du HCR visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel et à prendre des mesures pour y répondre. En mai, le HCR a publié une stratégie et un plan d'action y relatifs, qui ont été communiqués au Comité.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	Le Comité a pris note du nombre d'activités de renforcement des capacités et d'initiatives de sensibilisation qui ont eu lieu en 2018 et qui se poursuivent. En particulier, le déploiement de conseillers principaux et de conseillers itinérants en matière de gestion des risques et de contrôle de la conformité et le renforcement, par le siège, de l'encadrement des coordonnateurs de la gestion des risques ont permis de sensibiliser les opérations de pays à l'importance des effets négatifs de la fraude et de la corruption.	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
29.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 163	Le Comité recommande également aux opérations de pays du HCR d'affiner leurs approches locales de la formation sur la prévention de la fraude et de la corruption. Cette formation devrait être dispensée de manière régulière et être adaptée aux impératifs du travail quotidien, aux responsabilités attribuées et au contexte culturel.	La formation en ligne sur la prévention de la fraude et de la corruption a été rendue obligatoire pour tout le personnel dans tous les lieux d'affectation en décembre 2018. Pour faciliter l'apprentissage en ligne, le cours de formation a été traduit en français et devrait être disponible dans les autres langues officielles de l'ONU durant l'été 2019. Grâce à ces mesures, 7 866 membres du personnel affilié et membres du personnel avaient suivi le cours au 18 mars 2019.  En outre, toutes les unités fonctionnelles du centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement sont encouragées à intégrer la prévention de la fraude et de la corruption dans leurs propres activités d'apprentissage et de formation. Actuellement, l'Équipe de gestion des risques travaille avec les unités fonctionnelles du centre pour intégrer le contenu de la gestion des risques dans les procédures et les opérations quotidiennes.  Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité prend note du fait que le HCR a rendu la formation sur la prévention de la fraude et de la corruption obligatoire pour tous ses fonctionnaires. Il constate avec satisfaction que le nombre de personnes qui ont suivi le cours de formation a augmenté.  Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
30.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 172	Le Comité recommande au HCR d'améliorer le respect de sa politique et de ses instructions permanentes concernant les consultants individuels, d'assurer une gestion efficace des contrats de consultants et d'envisager de centraliser certaines fonctions des	Dans le contexte de la régionalisation et de la décentralisation du HCR, il a été décidé que sept bureaux régionaux seraient mis en place d'ici à la fin de 2019. En attendant de déterminer la composition effective des bureaux et les rôles, responsabilités et délégations de pouvoirs correspondants, la Division de la gestion des ressources humaines redéfinira son rôle et ses procédures afin d'aider au mieux les bureaux régionaux à	Le Comité a noté que le HCR poursuivait sa stratégie de décentralisation. Dans ce contexte, il se félicite que le HCR entende revoir ses rôles et ses procédures.		X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			unités de recrutement afin d'arriver à un niveau plus élevé de spécialisation.	respecter les politiques et, dans le même temps, continuera d'exercer son contrôle sur l'emploi de consultants individuels dans le monde entier.	Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				
31.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 173	Le Comité recommande également au HCR d'étudier la possibilité d'intégrer dans son progiciel MSRP un dispositif de contrôle automatisé pour les cas dépassant le seuil de 150 000 dollars.	Le repérage des paiements dépassant le seuil implique d'adapter à l'usager le module financier du progiciel MSRP ; les répercussions possibles sur les coûts sont donc en cours d'évaluation. Néanmoins, le HCR va de l'avant avec la conception du nouveau dispositif, tout en envisageant la possibilité de réévaluer le seuil de 150 000 dollars fixé dans la politique. Des directives détaillées seront élaborées dans une annexe aux instructions administratives révisées qui sont mentionnées ci-après concernant la recommandation formulée au paragraphe 181 du document <a href="#">A/73/5/Add.6</a> .	Le Comité se félicite des mesures prises par la direction du HCR. Il demande instamment au HCR de se prononcer sur la mise en œuvre d'un mécanisme de contrôle technique pour garantir la mise en jeu du principe de responsabilité en matière de rémunération des consultants.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
32.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 174	Le Comité recommande au HCR de mettre en place un contrôle à l'échelle de l'organisation pour éviter le double paiement des honoraires des consultants à partir d'un compte bancaire du siège et du compte bancaire d'une opération.	Dans l'immédiat, le Groupe des partenaires affiliés de la Division de la gestion des ressources humaines recueillera des données tous les mois pour surveiller le risque de paiements en double. S'il constate un double paiement, il prendra les mesures administratives nécessaires en fonction des détails et des données particulières de l'affaire. Sur la base des résultats de ces activités de suivi, le HCR continuera d'évaluer les contrôles permanents optimaux à mettre en place dans l'ensemble de l'organisation.	Le Comité se félicite des mesures prises par la direction du HCR et prend note de ses observations concernant la recommandation formulée au paragraphe 173 du document <a href="#">A/73/5/Add.6</a> .  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
33.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 181	Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes	La Division de la gestion des ressources humaines révisé actuellement le document IOM/030-FOM/031/2011 sur le régime applicable aux membres du	Le Comité se félicite des mesures prises par la direction du HCR et assurera un suivi.		X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			pour l'emploi de consultants individuels. À cette occasion, le HCR devrait renforcer les directives sur les obligations de publication des avis de vacance, la séparation des fonctions, les procédures de dérogation, les mécanismes de détermination et de négociation des honoraires des consultants, les documents nécessaires pour le rapprochement des avances et des paiements finals et la gestion des dossiers.	personnel affilié au HCR. Dans le cadre de ces travaux, l'actuel document IOM/009-FOM/009/2013/Corr.1 sur la politique relative aux consultants individuels est également à l'étude. Un projet d'instruction administrative a déjà été élaboré, qui tient compte des conclusions des audits récents et d'autres besoins opérationnels. Toutefois, afin de mieux cerner les besoins de la nouvelle structure et les rôles et responsabilités nouvellement établis, la révision de l'instruction administrative ne sera achevée qu'une fois la décentralisation terminée.	Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				
34.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 192	Le Comité recommande que le HCR continue de promouvoir activement l'égalité d'accès des personnes handicapées aux possibilités d'emploi au sein de l'organisation, et de redoubler d'efforts à cet effet.	Le groupe de travail sur l'inclusion des personnes handicapées s'est réuni trois fois en 2018. Ses membres sont des collègues sur le terrain et au siège qui sont chargés d'un aspect de la prise en compte des personnes handicapées, qui ont eux-mêmes un handicap ou qui s'occupent d'une personne handicapée. En outre, pour lancer les travaux intersectoriels sur ce programme, le conseiller pour les questions d'âge et de handicap et le conseiller principal pour les questions d'inclusion, de diversité et d'équité de genre ont organisé une réunion interdivisions le 11 décembre, à l'issue de laquelle des recommandations et des mesures ont été adoptées ; un plan de travail triennal prévoyant une stratégie pour l'inclusion des personnes	Le Comité note avec satisfaction que le HCR se soucie de prendre en compte le handicap. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				handicapées sur le marché du travail a d'ailleurs été établi. L'élaboration de la stratégie sera conforme aux indicateurs de politique générale du système des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées, qui sont en cours d'élaboration.  Compte tenu de ces activités en cours et de l'engagement pris par le HCR de continuer de promouvoir activement l'égalité d'accès des personnes handicapées aux possibilités d'emploi, le HCR demande que cette recommandation soit classée.					
35.	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 193	Le Comité recommande en outre que le HCR examine le plan de mise en œuvre de la Stratégie à dimension humaine et les sources des données de manière à pouvoir suivre les progrès accomplis en attendant que la nouvelle politique en faveur de la diversité et de l'intégration et le cadre de suivi correspondant soient établis en 2019.	La Division de la gestion des ressources humaines a établi plusieurs indicateurs clefs de performance en matière de ressources humaines, notamment sur la parité des sexes. La création d'une section d'analytique des systèmes et des personnes dans la Division, prévue en 2019, devrait contribuer à améliorer la collecte de données pertinentes et aider à suivre les progrès réalisés pour cet indicateur. La section comprendra sept postes au total. Au moment de la présente mise à jour, trois membres du personnel ont été nommés et le reste de l'équipe est en cours de recrutement.	Le Comité se félicite des mesures prises par la direction du HCR et assurera un suivi.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
36.	2017	A/73/5/Add.6, chap. II, par. 194	Le Comité recommande également au HCR d'envisager de nommer au siège un fonctionnaire en tant que coordonnateur pour les questions de handicap, afin d'institutionnaliser la	Le HCR a désigné un fonctionnaire au siège en tant que coordonnateur pour les questions de handicap. Depuis le 11 avril 2019, le fonctionnaire exerce les fonctions de spécialiste des politiques à la Section des politiques de ressources humaines de la Division.	Le Comité a noté qu'au 11 avril 2019, le HCR avait désigné un fonctionnaire en tant que coordonnateur pour les questions de handicap au siège à la Section des politiques de ressources humaines de la Division		X		



N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			fonction dans sa structure organisationnelle.	Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	de la gestion des ressources humaines. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
37.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 198	Le Comité recommande au HCR de déterminer si l'entrepôt central de Copenhague constitue une solution rationnelle pour le HCR. D'autres options devraient être envisagées.	Le HCR examine régulièrement l'adéquation des entrepôts centraux, en fonction des besoins réels de l'organisation et du contexte opérationnel.  Actuellement, une société de logistique aide le HCR à réaliser une analyse d'optimisation du réseau d'approvisionnement pour le stock central de Copenhague.  En fonction des résultats, le Service de la gestion de l'approvisionnement planifiera et commencera à appliquer les mesures nécessaires pour faire avancer ce projet. Ces décisions devraient être prises en juin 2019.	Le HCR a passé un contrat avec une société de logistique pour évaluer l'efficacité de l'entrepôt central de Copenhague. Sur la base des résultats de cet audit, le HCR décide en juin 2019 de la marche à suivre pour l'entrepôt général.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
38.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 199	Le Comité recommande au HCR d'examiner à intervalles réguliers l'adéquation des entrepôts centraux.	Le HCR examine régulièrement l'adéquation des entrepôts centraux, en fonction des besoins réels de l'organisation et du contexte opérationnel.  Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Étant donné que la nécessité de disposer d'entrepôts centraux a été examinée, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
39.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 202	Le Comité recommande au HCR d'entreprendre chaque année un inventaire aussi longtemps qu'il conserve des stocks dans l'entrepôt de Copenhague. En outre, il lui recommande de définir une méthode pour	La vérification de la fin de l'année 2018 a été effectuée par un membre de l'équipe d'inventaire du siège et, comme le montrent les documents soumis au Comité, aucune anomalie n'a été relevée. Les stocks du HCR ont été transférés à un endroit de l'entrepôt où ils ont été comptés physiquement. Tant que le HCR conservera des stocks dans l'entrepôt de	Le HCR a l'intention de répéter à chaque fin d'année à partir de maintenant le dénombrement des stocks effectué à la fin de l'année 2018 par une équipe du siège.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			procéder à ces inventaires annuels, comme cela a déjà été convenu avec l'UNICEF.	Copenhague, cet exercice sera répété à la fin de chaque année. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
40.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 213	Le Comité recommande au HCR d'évaluer comment assurer une gestion plus efficace des stocks d'articles de premiers secours, y compris les fournitures nécessaires aux opérations de pays. Cette évaluation devrait porter sur l'opportunité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.	Actuellement, le HCR est en train d'évaluer divers moyens de gérer les stocks dans une perspective mondiale. À la suite de cette évaluation, le HCR commencera au cours du premier semestre de 2019 à élaborer des propositions modèles dont il discutera avec les parties prenantes concernées. Toute décision concrète ne sera très probablement prise qu'une fois que le processus de régionalisation et de décentralisation achevé.	Le HCR a lancé l'évaluation de solutions organisationnelles potentielles sur la manière de gérer les articles de premiers secours de manière plus efficace en ayant une vue d'ensemble au niveau mondial afin qu'il soit fait un meilleur usage de ces articles. Une décision concernant les changements organisationnels peut être prise une fois que le processus de régionalisation est terminé.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
41.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 214	Le Comité recommande que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement passe en revue à intervalles réguliers tous les stocks du HCR et, si les observations issues de ces examens le permettent, qu'elle conseille les bureaux régionaux et les opérations de pays sur les	Étant donné que les recommandations des paragraphes 213 et 214 sont liées, le HCR renvoie à la réponse relative au paragraphe 213. Cette recommandation présente également des limites en raison des compressions d'effectifs, elle sera donc analysée lors de l'établissement des priorités en matière de ressources.	Voir également les recommandations formulées au paragraphe 213.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			possibilités de gestion efficace des stocks au niveau des pays.						
42.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 222	Le Comité recommande au HCR d'engager un dialogue interne entre parties prenantes pour déterminer les moyens d'améliorer l'efficacité de la planification des commandes et des achats.	La fusion du Service des achats et du Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements en un seul service (le Service de la gestion de l'approvisionnement) a permis d'améliorer la coordination entre les achats et la planification des commandes. En outre, il est prévu que les accords-cadres mondiaux soient mis à la disposition des opérations nationales dans le module de gestion des contrats du progiciel MSRP. Toutefois, la régionalisation et la décentralisation en cours risquent de retarder de quelques mois l'application de cette recommandation.	Avec la fusion du Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements et du Service des achats en un seul service et la décision d'ouvrir l'utilisation des accords-cadres mondiaux, le HCR est en train de normaliser le processus de planification des achats. L'exercice de restructuration organisationnelle retarde la finalisation de ces mesures.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				X
43.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 226	Le Comité recommande au HCR de recenser les nouvelles possibilités de regroupement des besoins, au niveau régional ou même à l'échelle mondiale.	Le HCR travaille actuellement à l'élaboration de directives qui feront partie de la version révisée de son Manuel (chap. 8, Achats), et qui comprendront des critères permettant de décider quand et comment un besoin doit être consolidé et comment la décision d'achat doit être prise, en tenant compte de toutes les options d'approvisionnement disponibles. Ces directives préciseront également quand et comment les remises quantitatives devraient être accordées.  Il est aussi en train de définir des critères d'achat pour de nombreux domaines (par	Le Manuel révisé (chap. 8, Achats) prévoit des normes pour la définition des besoins en matière d'achats et permet à l'organisation de s'appuyer sur des mandats et des spécifications techniques unifiés lors des consultations. Le HCR étudie les domaines de coopération potentielle avec d'autres organismes des Nations Unies				X

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				exemple, en ce qui concerne le parc de véhicules, la logistique de qualité, etc.) afin d'adopter une démarche cohérente en ce qui concerne les achats.  Les possibilités de collaboration avec d'autres institutions et organismes des Nations Unies sont constamment étudiées.	travaillant sur les mêmes sites que lui.  En raison du retard pris dans l'établissement de la version définitive du chapitre 8 pour les raisons exposées dans les observations du HCR ci-après concernant la recommandation figurant au paragraphe 229 du chapitre II du document <a href="#">A/73/5/Add.6</a> , le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				
44.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 229	Le Comité recommande au HCR d'accélérer la révision du chapitre 8 du Manuel du HCR afin que le personnel puisse avoir accès à des orientations cohérentes et fiables sur les procédures d'achat.	À ce stade, le HCR s'attache tout d'abord à promulguer les versions mises à jour de la politique d'achats et de l'instruction administrative, puis à les intégrer au chapitre 8 du Manuel. Il procède actuellement à l'examen final de la politique d'achats et de l'instruction administrative, qui devraient être publiées au cours du troisième trimestre de 2019. Ces deux documents remplaceront le chapitre 8 du Manuel en tant que directives sur les achats ; la recommandation sera donc pleinement appliquée d'ici là. Le chapitre 8 sera transformé en un document d'orientation souple qui fournira des exemples et des outils pratiques fondés sur la politique et l'instruction administrative sur les achats et sera achevé au quatrième trimestre de 2019.	La révision du Manuel (chap. 8, Achats) est en attente de la finalisation de l'instruction administrative sur les achats, qui a été rédigée et est en cours de consultation et d'examen. La révision est donc en cours.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.			X	
45.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 234	Le Comité recommande au HCR d'assurer l'intégration dans le plan	Le HCR évalue actuellement les possibilités de reprise après sinistre pour la version 4 de proGres, le Système	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille				X

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			de reprise après sinistre des applications qui ne sont pas couvertes afin d'accroître la sécurité de leurs données.	biométrique de gestion de l'identité et E-sécurité. La planification de la mise en œuvre sera finalisée d'ici à la mi-2019.	toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.				
46.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 235	Dans le cadre de la gestion globale de la continuité des opérations, le Comité recommande que le HCR définisse des directives pour la reprise après sinistre.	Le HCR est en train de solliciter les services d'un rédacteur technique pour élaborer ces directives.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X	
47.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 240	Le Comité recommande au HCR d'introduire des directives complètes pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans chaque opération de pays. Ces directives devraient être intégrées dans la gestion de la continuité des opérations au niveau local.	Le HCR intégrera des directives pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans le Manuel des opérations sur le terrain relatif au TIC, qui est en cours d'élaboration. Une fois les lignes directrices publiées, il appartiendra à chaque opération de les intégrer dans son plan de continuité des opérations.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X	
48.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 244	Le Comité recommande au HCR d'examiner la suite donnée sur le terrain à la liste de pointage des contrôles informatiques généraux à réaliser par les bureaux extérieurs et invite les opérations de pays à prendre rapidement des mesures pour remédier aux déficiences importantes.	Le HCR a examiné le questionnaire d'évaluation et y a intégré certains risques supplémentaires. L'étape suivante consistera à distribuer le questionnaire à tous les bureaux de pays.	Le Comité prend note du fait que le HCR travaille toujours sur cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X	

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée d'application	Recommen- dation en cours	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
49.	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 249	Le Comité recommande au HCR d'utiliser le nouveau module Voyages de son progiciel de gestion intégré pour analyser les raisons du faible respect de la politique en matière de déplacements professionnels et, sur la base de cette analyse, de déterminer comment des prix avantageux peuvent être obtenus pour les réservations de vols.	Depuis avril 2019, une personne est spécialement chargée de l'analyse approfondie de toutes les missions qui se sont déroulées entre juillet et décembre 2018 sur la base d'un rapport du module Voyages du progiciel MSRP. Cette analyse doit en principe être achevée avant la fin du deuxième trimestre de 2019. L'un de ses principaux objectifs sera de définir les principales raisons du non-respect de la règle des 16 jours et de proposer des mesures correctives adéquates.	Le HCR prévoit d'effectuer une analyse des données sur les voyages (politique de 16 jours) à l'échelle de l'organisation au moyen d'outils d'évaluation fondés sur le progiciel MSRP. En outre, une deuxième évaluation des rapports financiers par pays a lieu tous les mois. L'analyse globale est prévue pour la fin du deuxième trimestre de 2019.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
50.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 39	Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats. Si les opérations de pays ont besoin d'aide pour appliquer la méthodologie approuvée et estimer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin, le Comité les encourage à	En juin 2018, la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules a assuré le suivi des opérations relatives à l'exercice de planification de la flotte qui faisait partie de l'examen annuel des programmes.  En novembre 2018, elle a organisé des téléconférences avec les opérations comptant plus de 100 véhicules. Le compte-rendu de certaines de ces discussions a été transmis au Comité. En outre, la Section a comparé le nombre de chauffeurs, de membres du personnel à servir et de véhicules disponibles dans les opérations de pays afin de déterminer le nombre de véhicules nécessaires pour une opération donnée.  Il est indiqué au paragraphe 4.44 du document UNHCR/AI/2018/13 sur la	En ce qui concerne la planification des véhicules, plusieurs bureaux régionaux n'avaient pas fourni les justificatifs permettant de calculer et de configurer leurs parcs de véhicules en fonction de leurs besoins de transports (par exemple, l'état des infrastructures et des routes, les distances, les spécificités liées à la sécurité). Le HCR pourrait optimiser le recours à cette planification afin de parvenir à une gestion financière saine de la		X		

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>				
<i>N°</i>					<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recomman- dation en cours d'application</i>	<i>Recomman- dation non appliquée</i>	<i>Recomman- dation devenue caduque</i>
		contacter la section de gestion des biens et du parc au siège pour solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.	planification et la budgétisation détaillées 2019 que les véhicules légers ayant plus de cinq ans doivent être remplacés avant le 31 décembre 2019. Au cours de la planification et des téléconférences organisées avec les opérations sur le terrain, il a été estimé nécessaire de décider de la vente aux enchères, si possible, ou du transfert de propriété à des partenaires ou à des gouvernements, lorsque les possibilités de vente sont limitées par les réglementations locales, de quelque 1 500 véhicules. La Section assurera le suivi de toutes les opérations pour faire en sorte que le parc de véhicules légers soit réduit au minimum en 2019. Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	gestion globale du parc de véhicules. Le Comité rappelle qu'un quart des véhicules du HCR doivent être réformés, mais qu'ils sont toujours en service. Le HCR a indiqué qu'il ne disposait pas des chiffres globaux concernant les voitures louées localement et les voitures ayant atteint la fin de leur durée de vie utile et encore en service. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				
51.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 59	Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque.	Le 4 octobre 2018, le Haut-Commissaire a approuvé la demande relative à la gestion et à la gouvernance des placements des actifs dans le cadre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le HCR et un autre organisme des Nations Unies sont convenus d'adopter une stratégie concertée de gestion à long terme des investissements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Cette stratégie a été officialisée par les deux organisations le 19 octobre 2018. Le 5 septembre 2018, le HCR avait achevé sa propre modélisation actif/passif sur la base de ses propres critères et du financement convenu pour l'assurance maladie après la cessation de service. Dans le cadre de la stratégie	Le Comité a pris note des nouvelles mesures prises par le HCR en 2018 pour mettre au point une stratégie d'investissement des réserves pour assurance maladie après la cessation de service à long terme. Il se félicite de la stratégie concertée que le HCR a choisi d'adopter avec un autre organisme des Nations Unies. Il est d'avis qu'une stratégie d'investissement harmonisée au sein du système des Nations	X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
				<p>concertée, le HCR s'appuiera sur le régime des engagements d'investissement de l'autre organisme des Nations Unies avec les responsables et les gestionnaires de placements concernés. Les deux organisations se sont engagées à collaborer et à coordonner leurs stratégies d'investissement à long terme afin que les actifs à long terme de l'assurance maladie après la cessation de service soient investis de manière à refléter l'allocation d'actifs et à utiliser les mêmes gestionnaires de portefeuille, ce qui permettrait de tirer parti des structures tarifaires et des niveaux de service.</p> <p>Les deux organisations collaboreront également à l'évaluation du rendement du gestionnaire de portefeuille en fonction de l'allocation d'actifs choisie, qui tiendra compte des exigences d'une stratégie adaptée au risque, des niveaux de tolérance acceptables du risque de placement et des rendements à long terme prévus. En ce qui concerne la gouvernance et l'établissement de rapports, le HCR a accepté de s'appuyer sur l'organe de gouvernance existant du Comité consultatif des placements de l'autre organisme des Nations Unies et sur ses mécanismes institués pour évaluer, examiner et superviser l'arrangement d'investissement à long terme des actifs. Dans le cadre de la stratégie concertée, chaque organisation continue de gérer le placement de ses actifs au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et de</p>	<p>Unies pourrait être envisagée selon la stratégie retenue. Le Comité est conscient que le régime des engagements spécifique, les incidences comptables et la date du début des placements doivent être davantage précisés. Les mesures prises jusqu'à présent ont permis de donner suite à cette recommandation.</p> <p>Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.</p>				



N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				<p>prendre ses décisions de manière indépendante, en tenant compte de ses propres besoins et en recherchant un consensus entre elles ou en consultation avec des conseillers externes, le cas échéant.</p> <p>La stratégie commune en matière d'investissement laisse encore ouverte la possibilité d'évaluer d'autres options d'harmonisation au sein du système des Nations Unies et fait actuellement l'objet d'une évaluation avec l'appui du Groupe de travail sur les services de trésorerie communs.</p> <p>Le HCR a fourni au Comité les documents justificatifs pertinents concernant cette mise à jour.</p> <p>Il met actuellement la dernière main au régime des engagements et à la coopération avec certains dépositaires et gestionnaires de fonds et, une fois les travaux achevés, ce qui est prévu pour juin 2019, le HCR commencera à investir les réserves pour assurance maladie après la cessation de service au second semestre de 2019, le point de départ exact des placements devant être déterminé en fonction des besoins spécifiques de la gestion des fonds et des conditions du marché.</p>					
52.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 71	Le Comité recommande que le HCR prête attention au fait que, lorsqu'il appliquera les principales recommandations issues de l'examen réalisé par le siège, il sera essentiel de disposer d'examens et de	La section II du document (partagée avec le Comité), qui décrit l'état d'avancement de l'examen effectué au siège, traite de la façon dont le Service des partenariats a été reconfiguré. Il montre également que ce service reconfiguré collabore étroitement avec le Service de gestion des partenariats d'exécution et d'autres services. À la	Le Comité a été informé par le HCR de la manière dont le Service des partenariats a été reconfiguré et dont il collabore avec le Service de gestion des	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			vérifications des rapports financiers des partenaires d'excellente qualité pour contrôler les charges des partenaires d'exécution.	date du rapport, le Service de gestion des partenariats d'exécution fait toujours partie de la Division de la gestion et de l'administration financières. Compte tenu de ce qui précède, le HCR estime que la recommandation est suivie d'effet.	partenariats d'exécution et d'autres services. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
53.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 76	Le Comité recommande que le HCR examine certains modèles de documents relatifs aux partenariats, tels que les accords, les descriptifs de projet, les plans de travail, les plans de contrôle et les répertoires/inventaires des risques et détermine s'il serait possible de les améliorer pour que les responsables des opérations de pays puissent les utiliser de manière plus cohérente et réduire les doubles emplois, le cas échéant.	Un atelier s'est tenu les 2 et 3 août 2018, au cours duquel un certain nombre de membres du personnel et de partenaires du HCR sur le terrain et au siège ont présenté la situation actuelle, y compris les lacunes et l'état souhaité de la situation et les avantages connexes. Les contraintes liées à l'utilisation de processus manuels et hors ligne ont également été exposées. Les changements qui pouvaient être réalisés immédiatement l'ont été (comme la simplification des rapports semestriels et le raccordement de l'évaluation des risques avec les outils de contrôle du projet plutôt que de l'inclure dans la description du projet). Le document final issu de l'atelier a été communiqué au Conseil. Bon nombre des problèmes soulevés sont liés à des processus manuels. Des plans ont été élaborés pour demander la dématérialisation des processus et des investissements à plus long terme afin de rationaliser le processus, de réduire les chevauchements et les écarts et d'améliorer l'efficacité. La dématérialisation de la gestion des partenariats se fera par étapes. Le portail des partenaires du HCR a été adopté par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme alimentaire	Le Comité reconnaît que le HCR a réduit le chevauchement des informations, par exemple en fusionnant le plan de travail dans la description du projet. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
54.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 81	Le Comité recommande que les responsables des opérations de pays veillent à la cohérence des évaluations au sein des opérations et examinent régulièrement la qualité des évaluations des risques présentés par des accords de partenariat. Les modèles d'évaluation des risques récemment communiqués par le Service de gestion des partenariats d'exécution peuvent être utiles à cet effet.	<p>mondial et est devenu un portail commun des partenaires des Nations Unies en novembre 2018. Il permet une plus grande rationalisation en harmonisant l'enregistrement des justificatifs de la diligence raisonnable des partenaires et en allégeant les procédures administratives. En janvier 2019, on a commencé à améliorer le Portail des partenaires en y ajoutant le module sur l'intégrité et l'assurance.</p> <p>Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>Le Service de gestion des partenariats d'exécution de la Division de la gestion et de l'administration financières a mis à disposition des principes directeurs, des outils et des arrangements destinés à améliorer les connaissances relatives à l'évaluation des risques des projets (apprentissage en ligne, webinaire, foire aux questions, conseils en face à face, appels téléphoniques et courrier électronique). Un nombre croissant d'opérations suivent de façon cohérente l'approche fondée sur les risques. Les statistiques sur la formation pour la période 2014-2018 mises à la disposition du Comité montrent le nombre important de membres du personnel et de partenaires qui ont bénéficié d'une formation en 2018 et au cours des années précédentes. Le recours à l'approche fondée sur les risques et aux évaluations de la qualité s'est considérablement accru.</p> <p>Tous les bureaux en Europe utilisent la matrice d'évaluation des risques pour les</p>	Le Comité a pris note avec satisfaction du lancement des différents outils de suivi et de contrôle de l'exécution des projets en juin 2017. Il a constaté que le HCR avait proposé des formations en ligne et organisé une série d'ateliers afin de renforcer les capacités de suivi axé sur le risque. Il s'est félicité de l'amélioration de la cohérence des évaluations des risques, qui commençait à être visible en 2018, premier cycle budgétaire complet des partenaires d'exécution au cours duquel les outils étaient utilisés.	X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
				accords de partenariat de projet et le Bureau pour l'Europe fournit des orientations si nécessaire. Le bureau du HCR en Égypte a procédé à l'évaluation des risques pour chaque accord relatif aux projets conclu avec les partenaires sur la base de consultations entre les partenaires et l'équipe multifonctionnelle. Des plans de gestion des risques (inventaires des risques) et des plans de surveillance fondés sur les risques sont élaborés et déterminent le niveau de risque associé à chaque accord. Les inventaires des risques et les plans de surveillance fondés sur les risques font l'objet d'un suivi tout au long de la période de mise en œuvre. Les opérations du HCR dans les pays présentant un profil de risque élevé ont intégré l'utilisation du modèle d'évaluation des risques fourni par le Service de gestion des partenariats d'exécution pour chacun de leurs accords de partenariat de projet. Des plans de surveillance fondés sur les risques ont été élaborés conformément à l'inventaire et sont examinés tout au long de la période de mise en œuvre afin de prendre des mesures correctives en temps opportun, au besoin. En octobre 2018, une opération dans un pays a organisé un atelier de deux jours auquel ont participé 52 personnes chargées du contrôle, de l'approvisionnement et de la protection des projets, afin de s'assurer de l'engagement des équipes multifonctionnelles respectives dans la préparation et la mise en œuvre des plans	Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.				

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
55.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 87	Le Comité réaffirme sa recommandation antérieure et invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération. Le Comité a également recommandé que ces plans prennent spécifiquement en compte le risque de fraude et renforce les contrôles ponctuels pour garantir le respect du principe de responsabilité dans la gestion des avoirs.	de suivi des projets axés sur les risques pour chacun des accords.  Compte tenu de ces nouvelles informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.  Outre les conseils et le suivi fournis aux opérations dans les pays en vue d'appliquer un suivi axé sur les risques et d'améliorer la qualité, une série d'ateliers sur le suivi axé sur les risques a été organisée en collaboration avec un cabinet d'audit. Le modèle a été mis à l'essai dans six pays, et a permis d'améliorer sensiblement la qualité du suivi des accords conclus avec les partenaires. Des ateliers semblables sont proposés aux autres opérations qui le nécessitent. Le Service de gestion des partenariats d'exécution a évalué l'utilisation des outils de suivi et de vérification des projets et noté les améliorations apportées pour 2017. Ces rapports ont été présentés au Comité.  Compte tenu de ces nouvelles informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité a noté avec satisfaction que le HCR avait organisé des ateliers sur le suivi axé sur les risques et se félicite de l'impact positif sur la qualité de ce type de suivi. Il a également noté que des ateliers similaires devraient continuer à se tenir à l'avenir pour maintenir les améliorations obtenues.  Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
56.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 88	Le Comité recommande également que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux	L'amélioration de la qualité des contrôles financiers et de l'évaluation des performances réalisés par les opérations-pays sur les projets mis en œuvre avec des partenaires est un	Le Comité ne conteste pas la complexité du contrôle de la performance et du contrôle financier pour		X		

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>		
<i>N°</i>					<i>Recommen- dation appliquée</i> <i>Recommen- dation en cours</i> <i>Recommen- dation non appliquée</i> <i>Recommen- dation devenue caduque</i>	
		examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires.	processus continu (voir les commentaires ci-dessus concernant le paragraphe 81 du chapitre II du <a href="#">A/72/5/Add.6</a> ). L'appui fourni dans les pays à haut risque a augmenté et le nombre d'administrateurs chargés du contrôle des projets est passé de 1 en 2017 à 10 en 2018. Cinq de ces administrateurs sont en poste dans des bureaux extérieurs, où leur tâche principale est de garantir la corrélation entre les dépenses financières et l'avancement des projets. Toutefois, les activités du HCR n'ont pas toutes le même degré de complexité et les opérations ne sont pas toujours uniformes. Les résultats de l'analyse en profondeur et des contrôles de conformité effectués dans les pays à haut risque sont communiqués aux autres opérations de pays pour qu'elles en tirent des leçons et les intègrent dans les prochains cycles opérationnels.	les projets des partenaires d'exécutions. Il est recommandé au HCR de procéder à une évaluation de la qualité des rapports établis par les partenaires au niveau des opérations ou des bureaux afin de détecter les lacunes propres à un pays ou à une région et de décider des mesures correctives à apporter. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		
57.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 105	Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique. Il escompte que ce projet aidera le HCR à gérer ses projets avec plus d'efficacité.	L'identification et la consigne des enseignements à retenir est un élément essentiel du document de clôture du projet, qui fait partie de la documentation à livrer pour chaque projet. Ces documents sont stockés dans un dossier SharePoint sur le portail du Bureau de la gestion du portefeuille lié aux TIC, où les responsables de projet et d'autres les examinent. Ces enseignements sont mis en avant grâce au nouveau cycle de gestion de projets, qui comprend désormais une étape où les chefs de projet passent en revue les enseignements répertoriés de projets précédents lors de la phase initiale de leur projet. Enfin, le diaporama standard	Le Comité salue le fait que le HCR conserve des documents traitant de ces retours d'expérience dans un dossier SharePoint sur le portail pour que les chefs de projet et d'autres personnes intéressées les consultent. Le diaporama standard de formation met en avant certaines des leçons générales les plus importantes à tirer des divers projets du HCR.	X

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				de formation sur le cycle de gestion des projets (mis à la disposition du Comité) présente désormais certains des enseignements les plus courants et les plus importants tirés des divers projets du HCR. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
58.	2016	<a href="#">A/72/5/Add.6</a> , chap. II, par. 113	Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière et déterminent si le groupement des achats non soumis à appel d'offres dans des accords-cadres permettrait des gains d'efficacité. Le Comité recommande également que les divisions du siège examinent, de concert avec les opérations de pays, les moyens de faciliter le contrôle et le suivi des ordres d'achat non soumis à appel d'offres.	L'élaboration du rapport sur l'approvisionnement par pays, qui portait uniquement sur les acquisitions, a été mise en pause afin d'intégrer cette exigence dans une nouvelle mouture du rapport administratif par pays, qui remplacera le rapport financier par pays et sera le fruit de la collaboration de la Division de la gestion et de l'administration financières et de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle et d'analytique relatif aux données financières et administratives, récemment approuvé par le Conseil d'administration des technologies de l'information.	À l'occasion de l'une de ses visites sur place, le Comité a déterminé que, à la fin de l'année 2018, un certain nombre d'achats non soumis à appel d'offres dépassaient les plafonds légaux. Le bureau régional a montré qu'entre-temps, il les contrôlait lui-même et avait préparé des procédures d'appel d'offres afin d'établir des accords-cadres pour les cas signalés par le Comité.  Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
59.	2015	<a href="#">A/71/5/Add.6</a> , chap. II, par. 14	Le Comité recommande au HCR d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens	Tous les membres de l'équipe polyvalente (et à plus forte raison les administrateurs chargés du contrôle des projets) participent pleinement à toutes les étapes pertinentes de la préparation, du suivi et de la vérification financière des accords de partenariat (comme en témoignent la liste de vérification de l'assurance qualité et la liste de	Le concept d'équipe polyvalente est désormais intégré au Manuel du HCR (chap. 4, manuel de programmation, partie I, point 2.4). Cela montre une excellente coopération entre les diverses fonctions de		X		

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			entre le personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.	<p>vérification pour la gestion des accords de partenariat partagées avec le Comité).</p> <p>Comme prescrit dans le Manuel du HCR (chapitre 4, manuel de programmation, partie I, point 2.4) : L'équipe polyvalente est au cœur de la démarche participative adoptée par le HCR en matière de gestion des opérations : elle réunit des personnes ayant des compétences et des perspectives différentes afin d'analyser la situation sur le plan de la protection et de concevoir et mettre en place une réponse plus complète et tenant compte de l'âge, du genre et de la diversité (voir également la partie II, section 1.4 du manuel de programmation). L'équipe polyvalente peut être définie comme un groupe de personnes issues de deux domaines d'activité ou plus cherchant ensemble à résoudre un problème qui nécessite des compétences, des connaissances et une formation ne pouvant être obtenues auprès d'une seule source. Elle n'a pas de structure fixe ; il faut plutôt la considérer comme un concept mouvant, avec une composition qui évolue en fonction du sujet à traiter.</p> <p>Avant tout, l'équipe nécessite la participation d'au moins un employé des fonctions de protection et d'appui aux programmes du HCR. D'autres fonctions, entre autres l'administration, les finances, le contrôle des projets, l'approvisionnement, peuvent être intégrées, selon le contexte opérationnel. Pour certains exercices, tels que les évaluations participatives ou encore la conception de plans opérationnels, le</p>	<p>l'équipe polyvalente dans le suivi et la vérification financière des dépenses d'exécution directe, en appliquant des processus déjà établis.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.</p>				



N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				<p>HCR devrait élargir l'équipe polyvalente pour y inclure un plus large éventail d'acteurs, par exemple des partenaires gouvernementaux, d'autres organismes des Nations Unies, des donateurs et d'autres partenaires.</p> <p>Une équipe polyvalente a été utilisée pour l'élaboration des directives relatives à l'exécution directe (publiées sur l'intranet du HCR). Cela montre clairement une excellente coopération entre les diverses fonctions de l'équipe polyvalente (y compris une fonction spécifique de contrôle de projet ou d'administration/financement) dans le suivi et la vérification financière des dépenses d'exécution directe, en appliquant des processus déjà établis. Les directives relatives à l'exécution directe font référence à un certain nombre de rapports issus du progiciel MSRP afin de favoriser une approche globale de la surveillance du budget, des dépenses, des engagements et des pré-engagements. La requête HBAE 187, par exemple, fait partie des rapports utiles mentionnés dans le guide.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation est appliquée et demande qu'elle soit classée.</p>					
60.	2015	<a href="#">A/71/5/Add.6</a> , chap. II, par. 55	Le Comité recommande que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des	Après la mise à jour de juillet 2018, le HCR souligne que la formation des coordonnateurs en matière de gestion des risques dispensée à l'automne 2018 a comporté des échanges de vues sur les bonnes pratiques en matière de gestion des risques (notamment, comment mieux faire le lien entre la gestion des risques	Le Comité a bien pris note de l'initiative de gestion des risques 2.0 visant à susciter un changement dans la culture de gestion des risques au HCR. Ce changement doit		X		

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Avis des commissaires aux comptes après vérification					
			Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée
			réunions de direction. Les représentants des bureaux de pays devraient examiner les risques et les mesures d'atténuation correspondantes de manière cyclique pour que la gestion des risques soit pleinement intégrée aux modalités d'exécution des tâches au niveau local et utilisée dans la mise au point des plans de travail de bureaux de pays.	et le cycle de planification, comment mieux gérer les risques ou encore comment l'intégrer aux processus en cours, etc.) et sur les attributions des responsables de la gestion des risques et des coordonnateurs. L'une des principales conclusions de ces discussions a été que la gestion des risques nécessitait une attention constante et qu'aborder ce sujet lors des réunions de la haute direction constituait une bonne pratique qui devrait être reproduite dans toutes les opérations. De nombreuses opérations procèdent déjà à ces examens. En outre, les consignes de planification pour les plans d'opérations par pays ont été améliorées afin de souligner l'importance de tenir compte des risques dans le plan, et le même type de message sera également inclus dans les instructions pour les examens à mi-parcours. L'Unité de gestion globale des risques est également en train de mettre en place des rappels supplémentaires par courrier électronique à l'intention des responsables de la gestion des risques, notamment sur l'importance d'examiner régulièrement le registre des risques et les mesures d'atténuation qu'il contient. Compte tenu de ce qui précède, le HCR suggère que cette recommandation soit classée.	commencer par une prise de conscience et une meilleure responsabilisation des membres du personnel du HCR. En outre, le HCR a depuis intégré la gestion des risques dans le cycle de gestion et de planification des opérations. Ainsi, les responsables de la gestion des risques sont impliqués dans le processus de gestion des risques de manière régulière. Outre un examen déclenché par de nouveaux risques émergents, il est obligatoire, dans le cadre des procédures du HCR et de sa prise de décision, de procéder à un examen des risques. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.			
61.	2015	<a href="#">A/71/5/Add.6</a> , chap. II, par. 65	Le Comité recommande que le siège du HCR instaure un mécanisme officiel d'établissement de rapports sur la fréquence et le degré de détail des vérifications	Le HCR a mis en place un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur les vérifications sur le terrain par l'intermédiaire de son réseau d'agents responsables de l'enregistrement à l'échelle régionale. Grâce à ce mécanisme d'établissement de rapports,	Le Comité estime que le HCR a commencé à mettre en place un mécanisme de communication régulière de l'information concernant les		X	

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Réponse du HCR</i>	<i>Évaluation du Comité</i>				
<i>N°</i>					<i>Recommen- dation appliquée d'application</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
		qui lui donneront l'assurance que les données relatives à la population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.	il a été établi que des vérifications avaient eu lieu dans 15 opérations en 2016, 21 en 2017 et 19 en 2018, dont la majorité en Afrique subsaharienne. Compte tenu du contexte opérationnel dans les régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, d'Asie, d'Amérique et d'Europe, où la charge de travail est généralement plus faible, essentiellement urbaine ou relevant du mandat du HCR, l'enregistrement continu a été effectué efficacement dans ces régions. L'enregistrement continu consiste à mettre à jour et à vérifier les dossiers constitués au titre des activités quotidiennes de gestion des cas individuels au fil du temps, comme le renouvellement des documents officiels. Cela n'est toutefois pas applicable dans certaines opérations en Afrique subsaharienne et des vérifications doivent être menées régulièrement pour assurer la mise à jour des données démographiques. Après consultation de la liste des opérations de pays où des vérifications ont été effectuées au cours des 24 derniers mois, et de la liste des opérations où l'enregistrement continu ne peut raisonnablement pas être mis en place, il a été déterminé que six opérations qui devraient procéder à ces vérifications ne l'ont pas fait depuis au moins trois ans. Sur ces six opérations, cinq prévoient d'effectuer ces vérifications en 2019, la dernière est en train de discuter avec le bureau de la nécessité d'obtenir des crédits de fonctionnement supplémentaires pour	vérifications sur le terrain. Toutes les opérations de pays n'ont pas encore suivi cette initiative et le registre centralisé de la population (PRIMES) n'a pas encore été mis en service dans toutes les opérations du HCR. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				compenser les coûts découlant d'un tel exercice. Avec la mise en place du registre centralisé de la population du HCR [Écosystème numérique d'enregistrement de la population et de gestion de l'identité (PRIMES)], on s'attend à ce que les rapports des opérations de vérification soient encore simplifiés grâce à la mise à jour d'une seule vérification pour signaler la fréquence des activités de vérification sur le terrain. Des rapports peuvent également être générés pour établir la précision des vérifications. À ce jour, PRIMES a été mis en service dans une soixantaine d'opérations de pays et devrait l'être dans toutes les opérations du HCR d'ici le début de l'année 2020. Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation est largement appliquée et demande qu'elle soit classée.					
62.	2015	<a href="#">A/71/5/Add.6</a> , chap. II, par. 88	Le Comité recommande que le HCR : a) évalue si l'examen de son processus d'élaboration du budget annuel est suffisamment détaillé et détermine les coûts associés à chaque étape de l'élaboration ; b) évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources, ainsi que d'autres modèles tels que	S'agissant de l'alinéa b), il ressort d'un processus d'apprentissage des leçons tirées d'une initiative pilote visant à mettre au point, avec l'aide des entités compétentes du Siège, des stratégies pluriannuelles et multipartites dans 22 opérations, que les processus opérationnels du HCR ne sont pas encore totalement prêts à soutenir des plans pluriannuels. La révision en cours de la gestion axée sur les résultats permettra de généraliser la planification pluriannuelle et les processus connexes. Par conséquent, l'accent sera désormais mis sur l'appui à ces 22 opérations dans	Le Comité prend acte de l'évaluation effectuée par le HCR et considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
			les approches ciblées « approfondies » pour les opérations les plus risquées, et détermine dans quelles situations ces approches devraient être poursuivies et celles où une approche plus légère est envisageable.	la mise en œuvre et le suivi de leurs stratégies. Compte tenu de ce qui précède, le HCR estime que l'évaluation qu'il a menée sur les mérites d'une planification pluriannuelle est suffisante et demande la clôture de cette recommandation.					
63.	2015	<a href="#">A/71/5/Add.6</a> , chap. II, par. 106	Le Comité recommande au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficacité dans la fourniture de ceux-ci.	Bien que le HCR n'ait pas publié de stratégie institutionnelle officielle distincte sur le rapport qualité-prix en tant que tel, cette notion, ainsi que celles d'économie, d'efficacité et d'efficacité, se retrouvent dans les activités de formation, les politiques, procédures, manuels et directives qui déterminent les principales actions du HCR telles que la planification, l'établissement de budgets et de rapports, la gestion des achats et de la chaîne logistique, les ressources humaines, la formation de partenariats, la restructuration institutionnelle, la mise en place de contrôles internes et les voyages. La liste de ces politiques et procédures a été mise à la disposition du Conseil avec la présente mise à jour. L'un des principaux éléments des politiques décrites ci-dessus est l'examen annuel du programme, qui consiste en l'examen, l'analyse et le suivi des principales catégories de dépenses. En outre, la participation du HCR au Groupe des innovations institutionnelles montre sa détermination à trouver d'autres possibilités d'économies dans les postes de dépenses les plus importants. Le renforcement du rôle des opérations sur le terrain découlant de la	Le Comité a pris note des efforts déployés par le HCR pour améliorer encore l'efficacité et l'efficacité de ses principaux processus en révisant les principales catégories de dépenses dans l'examen annuel du programme. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
64.	2014	<a href="#">A/70/5/Add.6</a> , chap. II, par. 68	Le Comité recommande que le HCR revoie le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au niveau du siège. Le HCR devrait donc chercher un moyen d'inclure des indicateurs de résultat qui permettent de mesurer le rapport coût-efficacité.	<p>décentralisation, et la flexibilité désormais intégrée dès la conception des cadres logiques au niveau national exigeront (et permettront) une approche plus contextuelle de l'analyse en général et du rapport coût-avantage, en particulier au niveau des pays.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, le HCR demande que cette recommandation soit considérée comme étant appliquée.</p> <p>Le HCR a élaboré un rapport pilote qui présente des indicateurs de résultat à l'échelle de l'organisation : le tableau des indicateurs clés de performance. L'objectif du tableau est d'illustrer comment un rapport complet peut fournir des informations relatives à la gestion utiles pouvant éclairer la prise de décisions. Le rapport actuel combine les données de 2018 relatives au budget, à l'inventaire, à l'audit et aux interventions en espèces, ainsi qu'aux partenariats, aux voyages et à la gestion du parc automobile.</p> <p>Les indicateurs ont été initialement définis à partir d'une analyse des tendances, de quartiles de données (pour en définir les limites) et de données fournies par des cadres expérimentés, qui ont appliqué différents coefficients pour quatre catégories : assurance qualité (15 %), gestion financière (20 %), constitution d'alliances et de partenariats (15 %) et exécution des programmes (50 %). Comme pour les améliorations apportées à la première série d'indicateurs utilisés à titre d'exemple, le HCR prévoit d'élaborer un système d'indicateurs plus solide et mieux</p>	Le HCR a revu le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au niveau du siège. Le HCR a élaboré un rapport pilote qui présente des indicateurs de résultat à l'échelle de l'organisation : le tableau des indicateurs clés de performance. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
				<p>structuré pour évaluer les résultats financiers et administratifs.</p> <p>Parallèlement à l'établissement du tableau des indicateurs clés de performance, le HCR a déjà commencé à mettre en service un logiciel d'informatique décisionnelle (projet d'informatique décisionnelle). Les personnes affectées au projet s'emploient actuellement à ajuster les sources de données et à préparer les cubes de données qui permettront de poursuivre l'analyse. Le premier produit du projet consistera à convertir les rapports financiers du HCR sur les pays, actuellement présentés sous la forme d'un fichier Microsoft Excel, en un tableau de bord, afin de présenter les données de gestion et les données détaillées dans un format plus utile, plus lisible et finalement plus convivial, pour faciliter la compréhension et la prise de décisions.</p> <p>Ce projet en est encore à sa phase initiale, mais le HCR envisage de fusionner le tableau des indicateurs clés de performance mentionné ci-dessus avec les résultats attendus du projet d'informatique décisionnelle afin de produire un tableau de bord complet des indicateurs clés de performance.</p> <p>De plus, un projet de gestion axée sur les résultats est en cours afin de mieux faire le lien entre l'information financière et les résultats. La nouvelle approche de conception et d'application de la gestion axée sur les résultats a été élaborée et approuvée par l'équipe de direction au deuxième semestre de 2018 et a été</p>					

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
65.	2014	<a href="#">A/70/5/Add.6</a> , chap. II, par. 82	Le Comité soutient la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats dans chacun de ses secteurs d'activité. Le HCR doit adopter une position plus ferme et plus claire sur l'importance de fournir des informations sur les coûts et les résultats obtenus, en particulier sur les liens entre le nombre d'enfants scolarisés, les activités menées et la durée de la scolarisation d'une part, et l'effet produit par des diplômes sanctionnant une éducation de qualité d'autre part. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer en connaissance de cause si le rapport coût-efficacité	présentée aux chefs de bureaux et directeurs de divisions lors de la réunion du Comité supérieur de gestion de décembre 2018. Ces documents d'information sont mis à disposition du Comité, ainsi qu'un résumé de deux pages sur la nouvelle approche et la nouvelle conception de la gestion axée sur les résultats. Le contenu du futur cadre de résultats et des processus opérationnels est toujours en cours de définition.	Le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats proposé sera étroitement lié aux opérations financières afin de permettre de comparer les résultats en fonction des dépenses (y compris les sources de financement). En outre, le nouveau cadre permettra également une planification pluriannuelle, ce qui est essentiel pour améliorer l'efficacité. Cela peut être mis à profit dans des domaines tels que l'éducation pour un meilleur rapport coût-efficacité. (Tout cela est également lié aux observations ci-dessous sur la recommandation figurant au paragraphe 83 du document <a href="#">A/70/5/Add.6</a> ). Le contenu précis du cadre de gestion axée sur les résultats, ainsi que les rapports conjoints associés aux finances, devraient être officiellement adoptés d'ici le premier trimestre de 2020 et nous recommandons que la recommandation soit close à ce stade.	L'élaboration du contenu du futur cadre de résultats et des processus opérationnels, ainsi que l'inclusion d'indicateurs de performance afin de faciliter l'évaluation du rapport coût-efficacité dans le cadre du projet de gestion axée sur les résultats, sont en cours. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.	X		



N°	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			est bon ou si l'assistance est ciblée de façon rationnelle.						
66.	2014	<a href="#">A/70/5/Add.6</a> , chap. II, par. 83	Le Comité recommande au siège du HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'évaluation du rapport coût-efficacité pour les services d'éducation afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes d'éducation.	Cette recommandation est concernée par les mesures présentées ci-dessus en réponse à la recommandation figurant au paragraphe 106 du chapitre II du document <a href="#">A/71/5/Add.6</a> .	Le Comité a pris note du fait que le HCR s'efforce d'améliorer encore l'efficacité de ses programmes en révisant les principales catégories de dépenses dans son examen annuel du programme.  Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
67.	2012- 2013	<a href="#">A/68/5/Add.5</a> , chap. II, par. 105	Le Comité recommande au HCR de formuler, dans le nouveau manuel pour la gestion du parc de véhicules, des directives sur l'évaluation des solutions permettant d'éviter de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui est susceptible de se traduire par la nécessité de parcourir des distances excessives, de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer : a) De tester périodiquement les marchés locaux pour évaluer la disponibilité	Cette recommandation a été rendue caduque par les événements et par les changements apportés à l'approche institutionnelle en matière d'entretien et de réparation des véhicules. Depuis la publication de cette recommandation, une gestion du parc automobile à l'échelle mondiale a été mise en place, entraînant donc une approche différente de l'entretien des véhicules. Néanmoins, les activités de réparation et d'entretien font toujours l'objet d'améliorations et le questionnaire mentionné par le Comité dans sa mise à jour d'avril 2018 a été rempli et lui a été communiqué.	La nouvelle liste de contrôle pour les ateliers automobiles, comprenant des recommandations détaillées sur l'équipement et les capacités des ateliers, est prête à être utilisée.  Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Période/ Exercice biennal sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse du HCR	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
			d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables ; b) D'examiner périodiquement dans quelle mesure les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution peuvent mettre en commun les services d'entretien auxquels ils font appel, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité ; c) D'envisager de tenir un stock d'huile et de filtres au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain.  (Numéro 61, annexe II du chapitre II du document <a href="#">A/69/5/Add.6</a> ).						
	<b>Total</b>					<b>35</b>	<b>32</b>	–	–
	<b>Pourcentage</b>					<b>52</b>	<b>48</b>	–	–

## Chapitre III

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

#### **Lettre datée du 29 mars 2019, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

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

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

Les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public. La direction considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2018 des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

Les états financiers sont approuvés et certifiés par la présente.

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

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

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018

#### A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018, conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4) et à l'article 11 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10).

2. Le rapport présente l'information financière relative aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires administrés par le Haut-Commissaire, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ces fonds comprennent le Fonds du Programme annuel (qui est composé du Programme global pour les réfugiés et du Programme global pour les apatrides), le Fonds des projets globaux pour la réintégration, le Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et le Fonds de roulement et de garantie. Il comporte un aperçu du cadre opérationnel, une analyse financière et un exposé de l'exécution du budget par grandes catégories et met en relief les tendances et les changements majeurs.

3. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers, qui sont au nombre de cinq et s'accompagnent de notes.

#### B. Cadre opérationnel et aperçu des activités

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action de la communauté internationale au service de la protection des réfugiés et de trouver des solutions à leur situation tragique. Il s'efforce de prévenir les déplacements forcés en encourageant les États et d'autres institutions à instaurer des conditions favorables à la protection des droits de l'homme et au règlement pacifique des conflits. Il travaille dans un environnement toujours plus complexe et imprévisible. Dans toutes ses activités, il accorde une attention particulière aux besoins des plus vulnérables et vise à promouvoir l'égalité des droits des femmes et des filles. Afin d'assurer la protection des personnes relevant de sa compétence et de trouver des solutions à leur situation, le HCR doit s'adapter et continuer à faire preuve de souplesse en collaborant étroitement avec les communautés concernées et un ensemble d'autres partenaires. Il travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations internationales et non gouvernementales, les autres organismes des Nations Unies et les personnes relevant de sa compétence ainsi qu'avec le secteur privé, les institutions financières internationales et la société civile, y compris les groupes de réflexion, les universitaires et les chefs religieux.

5. En 2018, le monde a été le théâtre d'une succession de crises humanitaires, les nouveaux conflits et les conflits existants se soldant par des déplacements massifs de population. Le Haut-Commissariat s'est attaché à assurer la protection de 74,4 millions de réfugiés, de personnes déplacées, de rapatriés et d'apatrides et à trouver des solutions à la situation tragique dans laquelle ils se trouvent. Son action

a porté sur de nombreux domaines, notamment l'élaboration de cadres juridiques et la fourniture de secours vitaux, ainsi que l'application de stratégies globales avec le concours des États et d'organisations. Les dangers auxquels sont exposés de nombreux réfugiés en quête de sécurité et de protection se sont aggravés en raison de pratiques restrictives en matière d'asile et des risques de subir en cours de route des actes de violence et d'exploitation. Par exemple, en République démocratique du Congo, en Iraq et en République arabe syrienne, la population continue de fuir. Des crises, comme celles qui frappent l'Afghanistan ou la Somalie, durent depuis des dizaines d'années et continuent de jeter des centaines de milliers de personnes sur les routes. Au Yémen, les deux tiers de la population ont besoin d'une aide humanitaire ; au Soudan du Sud, les déplacés représentent un quart de la population et l'exode des réfugiés n'est toujours pas endigué. L'année 2018 a également été marquée par la poursuite des flux mixtes de réfugiés et de migrants qui traversent la Méditerranée pour se rendre en Europe ; plus de 2 000 décès en mer ont ainsi été constatés sur cette période.

6. Dans ce contexte, le pacte mondial sur les réfugiés, que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 73/151, constitue un modèle novateur et pragmatique propre à renforcer la solidarité et le partage des responsabilités. Ancré dans les principes de la protection internationale, il fait appel à des approches et à des mécanismes innovants qui, grâce à de nouvelles ressources, se traduisent déjà par des mesures plus prévisibles, efficaces et durables pour résoudre le problème des déplacements. Le pacte fait fond sur le cadre d'action global pour les réfugiés, qui a été appliqué dans 14 pays en 2018<sup>4</sup>, et il devrait orienter l'action à mener sur tous les fronts. Il repose sur une approche multipartite et a pour but d'alléger la charge qui pèse sur les pays qui accueillent un grand nombre de réfugiés, d'accroître leur autonomie, d'élargir l'accès à des solutions faisant appel à des pays tiers (notamment la réinstallation dans ces pays et les procédures complémentaires aux fins de l'admission sur le territoire) et de favoriser l'instauration de conditions propices au retour dans le pays d'origine.

7. Le HCR vise à ce que chaque réfugié dispose d'une identité numérique unique qui facilitera son intégration. Plus de 7,2 millions de réfugiés sont enregistrés dans l'écosystème numérique d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES) de l'organisation<sup>5</sup>. L'enregistrement demeurant un élément crucial de sa capacité à protéger les personnes relevant de sa compétence, le HCR déploie des efforts constants pour mettre au point des outils adaptés qui permettront au personnel présent dans les régions les plus reculées d'accomplir plus efficacement le processus d'enregistrement des réfugiés. Ainsi, une version hors ligne de l'un des outils PRIMES a facilité les activités d'enregistrement dans des zones dépourvues d'accès à Internet et des environnements complexes. En 2018, elle était utilisée dans 16 pays, dont le Brésil, le Kenya et l'Ouganda.

8. L'assistance en espèces fait partie intégrante de la stratégie de l'organisation en matière de protection et de solutions dans les opérations de pays, et le HCR vise à fournir 20 à 25 % de son assistance sous cette forme. Il a continué de s'appuyer sur

<sup>4</sup> Belize, Costa Rica, Djibouti, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Kenya, Mexique, Ouganda, Panama, Rwanda, Somalie, Tchad et Zambie. S'appuyant sur des mesures nationales et forts du soutien de l'Autorité intergouvernementale pour le développement, Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda et la Somalie ont également appliqué le cadre d'action global dans le contexte régional au moyen de la Déclaration de Nairobi en faveur de solutions durables pour les réfugiés somaliens et la réintégration des rapatriés en Somalie et du Plan d'action qui y est associé. De même, le Belize, le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Mexique et le Panama ont pris des mesures globales fondées sur les mécanismes de coopération régionale et sous-régionale existants.

<sup>5</sup> La plateforme PRIMES est une série d'outils et d'applications interopérables que le HCR utilise pour les activités d'enregistrement, de gestion de l'identité et de gestion des dossiers.

ses partenariats pour s'acquitter de cette tâche de la manière la plus efficace possible, comme en témoigne l'engagement qu'il a pris en décembre 2018, conjointement avec le Programme alimentaire mondial, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, de mettre en place un système commun d'assistance en espèces.

9. Les activités de partenariat et les capacités d'intervention en cas d'urgence pour répondre aux besoins des réfugiés et des personnes relevant de la compétence du HCR ont été encore renforcées grâce à l'augmentation des effectifs (y compris ceux des partenaires) dûment formés pouvant être déployés en cas d'urgence. Les principes fondamentaux du plan directeur, qui fournit un cadre pour l'aménagement des sites d'installation et favorise l'alignement sur les plans de développement aux niveaux national, infranational et local, ont été élaborés et diffusés afin d'améliorer la planification des sites. Cette approche facilite également les efforts visant à établir des liens entre les interventions humanitaires et les activités de développement à long terme.

10. Le HCR a continué de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Son engagement à ne laisser personne de côté et à aider en premier les plus défavorisés coïncide avec les objectifs du pacte mondial sur les réfugiés et témoigne de sa volonté de renforcer la protection des personnes relevant de sa compétence et de trouver des solutions plus adaptées à leur situation. Les objectifs de développement durable sont universels, interdépendants et s'appliquent à tous les êtres humains, quel que soit leur statut, et ils revêtent donc une importance particulière au regard de la situation des populations déplacées de force. Afin que les réfugiés et les autres personnes relevant de sa compétence puissent exploiter leur potentiel et vivre dans la dignité, à l'abri de la pauvreté et dans un environnement sain, le Haut-Commissariat aidera les États Membres à adopter une approche intégrée et globale pour progresser vers la réalisation des objectifs de développement durable.

11. À la fin de 2018, la population totale relevant de la compétence du HCR était estimée à 74,8 millions de personnes, dont 20,4 millions de réfugiés, 3,5 millions de demandeurs d'asile, 41,4 millions de déplacés protégés ou aidés par le HCR, 2,8 millions d'apatrides et 3,8 millions de personnes se trouvant dans d'autres situations (dont 2,6 millions de Vénézuéliens déplacés dans un autre pays). On estime également qu'au cours de l'année considérée, près de 594 000 réfugiés ont regagné leur pays et que 2,3 millions de déplacés internes sont retournés dans leur lieu d'origine.

12. En 2018, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 8 220,5 millions de dollars (7 962,9 millions de dollars en 2017). Le montant total des ressources disponibles s'est élevé à 4 710,3 millions de dollars (4 510,0 millions de dollars en 2017), et le HCR a dépensé 4 226,3 millions de dollars pour exécuter ses activités (4 083,4 millions de dollars en 2017) (voir tableau IV.3).

### C. Analyse financière

13. Le tableau IV.1 présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2018 et de ses résultats financiers annuels depuis 2014.

Tableau IV.1  
**Situation financière et résultats financiers (2014-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2014	2015	2016	2017 (après re- traitement)	2018
Total de l'actif	2 000	2 315	2 570	2 973	3 305
Total du passif	883	859	940	998	986
<b>Actif net</b>	<b>1 117</b>	<b>1 456</b>	<b>1 630</b>	<b>1 975</b>	<b>2 319</b>
Produits	3 056	3 582	3 979	4 230	4 338
Charges <sup>a</sup>	3 360	3 279	3 852	3 851	4 083
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>(305)</b>	<b>303</b>	<b>127</b>	<b>379</b>	<b>256</b>

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

14. Au 31 décembre 2018, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 2 319,1 millions de dollars (voir état I), soit 344,1 millions de dollars (17,4 %) de plus qu'au 31 décembre 2017. Cette augmentation s'explique par l'excédent de 255,8 millions de dollars (voir état II) dégagé en 2018 et par un gain de 88,3 millions de dollars sur l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi (voir état III).

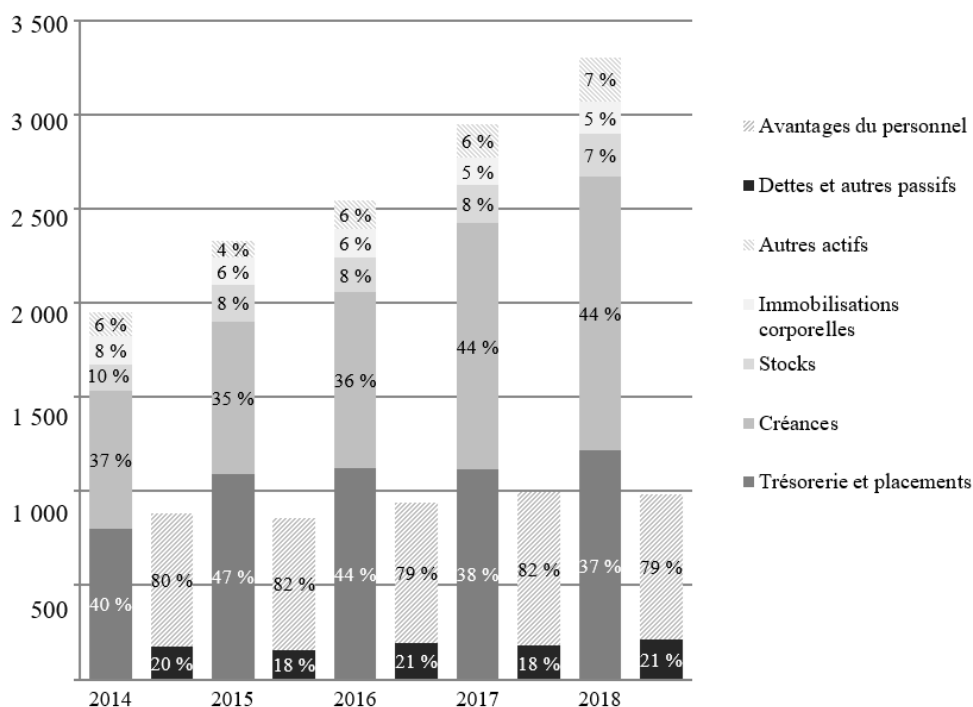
15. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (2 744,4 millions de dollars) et des soldes du Fonds de roulement et de garantie (100,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (41,8 millions de dollars) et du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 567,0 millions de dollars).

16. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (2 490,9 millions de dollars), la réserve des opérations (10,0 millions de dollars), la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat (20,0 millions de dollars), les Fonds des projets (209,7 millions de dollars), le Fonds des administrateurs auxiliaires (14,1 millions de dollars) et le Fonds de financement du budget ordinaire (déficit net de 0,3 million de dollars) comme indiqué plus en détail dans la note 3.11.

17. La figure IV.I montre la répartition par grandes catégories de l'actif et du passif du HCR au 31 décembre pour les années 2014 à 2018.

Figure IV.I  
**Actif et passif (2014-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)



18. Au 31 décembre 2018, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 81 % du total de l'actif, qui était principalement constitué d'actifs courants. Les passifs au titre des avantages du personnel représentaient 79 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

19. Le tableau IV.2 présente, pour 2018 et 2017, certains des principaux ratios financiers au 31 décembre.

Tableau IV.2  
**Principaux ratios financiers**

	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 (après retraitement)
Actifs courants/passifs courants	9,53	9,86
Total de l'actif/total du passif	3,35	2,98
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	3,20	3,66

20. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond au rapport entre les actifs qui se réaliseront dans les douze mois à venir et les passifs que l'entité devra solder sur la même période. Plus il est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses engagements à court terme. À la fin de l'année 2018, il était de 9,53. Il convient d'interpréter ce chiffre dans le contexte des activités spécifiques du HCR. En général, les entités tentent de synchroniser la génération de leurs charges avec celle de leurs produits, si elles en contrôlent le calendrier. Le ratio de liquidité générale constitue donc un bon indicateur de la capacité d'une entité à solder ses



passifs courants. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits à recevoir au cours des douze mois suivants sont connus à la conférence d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées est généralement fonction d'un budget fondé sur les coûts estimatifs relatifs à l'exécution des programmes pendant la période correspondante. Or, les prévisions de dépenses qui figurent dans le budget ne constituent pas des éléments de passif, d'où un décalage entre le moment où les produits et éléments d'actif et les passifs correspondants sont comptabilisés. En raison de ce décalage, le ratio de liquidité générale au 31 décembre est supérieur à ce qu'il aurait été si l'intervalle entre l'annonce des contributions et l'engagement des dépenses qu'elles sont censées financer était plus resserré.

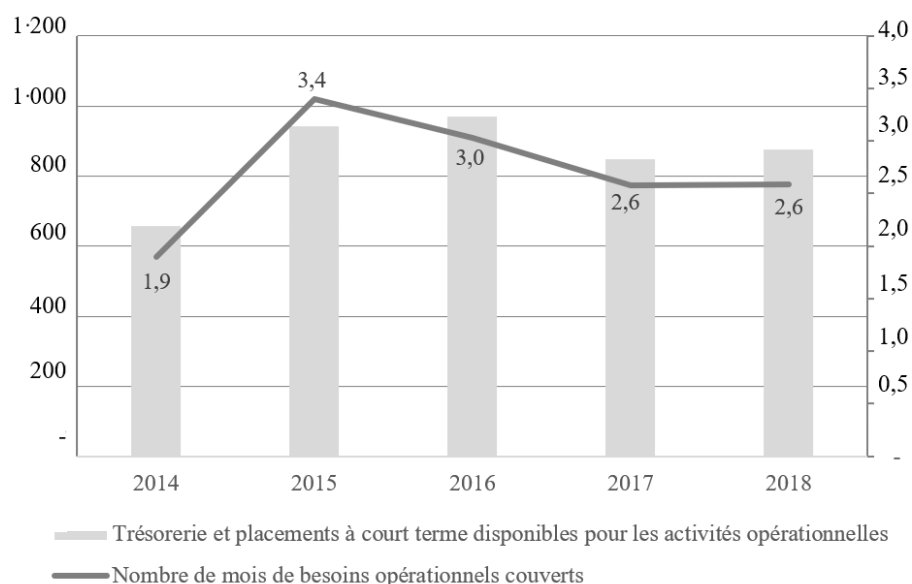
21. Au 31 décembre 2018, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 215,1 millions de dollars, soit 99,4 millions de dollars de plus qu'en 2017 (1 115,6 millions de dollars). De ce solde, 875,8 millions de dollars (849,0 millions de dollars en 2017) étaient disponibles pour les activités opérationnelles, si l'on exclut les montants relatifs au Fonds de roulement et de garantie, au Fonds de financement des prestations dues au personnel et au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Ce montant couvre environ 2,6 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2018. Au moment de la certification des états financiers (le 29 mars 2019), le solde de la trésorerie et des placements à court terme s'établissait à 666,5 millions de dollars, soit 2,0 mois de besoins opérationnels.

22. La figure IV.II présente l'évolution du montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles ainsi que le nombre de mois de besoins opérationnels couverts sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées de 2014 à 2018.

Figure IV.II

**Montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles/nombre de mois de besoins opérationnels couverts (2014-2018)**

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

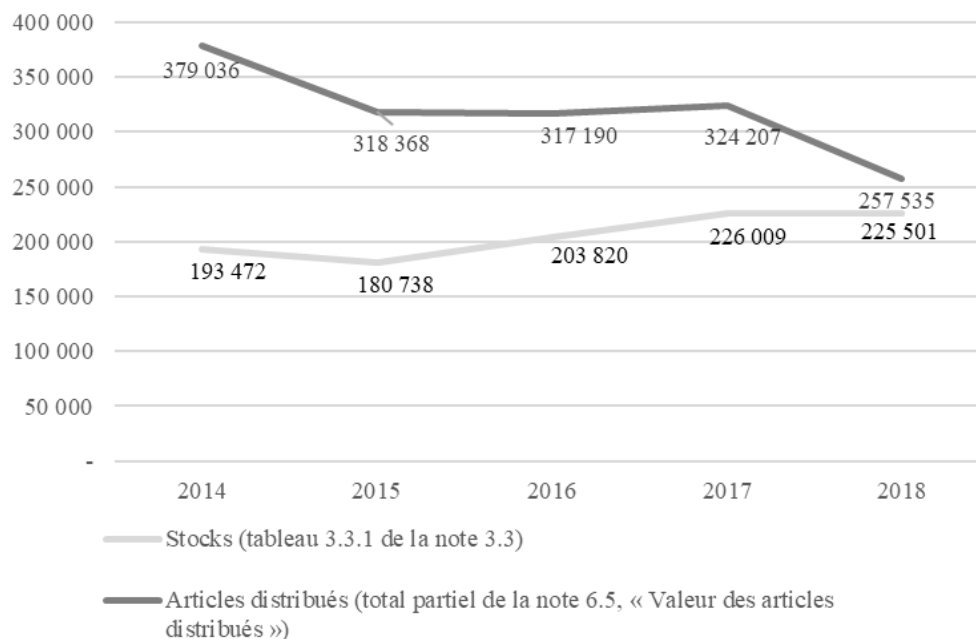


23. La figure IV.III présente, pour les cinq dernières années, la valeur moyenne des articles distribués (voir note 6.5) ainsi que la valeur des articles en stock (voir tableau 3.3.1, note 3.3) en fin d'année.

Figure IV.III

**Valeur des articles distribués et en stock en fin d'année (2014-2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)



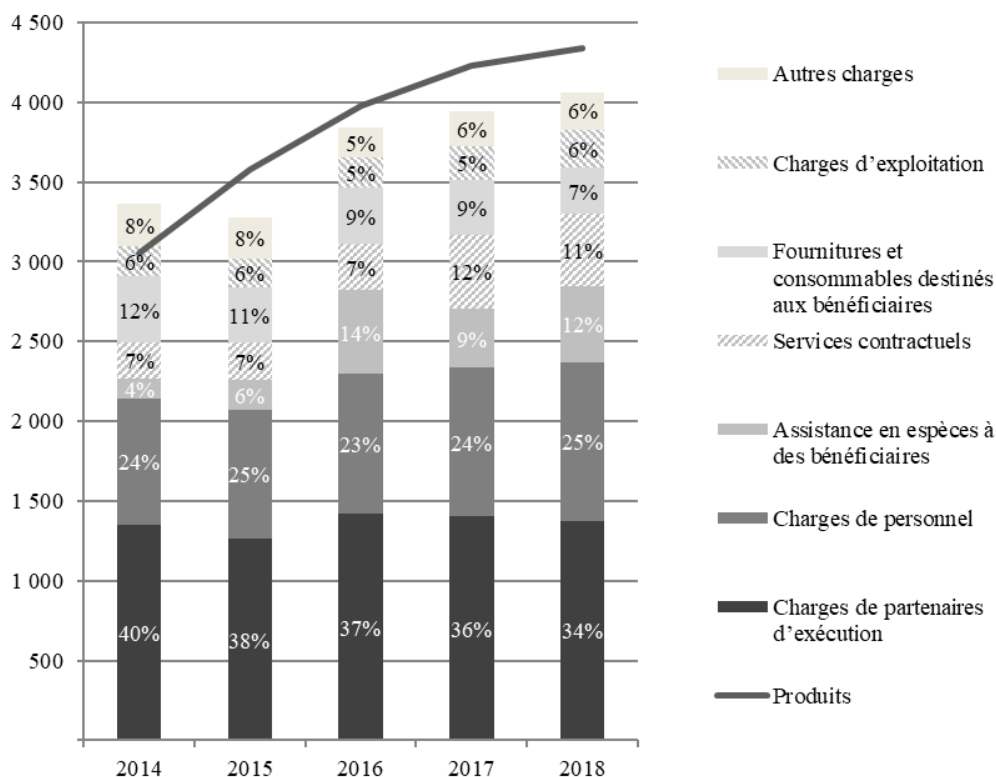
24. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits moins charges, écarts de change compris) de 255,8 millions de dollars (379,5 millions de dollars en 2017).

25. L'évolution du résultat annuel en 2018 par rapport à 2017 est principalement due à l'augmentation de 108,8 millions de dollars du montant des contributions volontaires conjuguée à une baisse de 29,0 millions de dollars des charges des partenaires d'exécution et de 50,9 millions de dollars des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires. À l'inverse, le montant de l'assistance en espèces à des bénéficiaires a augmenté de 101,8 millions de dollars, les traitements et avantages du personnel de 66,6 millions de dollars, et les pertes de change ont atteint 18,5 millions de dollars, alors qu'un gain de 93,8 millions de dollars avait été enregistré en 2017 (soit une évolution négative de 112,3 millions de dollars).

26. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2014 à 2018.

Figure IV.IV  
**Produits et charges (2014-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)



27. En 2018, le montant total des produits s'est élevé à 4 338,3 millions de dollars, en hausse de 107,9 millions de dollars (2,6 %) par rapport à 2017. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 4 260,8 millions de dollars (soit 98,2 % du total des produits), dont 1 130,5 millions au titre d'années ultérieures (2019 à 2022).

28. Le montant total des charges s'est élevé à 4 064,0 millions de dollars, en hausse de 3,0 % par rapport à 2017 (3 944,7 millions de dollars). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des charges s'est élevé à 4 226,3 millions de dollars en 2018 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les variations notables des charges annuelles en 2018 par rapport à 2017 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

29. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 375,1 millions de dollars) ont diminué de 2,1 % par rapport à 2017 (1 404,1 millions de dollars). Des baisses substantielles se sont produites en Iraq, au Liban et au Kenya, tandis que les augmentations les plus importantes ont concerné le Bangladesh, la Libye et le Niger. Le HCR continue d'appuyer ses partenaires nationaux dans le cadre de son engagement à soutenir l'appropriation en local et à accroître les ressources qui leur sont allouées.

30. Le montant des traitements et avantages du personnel (996,4 millions de dollars) a augmenté de 7,2 % par rapport à 2017 (929,7 millions de dollars), ce qui est attribuable aux situations d'urgence auxquelles il a fallu faire face au cours de l'exercice.

31. L'assistance en espèces à des bénéficiaires correspond à l'aide pécuniaire fournie directement par le HCR et ne tient pas compte des sommes versées par l'intermédiaire des partenaires, qui sont comptabilisées en tant que charges des partenaires d'exécution. Le montant de l'assistance en espèces fournie directement par le HCR (472,4 millions de dollars) a augmenté de 27,5 % par rapport à 2017 (370,5 millions de dollars), les principales hausses concernant les programmes menés en Grèce (48,0 millions de dollars), au Yémen (42,4 millions de dollars) et en Iraq (23,8 millions de dollars), et les principales baisses étant dues à l'Afghanistan (15,7 millions de dollars), à la Jordanie (12,9 millions de dollars) et à la Somalie (11,6 millions de dollars).

32. Les charges afférentes aux services contractuels (455,4 millions de dollars) ont diminué de 2,4 % par rapport à 2017 (466,6 millions de dollars). Cette diminution a concerné plusieurs opérations d'envergure au titre de divers services spécialisés, principalement le transport et la manutention de marchandises (38,8 millions de dollars) et les services aux bénéficiaires (61,0 millions de dollars).

33. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires se sont élevées à 289,3 millions de dollars, soit une baisse de 15,0 % par rapport à 2017 (340,1 millions de dollars), les principales diminutions ayant été constatées en Iraq, en Turquie et en République arabe syrienne.

34. L'année 2018 est restée marquée par la faiblesse des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis et en euros. En matière de gestion des placements, le HCR a pour objectif de privilégier la préservation du capital et la liquidité plutôt que le taux de rendement. Les intérêts créditeurs perçus pendant l'année se sont élevés à 18,1 millions de dollars (9,9 millions de dollars en 2017), cette hausse s'expliquant par des soldes de trésorerie et des taux d'intérêt en moyenne légèrement plus élevés, principalement en ce qui concerne le dollar des États-Unis.

35. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition de l'excédent enregistré en 2018. Les produits de l'année 2018 comprennent un montant de 1 130,5 millions de dollars correspondant aux contributions financières versées et annoncées par des donateurs qui ont été reçues et comptabilisées en 2018, mais qui sont affectées à des exercices ultérieurs (2019 à 2022), comme le montre le tableau 5.1.2. En outre, au 31 décembre 2018, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus au début de 2019 s'élevait à 367,7 millions de dollars. De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2018 ne seront constatées qu'en 2019 ou ultérieurement.

## **D. Aperçu de l'exécution du budget-programme**

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

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

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

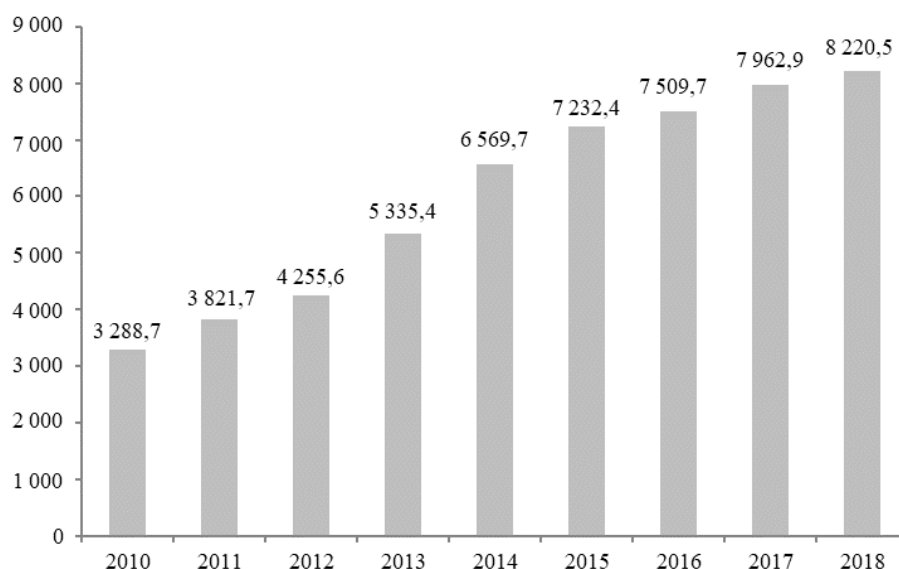
39. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des montants disponibles. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion par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

40. Le budget initial pour 2018, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-huitième session (octobre 2017), était de 7 508,4 millions de dollars. À sa soixante-neuvième session (octobre 2018), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2018, qui s'élevait à 8 275,3 millions de dollars au 30 juin 2018, y compris des budgets supplémentaires d'un montant total de 766,9 millions de dollars. Le montant définitif inscrit au budget pour 2018 (8 220,5 millions de dollars) correspond à la somme du budget initial approuvé (7 508,4 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en cours d'année (712,0 millions de dollars). Les budgets supplémentaires établis en 2018 étaient consacrés à la gestion des situations sur les voies maritimes de la Méditerranée centrale (96,0 millions de dollars), au Myanmar (208,2 millions de dollars), en République arabe syrienne (259,2 millions de dollars), en République démocratique du Congo (67,6 millions de dollars), au Soudan du Sud (38,0 millions de dollars) et au Venezuela (43,0 millions de dollars). La baisse des budgets supplémentaires, qui sont passés de 766,9 millions de dollars à 712,0 millions de dollars, tient à l'évolution de la situation au Soudan du Sud. Estimé à l'origine à 92,9 millions de dollars, le budget consacré à cette situation a ensuite diminué de 54,9 millions pour s'établir à 38,0 millions, principalement en raison d'une baisse du nombre prévu de nouveaux arrivants.

41. Depuis l'adoption en 2010 d'une budgétisation fondée sur l'évaluation des besoins mondiaux, le montant des ressources nécessaires a augmenté régulièrement pour atteindre 8 220,5 millions de dollars en 2018, en hausse de 3,2 % par rapport aux 7 962,9 millions de dollars de 2017 (voir fig. IV.V).

Figure IV.V  
**Besoins en ressources (2010-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)



42. Les besoins en ressources sont répartis entre les quatre piliers de l'action du HCR que sont le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2), les Projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les Projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4).

43. Le tableau IV.3 présente la répartition par pilier des besoins en ressources, des fonds disponibles et des dépenses, le Fonds de financement du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1. L'écart entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux) et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire. En 2018, il s'est élevé à 3 510,2 millions de dollars, soit 43 % du montant total des besoins en ressources.

Tableau IV.3  
**Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2018)<sup>a</sup>**

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

	<i>Pilier 1<sup>b</sup></i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux)	6 383,4	78,9	488,9	1 269,3	8 220,5
Fonds disponibles	3 922,4	38,0	120,5	629,3	4 710,3
Dépenses	3 474,4	38,0	120,1	593,8	4 226,3
Reports	448,0	0,1	0,4	35,5	484,1
Dépenses en pourcentage du montant total à financer	54	48	25	47	51
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	89	100	100	94	90

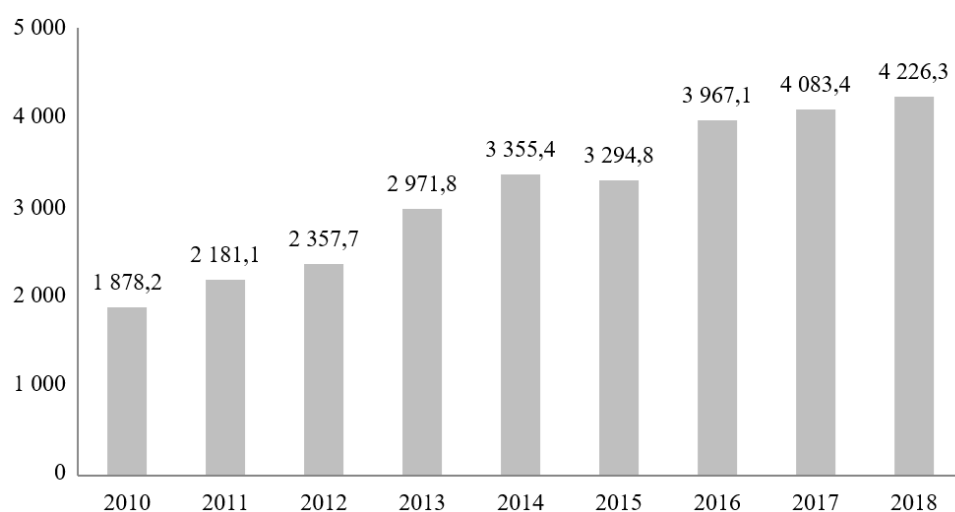
<sup>a</sup> Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

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

44. Le montant des dépenses engagées en 2018 (4 226,3 millions de dollars) représente une augmentation de 142,9 millions de dollars (soit 3,5 %) par rapport à 2017 (4 083,4 millions de dollars). La figure IV.VI présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2010-2018.

Figure IV.VI  
**Dépenses (2010-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)



45. Le tableau IV.4 présente les dépenses engagées en 2018 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2017.

Tableau IV.4  
**Dépenses de l'année 2018 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2018		2017	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	3 411,2	80,7	3 315,7	81,2
Appui aux programmes	647,8	15,3	608,3	14,9
Gestion et administration	159,2	3,8	151,7	3,7
Programme des administrateurs auxiliaires	8,1	0,2	7,7	0,2
<b>Total des dépenses</b>	<b>4 226,3</b>	<b>100,0</b>	<b>4 083,4</b>	<b>100,0</b>

46. Les figures IV.VII et IV.VIII illustrent l'évolution en valeur et en pourcentage des dépenses engagées au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2010-2018.

Figure IV.VII  
**Évolution des dépenses en valeur (2010-2018)**

(En millions de dollars des États-Unis)

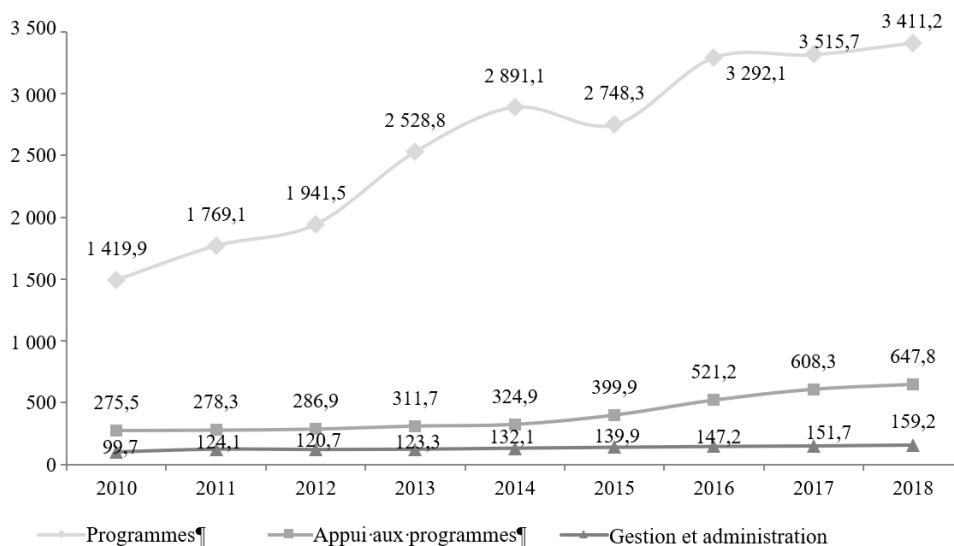
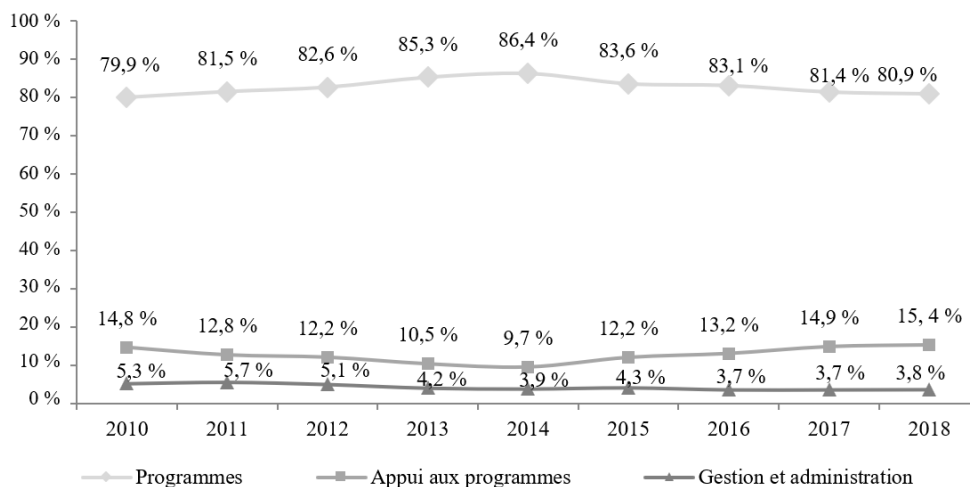


Figure IV.VIII  
**Évolution des dépenses en pourcentage (2010-2018)**





## E. Gestion des risques

### Gestion du risque institutionnel

47. En octobre 2017, le Haut-Commissaire a lancé l'initiative Gestion des risques 2.0 pour renforcer l'approche de l'organisation en matière de gestion des risques dans le but d'améliorer encore l'intégrité et l'efficacité des programmes du HCR. Cette initiative s'appuie sur la politique de gestion du risque institutionnel mise en place en 2014, qui a défini des processus consultatifs de recensement et d'évaluation des risques.

48. En 2018, grâce à ce dispositif, le HCR a considérablement amélioré sa gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. Les effectifs affectés à cette tâche ont été renforcés tant sur le terrain qu'au siège, et le HCR a poursuivi ses efforts d'intégration de la gestion du risque dans les processus et la gestion quotidienne de l'organisation. À cet égard, la gestion du risque fait partie intégrante des initiatives de formation et d'apprentissage et constitue un élément clef à toutes les étapes du cycle de gestion des opérations.

49. En 2018, toutes les entités du HCR, tant sur le terrain qu'au siège, ont procédé à une évaluation des risques dans le cadre du processus de planification pour 2019, ce qui constitue un indicateur clef de succès. Ce processus a permis d'améliorer la planification au niveau des pays et d'éclairer la révision du répertoire des risques stratégiques réalisée par le Haut-Commissaire et la direction exécutive. Ce répertoire, dans lequel sont recensées les principales tendances tirées du registre des risques institutionnels et les tendances mondiales, permet au HCR de gérer les risques d'une manière dynamique et transparente à l'appui de la réalisation des objectifs de l'organisation.

### Gestion du risque financier

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

51. Du fait qu'il reçoit des contributions volontaires et effectue des décaissements dans diverses monnaies, le HCR détient et gère un portefeuille de devises dans lequel les risques de change se compensent en grande partie automatiquement. Il n'effectue donc chaque mois qu'un nombre restreint d'opérations de couverture de change et n'a aucune position ouverte à déclarer à ce titre au 31 décembre. Les systèmes intégrés de gestion des approvisionnements, des finances et de la trésorerie permettent de gérer les flux de trésorerie en temps réel au niveau mondial et d'établir des prévisions de trésorerie fiables.

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

## F. Système de contrôle interne

53. Conformément à l'article 10.1 du Règlement de gestion du HCR, le Contrôleur est responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement de contrôles internes assurant : a) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les avoirs qui lui sont confiés ; b) la conformité des engagements de dépenses et des charges, soit avec les directives du Comité exécutif, soit, le cas échéant, avec l'objet et les conditions d'emploi des fonds ou des comptes administrés par le HCR.

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

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

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

57. Grâce à la troisième ligne de défense, le HCR bénéficie d'un système solide de contrôle mis en œuvre par les organes suivants : le Service d'audit interne du HCR, qui fait partie du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ; le Bureau de l'Inspecteur général, chargé des enquêtes et des investigations, et le Service de l'évaluation.

58. Les mécanismes de contrôle des trois lignes de défense, complétés par des dispositifs externes, contribuent tous à la mise en œuvre d'un système solide d'examen de l'efficacité des contrôles internes, selon les modalités détaillées ci-après.

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

59. Le BSCI procède depuis 1997 à des audits internes du HCR, conformément à l'article 12.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Un mémorandum d'accord conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. Le

mémorandum d'accord actuellement en vigueur a été signé le 5 mars 2018. Le Service d'audit interne du HCR, qui fait partie de la Division de l'audit interne du BSCI, est basé à Genève et possède des bureaux à Nairobi, Amman et Budapest. Il compte 26 fonctionnaires, et tous les postes étaient pourvus en date du 1<sup>er</sup> avril 2019, à l'exception de deux à Genève. Les auditeurs internes conduisent régulièrement des missions pour examiner les opérations sur le terrain ainsi que les unités administratives, les fonctions et les mécanismes du HCR au siège. Le Service réalise également des audits thématiques, des examens de questions récurrentes et des missions de conseil. Les conclusions et recommandations des auditeurs sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Tous les rapports sont publiés sur le site Web du BSCI, qui présente aussi une synthèse annuelle de ses activités et de ses évaluations au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et à l'Assemblée générale. En 2018, le BSCI a publié 23 rapports, dont 15 rapports d'audit sur les opérations sur le terrain, 7 rapports d'audit sur les activités du siège ou des domaines thématiques et 1 rapport consultatif. Les audits et les examens thématiques menés au siège ont porté sur des domaines tels que le système d'enregistrement et de gestion des dossiers ProGres 4 (acronyme de Profile Global Registration System, en anglais), le contrôle et la facturation des dépenses de télécommunications, un bureau régional, la mise à niveau du module Ressources humaines du progiciel MSRP, les questions récurrentes liées au suivi des programmes, la gestion des entrepôts et les rapports sur l'utilisation des fonds versés par les donateurs. La mission consultative a eu pour objet l'examen de la mise en œuvre des responsabilités en matière de contrôle et de gestion des risques pour les fonctions considérées comme faisant partie de la deuxième ligne de défense du HCR.

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

60. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2018, il a ainsi collaboré avec plus de 1 070 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

- a) D'acquérir l'assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'inexactitudes majeures et conforme à l'accord de partenariat ;
- b) De déterminer dans quelle mesure le partenaire a respecté les dispositions de cet accord ;
- c) D'évaluer les contrôles internes mis en œuvre par le partenaire et ses pratiques de gestion financière.

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

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

62. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle conformément aux

meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables, ainsi qu'aux règles et aux règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines applicables au HCR. En 2018, le Comité a tenu deux sessions, au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait à la structure et aux fonctions de contrôle – audits internes et externes, gestion financière, enquêtes, évaluation, dispositif de responsabilisation de l'organisation, éthique, gestion des risques, prévention de la fraude, ressources humaines, gestion du changement et cybersécurité, entre autres – et formulé des observations à ce sujet. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2018.

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

63. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe de contrôle interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général. Ses travaux favorisent une gestion efficace, au moindre coût et responsable des opérations hors siège et au siège, et il tient le Haut-Commissaire informé des défis, problèmes et faiblesses rencontrés lors de l'exécution du mandat du HCR. En outre, l'Inspecteur général administre le mémorandum d'accord conclu avec le BSCI pour la prestation de services d'audit interne pour le compte du HCR et fournit l'appui nécessaire aux travaux du Service d'audit interne du HCR. Le Bureau comprend deux services, chargés respectivement des enquêtes et de la supervision stratégique. Le Service des enquêtes mène des inspections et enquête sur les attaques violentes dirigées contre le personnel, les opérations ou les installations du HCR qui ont pu causer des pertes en vies humaines, des blessures graves, des pertes financières ou des dommages matériels importants, porter atteinte à la réputation de l'organisation ou entraîner un autre préjudice avéré ou potentiel pour le HCR. Le Service de supervision stratégique, créé en 2017, analyse les conclusions des activités de supervision, détermine les causes profondes des dysfonctionnements et les problèmes systémiques récurrents, porte à l'attention de la direction les questions importantes liées à la supervision et mène des enquêtes sur les questions ou événements susceptibles d'avoir des répercussions directes sur la réputation, les intérêts ou les activités de l'organisation, au regard des responsabilités qui sont les siennes, ou de poser des risques graves à cet égard. Il coordonne également les travaux du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et assure le secrétariat du Comité d'audit et de contrôle indépendant en vue de renforcer la cohérence des actions menées par les différentes entités chargées de la supervision.

### **Autres outils et mécanismes**

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

- a) Attirer l'attention de la direction sur les suites données aux recommandations des organes de contrôle interne et externe et indiquer régulièrement au Comité d'audit et de contrôle indépendant et au Comité exécutif le nombre et la nature des recommandations restant à appliquer ;
- b) Dresser et justifier, documents à l'appui, la liste de toutes les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes ;
- c) Examiner et simplifier si nécessaire les règles, procédures et orientations internes destinées au personnel ;

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

## **G. Continuité d'activité**

65. La direction du HCR a évalué les conséquences que pourraient avoir des réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, compte tenu en particulier de la situation économique et financière mondiale. Elle estime que l'organisation dispose de suffisamment de ressources pour mener les activités prévues à moyen terme, compte tenu du fait que le Comité exécutif a approuvé, à sa réunion d'octobre 2018, les montants révisés du budget pour 2019 et de la tendance observée au cours des dernières années en matière de recouvrement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

## Chapitre V

# États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

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

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 (après retraitement)
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.1	965 055	945 635
Placements	3.1	250 000	170 000
Contributions à recevoir	3.2	1 226 581	1 049 686
Stocks	3.3	225 501	226 009
Autres actifs courants	3.4	204 445	153 577
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 871 582</b>	<b>2 544 907</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Contributions à recevoir	3.2	230 742	255 994
Immobilisations corporelles	3.5	171 628	145 429
Immobilisations incorporelles	3.6	30 717	26 235
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>433 087</b>	<b>427 658</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>3 304 669</b>	<b>2 972 565</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	3.7	200 403	161 276
Avantages du personnel	3.8	92 570	92 714
Provisions	3.10	4 578	-
Autres passifs courants	3.9	3 824	4 182
<b>Total des passifs courants</b>		<b>301 376</b>	<b>258 173</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages du personnel	3.8	684 105	725 650
Provisions	3.10	64	13 708
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>684 169</b>	<b>739 359</b>
<b>Total du passif</b>		<b>985 545</b>	<b>997 531</b>
<b>Actif net</b>		<b>2 319 125</b>	<b>1 975 034</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>			
Soldes cumulés des fonds et réserves	3.11	2 744 365	2 515 500
Fonds de roulement et de garantie	3.12	100 000	100 000
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	3.13	41 759	37 041
Fonds de financement des prestations dues au personnel	3.14	(566 999)	(677 507)
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>2 319 125</b>	<b>1 975 034</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

Les montants de 2017 ont été retraités comme expliqué dans les notes 2 et 3.5.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

### II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2018	2017 (après retraitement)
<b>Produits</b>			
Contributions volontaires	5.1	4 260 756	4 151 995
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		38 642	47 755
Intérêts créditeurs		18 130	9 896
Produits divers	5.2	20 766	20 766
<b>Total des produits</b>		<b>4 338 294</b>	<b>4 230 412</b>
<b>Charges</b>			
Charges des partenaires d'exécution	6.1	1 375 073	1 404 093
Traitements et avantages du personnel	6.2	996 364	929 722
Assistance en espèces à des bénéficiaires	6.3	472 381	370 540
Services contractuels	6.4	455 425	466 595
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	6.5	289 269	340 120
Charges d'exploitation	6.6	240 646	216 192
Matériel et fournitures	6.7	87 635	78 463
Voyages		74 046	66 164
Amortissement et dépréciation	6.8	45 030	44 592
Charges diverses	6.9	28 112	28 249
<b>Total des charges</b>		<b>4 063 980</b>	<b>3 944 729</b>
(Gains)/pertes de change	6.10	18 539	(93 774)
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>		<b>255 775</b>	<b>379 457</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

Les montants de 2017 ont été retraités comme expliqué dans les notes 2 et 3.5.

Les montants reclassés sont présentés dans la note 6, qui concerne les charges.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Soldes cumulés des fonds et réserves	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	Total
Actif net au 31 décembre 2016		2 213 987	50 000	(666 239)	32 351	1 630 099
Changements de méthodes comptables	2, 3.5	(13 820)	–	–	–	(13 820)
<b>Actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (après retraitement)</b>		<b>2 200 167</b>	<b>50 000</b>	<b>(666 239)</b>	<b>32 351</b>	<b>1 616 279</b>
<b>Variation des soldes des fonds et réserves en 2017</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	325 103	99 713	(50 050)	4 690	379 457
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	(20 702)	–	(20 702)
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8, 3.14	(59 483)	–	59 483	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	49 713	(49 713)	–	–	–
<b>Total des variations en 2017</b>		<b>315 333</b>	<b>50 000</b>	<b>(11 268)</b>	<b>4 690</b>	<b>358 755</b>
<b>Actif net au 31 décembre 2017 (après retraitement)</b>		<b>2 515 500</b>	<b>100 000</b>	<b>(677 507)</b>	<b>37 041</b>	<b>1 975 034</b>
<b>Variation des soldes des fonds et réserves en 2018</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	305 496	(10 665)	(43 774)	4 718	255 775
Gains actuariels découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	3.8	–	–	88 316	–	88 316
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8, 3.14	(65 966)	–	65 966	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(10 665)	10 665	–	–	–
<b>Total des variations en 2018</b>		<b>228 865</b>	<b>–</b>	<b>110 508</b>	<b>4 718</b>	<b>344 091</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2018</b>		<b>2 744 365</b>	<b>100 000</b>	<b>(566 999)</b>	<b>41 759</b>	<b>2 319 125</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants de 2017 ont été retraités comme expliqué dans les notes 2 et 3.5.

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



## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

### IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2018	2017 (après retraitement)
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>			
<b>Excédent/(déficit) pour la période</b>		<b>255 775</b>	<b>379 457</b>
Amortissement et dépréciation	3.5, 3.6	45 030	44 592
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	3.2	(151 643)	(371 411)
(Augmentation)/diminution des stocks	3.3	508	(22 189)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	3.4	(50 869)	(19 137)
Augmentation/(diminution) des dettes et des charges à payer	3.7	39 127	(22 771)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, hors écarts actuariels		46 627	51 468
Augmentation/(diminution) des provisions	3.10	(9 066)	10 509
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	3.9	(358)	(2 083)
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		(4 481)	(5 218)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(189)	(65)
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>170 461</b>	<b>43 152</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de placement</b>			
Achats d'immobilisations corporelles	3.5	(74 527)	(50 130)
Achats d'immobilisations incorporelles	3.6	(7 784)	(10 356)
Produits de la vente d'éléments d'actif		11 270	10 619
Achat de placements à court terme		(910 000)	(470 000)
Arrivée à échéance de placements et vente de placements à court terme		830 000	450 000
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement</b>		<b>(151 041)</b>	<b>(69 867)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>19 420</b>	<b>(26 715)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>945 635</b>	<b>972 350</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>965 055</b>	<b>945 635</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants de 2017 ont été retraités comme expliqué dans les notes 2 et 3.5.

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

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2018<sup>a</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial <sup>b</sup>	Budget définitif		
<b>Opérations sur le terrain</b>					
Afrique		2 600 517	2 755 634	1 304 144	1 451 490
Moyen-Orient et Afrique du Nord		2 168 103	2 481 767	1 255 052	1 226 715
Asie et Pacifique		492 271	700 538	369 201	331 337
Europe		876 290	881 360	485 445	395 915
Amériques		152 553	205 996	133 679	72 317
<b>Total des opérations sur le terrain</b>		<b>6 289 734</b>	<b>7 025 294</b>	<b>3 547 520</b>	<b>3 477 775</b>
<b>Programmes mondiaux</b>		<b>421 726</b>	<b>465 518</b>	<b>435 570</b>	<b>29 948</b>
<b>Siège</b>		<b>217 274</b>	<b>239 972</b>	<b>235 076</b>	<b>4 896</b>
<b>Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat</b>		<b>567 680</b>	<b>477 668</b>	–	<b>477 668</b>
<b>Fonds des administrateurs auxiliaires</b>		<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>8 088</b>	<b>3 912</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7 508 414</b>	<b>8 220 453</b>	<b>4 226 254</b>	<b>3 994 199</b>

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

<sup>b</sup> Le budget initial pour 2018, d'un montant de 7 508,4 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-huitième session (2-6 octobre 2017) (A/72/12/Add.1, par. 14).

<sup>c</sup> À sa soixante-neuvième session (1<sup>er</sup>-5 octobre 2018), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2018, d'un montant de 8 275,3 millions de dollars, sur la base des besoins actualisés au 30 juin 2018 (voir A/73/12/Add.1, par. 13). Le budget définitif, qui s'élève à 8 220,5 millions de dollars, correspond à la somme du budget révisé approuvé (7 508,4 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2018 (712,0 millions de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

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

### **Notes relatives aux états financiers**

#### **Note 1**

#### **Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, ses objectifs et ses activités**

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV) et en a énoncé le mandat dans le Statut figurant dans l'annexe de sa résolution 428 (V). Le mandat prévoit que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du Statut, et de recherche de solutions permanentes au problème des réfugiés.

2. L'Assemblée générale a également prié le Haut-Commissaire de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118). En outre, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 48/116, le Haut-Commissaire fournit, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans sa résolution 832 (IX), l'Assemblée a étoffé les dispositions fondamentales du Statut relatives aux activités d'assistance du Haut-Commissaire.

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

4. Le Haut-Commissaire fait rapport chaque année à l'Assemblée générale, par l'entremise du Conseil économique et social. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a été créé en application de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale en vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à la disposition de ce dernier. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2018, le Comité exécutif se composait de 102 membres. Le rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

5. Le HCR a son siège à Genève et dispose de centres de services mondiaux à Budapest et à Copenhague, d'un centre de services informatiques et de services de communications à Amman et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2018, il était présent dans 131 pays, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux locaux implantés dans cinq grandes régions, à savoir l'Afrique, les

Amériques, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Les programmes mondiaux sont gérés par des divisions au siège.

## Note 2

### Méthodes comptables

#### Référentiel comptable

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

7. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité d'activité, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé à sa soixante-neuvième session, en octobre 2018, les montants révisés du budget de 2018 ainsi que les budgets biennaux pour 2018-2019, et de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière. Les montants figurant dans les états, les notes relatives aux états financiers et les tableaux y relatifs étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

#### Opérations et soldes

8. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10), la monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière du HCR est le dollar des États-Unis.

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

10. Les écarts de change, réalisés ou non, qui résultent du règlement des opérations en monnaie étrangère et de la conversion en dollars d'actifs et passifs libellés en monnaies étrangères sont constatés en charges ou en produits.

#### État des flux de trésorerie

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

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

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

13. Il est tenu compte du principe de l'importance relative dans l'élaboration des méthodes comptables et l'établissement des états financiers.

*Retraitements et reclassements*

14. En 2018, le HCR a modifié ses méthodes comptables relatives aux immobilisations corporelles, ce qui a entraîné la décomptabilisation de certaines sous-catégories de ces immobilisations et le retraitement des soldes d'actifs et des charges d'amortissement de l'année précédente fournis à titre de comparaison, comme signalé dans les notes concernées.

15. La plupart des charges relatives aux Volontaires des Nations Unies et au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), auparavant comptabilisées en charges des partenaires d'exécution, ont été reclassées en services contractuels. Les montants fournis à titre de comparaison pour les charges de l'année précédente ont donc été reclassés et les modifications significatives de la présentation sont signalées dans les notes concernées.

16. Certaines charges liées aux services contractuels ont été reclassées dans d'autres catégories pour mieux rendre compte de leur nature. Les montants fournis à titre de comparaison pour les charges de l'année précédente ont donc été reclassés et les modifications significatives de la présentation sont signalées dans les notes concernées.

17. Certaines charges de personnel ont été reclassées dans d'autres rubriques à l'intérieur de la même catégorie de charges. L'incidence de ce reclassement est présentée dans la note 6.2.

18. Les avances d'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers sont d'abord comptabilisées en charges comptabilisées d'avance, puis passées en charges lors du versement aux bénéficiaires finals. En 2017, les versements recensés à la fin de l'année mais non encore déclarés par les prestataires de services financiers avaient été comptabilisés séparément comme une charge à payer. En 2018, ces avances ont été déduites des charges comptabilisées d'avance. Par conséquent, les montants correspondants de 2017 ont été reclassés. L'incidence de ce reclassement est présentée dans la note 3.7.

19. Les contributions en nature et les charges correspondantes ont été retraitées pour tenir pleinement compte de la valeur marchande des biens locatifs fournis par les donateurs gouvernementaux à des prix inférieurs à ceux du marché. L'incidence de ce reclassement est présentée dans les notes 5.1 et 6.6.

**Produits**

*Produits d'opérations sans contrepartie directe*

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

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

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

*Contributions en nature*

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

*Produits d'opérations avec contrepartie directe*

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

*Intérêts créditeurs*

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

**Charges**

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

**Instruments financiers**

27. Les instruments financiers sont des engagements contractuels qui constituent un actif financier pour une entité et un passif financier ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les instruments financiers détenus par le HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les dettes et charges à payer. Tous les actifs financiers du HCR sont actuellement classés dans la catégorie des prêts et des créances. Le classement est revu tous les ans.

**Actif***Trésorerie et équivalents de trésorerie*

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

*Placements*

29. Les placements sont des dépôts à court terme dont l'échéance est comprise entre trois et douze mois. Le produit des placements est comptabilisé sur la période au cours de laquelle il est acquis, et inscrit à la rubrique « Intérêts créditeurs ».

*Contributions volontaires et créances diverses*

30. Les contributions à recevoir pour la période considérée sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Des dotations sont constatées à ce titre lorsqu'il existe une preuve objective qu'une somme à recevoir est dépréciée. Leur montant est déterminé en fonction des recouvrements passés et/ou des éléments de preuve indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'année durant laquelle elles se produisent. La valeur des contributions non courantes à recevoir est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

*Stocks*

31. Les stocks se composent principalement d'articles distribués à des bénéficiaires. Il s'agit notamment d'articles non alimentaires : tentes, literie, articles ménagers, articles médicaux et articles d'hygiène, vêtements et matériaux et matériel de construction.

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

33. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts (transport, assurance et inspection) imputables au transfert de ces actifs jusqu'au premier site de réception du HCR dans le pays de destination finale.

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

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

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

*Immobilisations corporelles*

*Évaluation du coût au moment de la comptabilisation*

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

38. Les biens meubles sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à 10 000 dollars.

39. Comme indiqué dans la présente note, la méthode comptable relative à la comptabilisation à l'actif de certaines catégories d'immobilisations corporelles a été modifiée en 2018 :

a) Tous les bâtiments d'un coût supérieur à 10 000 dollars, à l'exception des bâtiments permanents autres que ceux du siège, des bureaux régionaux ou des représentations du HCR, étaient auparavant immobilisés et amortis sur leur durée d'utilité estimative ;

b) Les bâtiments permanents sont désormais 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. Le seuil, qui était auparavant de 10 000 dollars, a été relevé afin de parvenir à un équilibre entre les coûts d'un suivi détaillé des projets mineurs et la valeur limitée des informations qui en découlent ;

c) Les coûts d'acquisition ou de construction de tous les autres bâtiments permanents sont passés en charges au moment de l'acquisition ou de la construction. Les droits du HCR sur les immeubles utilisés principalement aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires sont généralement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété ;

d) Les coûts d'acquisition ou de construction des bâtiments temporaires sont toujours passés en charges ;

e) L'incidence financière de la modification des seuils d'immobilisation des actifs est indiquée dans la note correspondante (voir par. 92).

#### *Amortissement et durée d'utilité*

40. Les actifs sont amortis afin que leur coût soit réparti sur leur durée d'utilité estimée. L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. La durée d'utilité des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est revue tous les ans, est indiquée ci-dessous.

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Immeubles permanents – siège	40
Immeubles permanents – autres lieux d'affectation	20
Locaux pris à bail – modifications et améliorations majeures	Durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou durée d'utilité de l'immobilisation, la plus courte étant retenue
Droits d'usage cédés sans contrepartie – modifications et améliorations majeures	Période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou durée d'utilité de celle-ci, la plus courte étant retenue
Véhicules lourds	10
Véhicules légers	5
Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, mobilier et agencements de bureau)	5
Ordinateurs et matériel d'atelier	3

41. Les actifs amortissables sont soumis chaque année à des tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.



### *Immobilisations incorporelles*

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

43. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur à 30 000 dollars. Comme indiqué dans la présente note, la méthode comptable relative à la comptabilisation à l'actif des immobilisations incorporelles a été modifiée en 2018 : les coûts relatifs aux logiciels conçus en interne, y compris tous les frais de personnel internes engendrés par le développement et pouvant être mesurés de façon fiable, sont désormais portés en immobilisations lorsque leur montant total excède 250 000 dollars, contre 150 000 dollars auparavant. Toutefois, l'augmentation du seuil n'a pas nécessité de retraitement, car aucun actif existant n'était concerné par ce changement.

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

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

### **Passif**

#### *Passifs financiers*

45. Les passifs financiers comprennent les dettes et charges à payer, les engagements au titre des avantages du personnel, les provisions et d'autres éléments.

#### *Dettes et charges à payer*

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

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

*Autres éléments de passif*

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

*Avantages du personnel*

49. Le HCR comptabilise les avantages du personnel suivants :

- a) Les avantages à court terme, exigibles dans les douze mois qui suivent la fin de la période comptable au cours de laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit ;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) Les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

*Avantages à court terme du personnel*

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

*Avantages postérieurs à l'emploi*

51. 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.

52. 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 prestations définies à la date de clôture. Les engagements au titre des prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en situation nette.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

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

54. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le HCR,

comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations que le HCR a versées au régime durant l'année financière sont comptabilisées en charges.

#### *Autres avantages à long terme du personnel*

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

#### *Provisions et passifs éventuels*

56. 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. Le montant de la provision correspond à l'estimation la plus fiable du montant nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Cette estimation est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

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

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

58. Le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

59. Le budget repose sur une évaluation des besoins globaux et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Dans les cas où la réserve des opérations ne suffirait pas à financer intégralement de nouveaux besoins, le Haut-Commissaire est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent, à sa réunion suivante. Le Haut-Commissaire est autorisé à exécuter les budgets dans la mesure où les montants nécessaires deviennent disponibles dans le cadre des fonds de contributions volontaires qu'il administre.

60. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants effectifs, comptabilisés selon la même méthode comptable que celle appliquée au budget. Dans la mesure où la méthode comptable servant à l'établissement du budget n'est pas la même que celle servant à l'établissement des états financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

### **Information sectorielle**

61. L'information financière est également présentée par secteur, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière

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

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

63. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir la protection, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions durables dans les pays d'asile (y compris toutes les activités visant à faciliter le rapatriement volontaire de réfugiés), ainsi que le renforcement des capacités et les activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Le Programme global pour les apatrides repose sur le mandat du HCR en la matière et couvre tous les programmes relatifs à ces personnes et aux populations de nationalité indéterminée. Le Fonds des administrateurs auxiliaires sert à financer les activités liées au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements.

64. Les projets comprennent les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les projets globaux pour la réintégration sont exécutés par le HCR en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et concernent des activités menées à plus long terme qui visent à faciliter la réinsertion des rapatriés dans leur pays d'origine ou l'insertion locale des réfugiés dans leur pays d'asile. Les projets globaux pour les déplacés internes couvrent les activités destinées aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, que le HCR exécute dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle interorganisations.

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

66. Au 31 décembre 2018, les fonds et comptes spéciaux englobaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement.

### **Nouvelles normes comptables**

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

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

69. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers), qui a été publiée en 2018, entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; son incidence potentielle sur les comptes du HCR est en cours d'évaluation.

**Note 3**  
**Actif et passif**

**3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements**

Tableau 3.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	55 559	61 809
Bureaux extérieurs	159 496	113 826
Dépôts à court terme	750 000	770 000
<b>Total</b>	<b>965 055</b>	<b>945 635</b>

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

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

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Opérations	852 697	831 518
Fonds de roulement et de garantie	98 352	99 171
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 006	14 946
<b>Total</b>	<b>965 055</b>	<b>945 635</b>

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

Tableau 3.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Fonds de financement des prestations dues au personnel	199 124	130 432
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	41 760	37 049
Opérations	9 116	2 519
<b>Placements à court terme</b>	<b>250 000</b>	<b>170 000</b>

73. Les placements concernent le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et un excédent temporaire de trésorerie au titre des opérations. Ils portent sur des titres du marché monétaire à échéance de trois à douze mois.

**3.2 Contributions à recevoir**

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

Tableau 3.2.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
<b>Contributions courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	744 652	728 235
Organismes et fonds des Nations Unies	31 190	20 319
Autres organisations intergouvernementales	394 439	222 626
Donateurs privés	64 974	84 656
<b>Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>1 235 255</b>	<b>1 055 836</b>
Dépréciation des créances douteuses	(8 674)	(6 149)
<b>Total (contributions courantes à recevoir)</b>	<b>1 226 581</b>	<b>1 049 686</b>
<b>Contributions non courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	117 984	186 622
Organismes et fonds des Nations Unies	1 885	3 123
Autres organisations intergouvernementales	109 031	52 770
Donateurs privés	1 843	13 479
<b>Total (contributions non courantes à recevoir)</b>	<b>230 742</b>	<b>255 994</b>
<b>Contributions à recevoir (montant net)</b>	<b>1 457 323</b>	<b>1 305 680</b>

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2017</i>	<i>Pourcentage</i>
2017 et années antérieures	39 226	2,7	2016 et années antérieures	10 371	0,8
2018	145 377	10,0	2017	171 405	13,1
2019	1 041 977	71,5	2018	867 910	66,5
<b>Total (contributions courantes à recevoir)</b>	<b>1 226 581</b>	<b>84,2</b>		<b>1 049 686</b>	<b>80,4</b>
2020	220 721	15,1	2019	165 633	12,7
2021	5 990	0,4	2020	87 303	6,7
2022	4 031	0,3	2021	3 058	0,2
<b>Total (contributions non courantes à recevoir)</b>	<b>230 742</b>	<b>15,8</b>		<b>255 994</b>	<b>19,6</b>
<b>Total (contributions à recevoir)</b>	<b>1 457 323</b>	<b>100</b>		<b>1 305 680</b>	<b>100</b>

75. Les variations du compte de dépréciation des créances douteuses intervenues en 2018 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	Comptabilisation en pertes	Augmentation	(Diminution)	31 décembre 2018
Dépréciation des créances douteuses	6 149	(3 048)	5 673	(99)	8 674

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

Tableau 3.2.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

Contributions à recevoir	Montant nominal brut	Dépréciation	Montant nominal net
Non échues au 31 décembre 2018	1 263 148	(89)	1 263 059
Échues au 31 décembre 2018, mais non dépréciées	187 979	–	187 979
Moins de 12 mois de retard	6 570	(1 087)	5 483
Plus de 12 mois de retard	8 299	(7 498)	802
<b>Total</b>	<b>1 465 997</b>	<b>(8 674)</b>	<b>1 457 323</b>

### 3.3 Stocks

77. Le HCR détient en stock des articles à distribuer à des bénéficiaires dans 159 entrepôts (153 entrepôts en 2017) dans le monde entier et 7 entrepôts centraux situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala (Cameroun), Doubaï (Émirats arabes unis), Kampala et Nairobi. En 2018, la valeur des articles distribués s'est établie à 257,5 millions de dollars (324,2 millions en 2017) et ce montant a été porté en charges (voir la note 6.5).

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

Tableau 3.3.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de stock	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Literie	63 568	68 996
Tentes	61 581	61 188
Articles ménagers	55 077	58 284
Matériaux et matériel de construction	27 980	15 431
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	19 024	22 983

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Aliments et autres fournitures	2 360	3 681
Consommables	1 044	566
<b>Total partiel</b>	<b>230 634</b>	<b>231 129</b>
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks	(5 133)	(5 120)
<b>Total</b>	<b>225 501</b>	<b>226 009</b>

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	226 009	203 820
Coût des produits acquis <sup>a</sup>	245 097	338 143
Coût des produits distribués et vendus	(257 535)	(324 307)
Ajustements divers	11 943	(1 481)
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	(13)	9 834
<b>Stocks (solde de clôture au 31 décembre)</b>	<b>225 501</b>	<b>226 009</b>

<sup>a</sup> Dont contributions en nature.

79. Le coût des produits distribués et vendus en 2017 comprend un montant de 0,1 million de dollars se rapportant à la vente d'articles de stock.

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

81. Le compte de dépréciation des stocks a évolué comme suit en 2018 :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2017</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>	<i>31 décembre 2018</i>
Dépréciation des stocks	5 120	13	5 133

82. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2018 tient compte des ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (3,8 millions de dollars) et des articles en souffrance chez les fournisseurs (1,4 million de dollars).

83. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 225,5 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspondait à environ dix mois de distribution en 2018 (contre environ huit mois en 2017).



### 3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	31 décembre 2018 (après retraitement)
Charges comptabilisées d'avance	128 519	77 786
Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci	53 847	52 211
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	26 513	23 576
Dépôts auprès de fournisseurs	3 286	3 802
Avances versées au personnel	3 063	3 889
Autres éléments d'actif	8 170	8 769
<b>Total partiel</b>	<b>223 397</b>	<b>170 032</b>
À déduire : Dépréciation des autres actifs courants	(18 952)	(16 456)
<b>Total</b>	<b>204 445</b>	<b>153 577</b>

84. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires d'exécution, des loyers et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Le montant de 47,8 millions de dollars (contre 48,8 millions en 2017) versé aux partenaires d'exécution se décompose comme suit : a) 15,9 millions de dollars correspondant à 45 projets pour lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2019 (contre 24,3 millions de dollars pour 45 projets en 2017) ; b) 31,9 millions de dollars pour la première tranche de financement de 89 projets prévus en 2019 (contre 24,5 millions de dollars pour 66 nouveaux projets en 2017).

85. Les avances d'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers sont d'abord comptabilisées en charges comptabilisées d'avance, puis passées en charges lors du versement aux bénéficiaires finals. En 2017, les versements recensés à la fin de l'année mais non encore déclarés par les prestataires de services financiers avaient été comptabilisés séparément comme une charge à payer. En 2018, une compensation a été opérée, à la suite de laquelle les charges comptabilisées d'avance relatives à l'assistance en espèces s'élevaient à 43,6 millions de dollars. L'application de cette nouvelle méthode comptable a entraîné le reclassement au 31 décembre 2017 d'un montant de 2,6 millions de dollars entre les charges à payer et les charges comptabilisées d'avance.

86. Au cours des périodes précédentes, des transactions d'un montant important réalisées avec les Volontaires des Nations Unies et l'UNOPS avaient été comptabilisées en tant qu'opérations avec des partenaires d'exécution, mais elles ont été reclassées en 2018 dans la rubrique des services contractuels. Les montants correspondants constatés en 2017 dans les rubriques « Charges comptabilisées d'avance » et « Autres éléments d'actif » ont été reclassés en conséquence. Les avances versées à l'UNOPS (1,6 million de dollars) en 2017, initialement constatées en « Autres éléments d'actif » ont également été reclassées dans la rubrique « Charges comptabilisées d'avance ».

87. La rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci » comprend un montant de 27,3 millions de dollars (comme en

2017) de remboursements à recevoir découlant de la sous-utilisation de fonds ou de l'exécution d'activités ne remplissant pas les conditions prévues.

88. À la date de clôture, le HCR n'avait pas encore reçu les justificatifs correspondant à des avances d'un montant de 149,7 millions de dollars (contre 112,2 millions après retraitement en 2017) versées aux partenaires d'exécution (voir la note 6.1). Sur la base de l'expérience passée, il est estimé que les rapports en attente devraient confirmer que les partenaires d'exécution ont engagé des charges d'un montant d'environ 133,0 millions de dollars. La différence entre ces deux montants, correspondant aux fonds à rembourser pour cause de sous-utilisation ou de non-respect des conditions et s'élevant à 16,7 millions de dollars (comme en 2017), a été inscrite à la rubrique « Montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci ».

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

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

### **3.5 Immobilisations corporelles**

91. 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.

92. Les chiffres de 2017 ont été retraités pour tenir compte des modifications de la méthode de comptabilisation des immobilisations corporelles décrites au paragraphe 39, qui ont eu pour effet de réduire la valeur nette comptable d'ouverture et de clôture de respectivement 13,8 et 11,8 millions de dollars, et de diminuer la dotation aux amortissements et les entrées de respectivement 5,3 et 3,9 millions de dollars par rapport aux montants initiaux. Cela s'est traduit par des modifications dans les catégories d'immobilisations suivantes : matériels divers, terrains et bâtiments et modifications et améliorations majeures.

Tableau 3.5.1  
**Immobilisations corporelles (2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécom- munication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 (après retraitement)	9 900	5 670	267 017	32 151	19 034	14 464	348 237
Entrées achats	(701)	701	64 050	6 605	1 710	2 162	74 527
Entrées contributions en nature	–	–	44	63	81	–	189
Cessions	(552)	(421)	(31 783)	(1 477)	(746)	(2 428)	(37 407)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>8 647</b>	<b>5 951</b>	<b>299 328</b>	<b>37 343</b>	<b>20 078</b>	<b>14 199</b>	<b>385 546</b>
<b>Amortissements cumulés</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 (après retraitement)	(4 061)	(4 638)	(149 383)	(21 408)	(14 903)	(8 415)	(202 808)
Cessions	552	84	26 886	1 336	720	1 041	30 618
Dotation aux amortissements de l'année	5	(612)	(32 635)	(4 393)	(2 090)	(2 003)	(41 728)
Dépréciation	–	–	–	–	–	–	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>(3 504)</b>	<b>(5 165)</b>	<b>(155 132)</b>	<b>(24 466)</b>	<b>(16 273)</b>	<b>(9 377)</b>	<b>(213 918)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 (après retraitement)	5 839	1 033	117 634	10 743	4 131	6 049	145 429
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 143</b>	<b>785</b>	<b>144 196</b>	<b>12 878</b>	<b>3 805</b>	<b>4 821</b>	<b>171 628</b>

Tableau 3.5.2  
**Immobilisations corporelles (2017)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécom- munication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 (après retraitement)	8 621	5 698	253 015	29 589	21 567	13 852	332 342
Entrées achats	1 279	(27)	41 510	4 625	679	2 065	50 130
Entrées contributions en nature	–	–	–	–	65	–	65
Cessions	–	–	(27 508)	(2 062)	(3 277)	(1 452)	(34 300)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2017</b>	<b>9 900</b>	<b>5 670</b>	<b>267 017</b>	<b>32 151</b>	<b>19 034</b>	<b>14 464</b>	<b>348 237</b>
<b>Amortissements cumulés</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 (après retraitement)	(3 525)	(3 355)	(141 797)	(19 606)	(14 585)	(7 042)	(189 911)
Cessions	(2)	–	24 172	2 008	2 260	524	28 963
Dotation aux amortissements de l'année	(543)	(1 283)	(31 834)	(3 814)	(2 595)	(1 929)	(41 998)
Dépréciation	8	–	76	4	18	32	138
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2017</b>	<b>(4 061)</b>	<b>(4 638)</b>	<b>(149 383)</b>	<b>(21 408)</b>	<b>(14 903)</b>	<b>(8 415)</b>	<b>(202 808)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 (après retraitement)	5 096	2 343	111 214	9 984	6 983	6 809	142 431
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2017</b>	<b>5 839</b>	<b>1 033</b>	<b>117 634</b>	<b>10 743</b>	<b>4 131</b>	<b>6 049</b>	<b>145 429</b>

### 3.6 Immobilisations incorporelles

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

Tableau 3.6.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2018</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	16 278	15 664	31 942
Entrées	7 784	–	7 784
Mises en service	(18 917)	18 917	–
Cessions	–	–	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 145</b>	<b>34 581</b>	<b>39 725</b>
<b>Amortissements cumulés</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	–	(5 706)	(5 706)
Dotations aux amortissements de l'année	–	(3 302)	(3 302)
Cessions	–	–	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>–</b>	<b>(9 008)</b>	<b>(9 008)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	16 278	9 958	26 235
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2018</b>	<b>5 145</b>	<b>25 572</b>	<b>30 717</b>

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

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

94. Les immobilisations incorporelles en développement au 31 décembre 2018 sont constituées des projets de développement de logiciels en cours pour lesquels les coûts totaux devraient dépasser le seuil d'immobilisation de 0,25 million de dollars chacun. Le projet le plus important concerne la mise à niveau (phase 2) des modules de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement du progiciel de gestion intégré MSRP. Les autres projets de développement en cours portent sur la mise à niveau (phase 2) des modules de gestion des ressources humaines et de la paie du progiciel MRSP et le système de gestion CashAssist.

95. La rubrique « Licences, logiciels et autres » représente principalement des droits acquis et des frais de développement engagés pour l'utilisation de logiciels. Le coût des licences et des logiciels est amorti sur la durée de la licence ou des droits ou sur une période de trois ans, la plus courte étant retenue. Le coût des logiciels développés en interne est amorti sur une période de cinq ans à compter de la date de mise en service. En 2018, un montant total de 18,9 millions de dollars a été porté en immobilisations pour des projets de développement interne de logiciels. Il s'agit des projets suivants : le système ProGres (acronyme de Profile Global Registration System, en anglais), la mise à niveau du système d'information sanitaire du HCR (Twine), l'automatisation robotique des processus, et le projet de renforcement de l'Intranet (Phase 2).

### 3.7 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017 (après retraitement)
<b>Dettes</b>		
Fournisseurs	78 622	74 624
Partenaires d'exécution	33 151	24 281
<b>Total</b>	<b>111 773</b>	<b>98 905</b>
<b>Charges à payer</b>		
Fournisseurs	88 573	58 316
Partenaires d'exécution	57	4 055
<b>Total</b>	<b>88 630</b>	<b>62 371</b>
<b>Total (dettes et charges à payer)</b>	<b>200 403</b>	<b>161 276</b>

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

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

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

99. Les avances d'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers sont d'abord comptabilisées en charges comptabilisées d'avance, puis passées en charges lors du versement aux bénéficiaires finals. En 2017, les versements

recensés à la fin de l'année mais non encore déclarés par les prestataires de services financiers avaient été comptabilisés séparément comme une charge à payer. En 2018, une compensation a été opérée (voir note 3.4), à la suite de laquelle le montant net des charges comptabilisées d'avance relatives à l'assistance en espèces s'élevait à 43,6 millions de dollars. À des fins de comparaison, un reclassement de 2,6 millions de dollars a été fait pour 2017 entre les charges à payer et les charges comptabilisées d'avance.

### 3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
<b>Engagements au titre des avantages du personnel</b>		
Assurance maladie après la cessation de service	588 581	633 273
Prestations liées au rapatriement	103 311	103 110
Congés annuels	72 773	69 963
Traitements et prestations connexes	10 552	10 923
Autres prestations liées à la cessation de service	1 458	1 095
<b>Total</b>	<b>776 675</b>	<b>818 364</b>
<b>Répartition</b>		
Passifs courants	92 570	92 714
Passifs non courants	684 105	725 650
<b>Total</b>	<b>776 675</b>	<b>818 364</b>

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

101. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, à concurrence de soixante jours.

102. 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

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

*Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service*

Taux d'actualisation	2,81 % (2,35 % en 2017) Les flux de trésorerie projetés relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans les trois principales monnaies dans lesquelles sont libellés les engagements, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse, aux échéances correspondantes, afin de parvenir à une moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois monnaies.
Taux de croissance prévisionnel des frais médicaux	1,80 % (comme en 2017) Moyenne pondérée des taux tendanciels de la hausse du coût des soins de santé estimés pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses.

*Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des prestations liées au rapatriement*

Taux d'actualisation	4,05 % (3,40 % en 2017) Les droits aux prestations liées au rapatriement sont calculés en dollars des États-Unis. Les flux de trésorerie projetés sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées en dollars des États-Unis, aux échéances correspondantes. Le taux d'actualisation est le taux équivalent unique qui produit la même valeur actuelle que le calcul annuel au taux au comptant.
Taux d'augmentation prévu des traitements	2,20 % (comme en 2017)

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

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018		2017	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Montant brut des engagements	1 206 768	858 739	1 309 472	923 059
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(376 288)	(270 158)	(406 762)	(289 786)
<b>Engagements nets au 31 décembre</b>	<b>830 480</b>	<b>588 581</b>	<b>902 710</b>	<b>633 273</b>

104. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite, déduction faite des cotisations des retraités. Les charges à payer représentent la part de la valeur actuelle des avantages auxquels auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquise entre la



date de leur entrée en fonctions et la date de l'évaluation actuarielle. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Ainsi, pour les retraités et pour les fonctionnaires en activité remplissant les conditions requises pour prendre leur retraite avec toutes les prestations dues, la valeur actuelle des avantages futurs et les charges à payer sont de même montant. Les engagements sont calculés à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, selon laquelle les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations.

105. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Tableau 3.8.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	2018	2017
Engagements au 1 <sup>er</sup> janvier au titre des prestations définies	633 273	581 605
Coût des services rendus au cours de l'année	30 298	26 852
Coût financier de l'année	14 810	15 045
Prestations versées (déduction faite des primes acquittées par les participants)	(5 577)	(5 604)
(Gains)/pertes actuariels	(84 223)	15 375
<b>Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies</b>	<b>588 581</b>	<b>633 273</b>

106. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves, tandis que le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges. Pour 2018, le montant comptabilisé en charges est de 45,1 millions de dollars (41,9 millions en 2017), comme indiqué à la note 6.2. Le gain actuariel de 84,2 millions de dollars enregistré en 2018 tient principalement à l'effet combiné d'une hausse du taux d'actualisation (71,4 millions de dollars) et d'une diminution du nombre moyen de demandes de remboursement (14,1 millions de dollars) depuis 2017, comme il est expliqué au paragraphe 103.

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

108. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le HCR finance ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en appliquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (UNSMIS). Depuis avril 2017, la retenue de 3 % s'applique également aux agents des services généraux affiliés au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, le financement a été étendu pour couvrir les coûts de l'année en cours (services rendus et coût financier). Au 31 décembre 2018, le montant ainsi financé s'élevait à 182,6 millions de dollars (117,4 millions en 2017). Les montants financés ne sont pas détenus par

une fiducie juridiquement autonome par rapport au HCR et ne sont donc pas considérés comme des actifs d'un régime de prévoyance aux fins de l'application de la norme IPSAS 39.

Tableau 3.8.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Engagements au titre des prestations définies	588 581	633 273
Montant financé	(182 639)	(117 356)
<b>Engagements au titre des prestations définies non financés</b>	<b>405 942</b>	<b>515 917</b>

109. Pour 2019, la contribution à verser par le HCR au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 81,0 millions de dollars.

### Analyse de sensibilité

110. Le tableau 3.8.5 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse sur : a) le niveau global des composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau 3.8.5

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Effet sur les composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi		
Hausse de 1 point de pourcentage	16 697	17 407
Baisse de 1 point de pourcentage	(11 356)	(11 996)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	242 597	186 566
Baisse de 1 point de pourcentage	(178 607)	(136 320)

### Prestations liées au rapatriement

111. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, notamment de la catégorie des administrateurs, ont droit, lorsqu'ils cessent leurs fonctions, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Comme l'indique le tableau 3.8.6, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établissaient à 103,3 millions de dollars au 31 décembre 2018 (103,1 millions de dollars en 2017).

Tableau 3.8.6

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Prime de rapatriement	83 211	56 647	83 839	57 306
Voyage et déménagement	46 664	46 664	45 804	45 804
<b>Montant net des engagements</b>	<b>129 875</b>	<b>103 311</b>	<b>129 643</b>	<b>103 110</b>

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

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

Tableau 3.8.7

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage	2018	2017
Montant net des engagements au 1 <sup>er</sup> janvier	103 110	86 152
Coût des services rendus au cours de l'année	5 126	4 076
Coût financier de l'année	3 374	3 108
Coût des prestations au titre des services passés	-	8 460
Prestations versées	(4 206)	(4 013)
(Gains)/pertes actuariels	(4 093)	5 327
<b>Montant total des engagements au 31 décembre</b>	<b>103 311</b>	<b>103 110</b>

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

115. Le total du coût des services rendus au cours de l'année, du coût financier de l'année et du coût des prestations au titre des services passés est porté en charges. Pour 2018, la charge constatée s'élève à 8,5 millions de dollars (15,6 millions en 2017), comme indiqué à la note 6.2.

Tableau 3.8.8

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Montant total des engagements</b>	<b>103 311</b>	<b>103 110</b>
Montant financé	(16 486)	(13 216)
<b>Engagements non financés</b>	<b>86 825</b>	<b>89 894</b>

116. Pour 2019, la contribution à verser par le HCR au titre des prestations de rapatriement est estimée à 3,4 millions de dollars.

### **Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies**

117. Les Statuts de la Caisse stipulent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de la faire faire 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.

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

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

120. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2017 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 % (contre 150,1 % en 2016). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 % (contre 101,4 % en 2016).

121. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2017, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des avoirs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

122. En 2018, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 122,7 millions de dollars (contre 112,4 millions après retraitement en 2017). En 2019, elles devraient atteindre environ 141,1 millions de dollars.

123. 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. Si une organisation cesse d'être affiliée à la Caisse, une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin lui est versée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse à cette date, selon des modalités arrêtées d'un commun accord par l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part 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.

124. 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 placements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

### 3.9 Autres passifs courants

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Autres charges à payer	2 759	3 878
Contributions en attente de la signature d'un accord	1 065	303
<b>Total des autres passifs courants</b>	<b>3 824</b>	<b>4 182</b>

### 3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de provisions	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Remboursement de contributions	64	996
Actions en justice	4 578	12 712
<b>Total</b>	<b>4 642</b>	<b>13 708</b>
<b>Répartition des provisions</b>		
Passifs courants	4 578	-
Passifs non courants	64	13 708
<b>Total</b>	<b>4 642</b>	<b>13 708</b>

126. 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 certains d'entre eux pourraient 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. La plupart des litiges déclarés en 2017 ont été réglés en 2018 et les montants correspondants ont été soit transférés dans les comptes de dettes et de charges à payer (6,6 millions de dollars), soit contrepassés, d'où une diminution des charges accessoires de 1,5 million de dollars (voir note 6.9).

**3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2017 (après retraitement)</i>	<i>Excédent/ (déficit)</i>	<i>Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2018</i>
<b>Fonds du Programme annuel</b>						
Fonds du Programme annuel hors réserves	2 274 807	283 398	(65 966)	467 332	(468 637)	2 490 935
Réserve des opérations	10 000	–	–	–	–	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	–	–	20 000
<b>Total du Fonds du Programme annuel</b>	<b>2 304 807</b>	<b>283 398</b>	<b>(65 966)</b>	<b>467 332</b>	<b>(468 637)</b>	<b>2 520 935</b>
Fonds du budget ordinaire	4 010	(4 316)	–	–	–	(305)
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 877	(786)	–	–	(5)	14 086
Fonds des projets	191 806	27 200	–	16 297	(25 653)	209 650
<b>Total des soldes cumulés des fonds et réserves</b>	<b>2 515 500</b>	<b>305 496</b>	<b>(65 966)</b>	<b>483 630</b>	<b>(494 295)</b>	<b>2 744 365</b>

127. 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.

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

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

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

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

130. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens financiers de réaliser des activités non budgétisées conformes aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel approuvé et au mandat du Haut-Commissariat. Cette réserve est fixée à 50 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau différent, si le Comité exécutif en décide ainsi. Pour 2018, dans le cadre de l'approbation du montant total révisé du budget de l'année, le Comité exécutif a approuvé un montant de 20 millions de dollars.

### 3.12 Fonds de roulement et de garantie

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	Excédent/ (déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2018
Fonds de roulement et de garantie	100 000	(10 665)	190 429	(179 764)	100 000

### 3.13 Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2017	Excédent/ (déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2018
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	37 041	4 718	–	–	41 759

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

### 3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(588 581)	182 639	(405 942)	(633 273)	117 356	(515 917)
Rapatriment	(103 311)	16 486	(86 825)	(103 110)	13 216	(89 894)
Congés annuels	(72 773)	–	(72 773)	(69 963)	–	(69 963)
Autres prestations liées à la cessation de service	(1 458)	–	(1 458)	(1 593)	(141)	(1 734)
<b>Total</b>	<b>(766 124)</b>	<b>199 124</b>	<b>(566 999)</b>	<b>(807 939)</b>	<b>130 432</b>	<b>(677 507)</b>

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

134. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en pratiquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'UNSMIS. Depuis avril 2017, en application d'une décision prise par le Comité permanent en mars 2017, la retenue de 3 % s'applique également aux agents des services généraux affiliés au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège. Le HCR impute le coût de l'assurance maladie après la cessation de service pour l'année en cours (coût des services rendus et coût financier) sur les frais de personnel au titre du budget annuel. Au 31 décembre 2018, le montant ainsi financé s'élevait à 182,6 millions de dollars (117,4 millions en 2017).

135. De plus, également en application de la décision prise par le Comité permanent, un montant de 16,5 millions de dollars a été provisionné depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement.

136. Tous les fonds et réserves précités ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

#### **Note 4**

##### **Analyse des risques**

##### **Risque de crédit**

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

##### *Trésorerie et placements*

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

##### *Créances*

139. Les contributions à recevoir comprennent essentiellement les contributions volontaires dues par les États Membres. Il n'y a pas eu, jusqu'à présent, de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. Le risque a été évalué à 8,7 millions de dollars et provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3 sur les contributions à recevoir.



### Risque d'illiquidité

140. Au 31 décembre 2018, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 965,1 millions de dollars, contre 945,6 millions de dollars au 31 décembre 2017.

141. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés disponibles pour les opérations (866,7 millions de dollars) et de montants affectés à d'autres utilisations (98,4 millions de dollars) (voir note 3.1).

142. Le niveau moyen de la trésorerie non affectée disponible pour les opérations en 2018 représentait l'équivalent de 2,6 mois de charges, comme en 2017.

143. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des prévisions de trésorerie relatives aux contributions annoncées et aux résultats des appels spéciaux, effectifs et estimés. Des procédures de gestion et de suivi de la trésorerie garantissent que le HCR dispose à tout moment des disponibilités nécessaires pour faire face en temps voulu à ses obligations contractuelles. Le HCR est toutefois fortement tributaire des flux de trésorerie provenant d'un petit nombre de grands donateurs. En raison de restrictions imposées par certains donateurs sous la forme d'une préaffectation des fonds, tous les actifs liquides ne sont pas disponibles pour financer les opérations générales en cas de retards dans le versement des fonds annoncés, de baisse des contributions ou d'autres événements imprévus ayant une incidence négative sur la liquidité. Au 31 décembre 2018, le solde de trésorerie s'élevait à 195,1 millions de dollars et les créances comprenaient un montant de 802,4 millions de dollars relatif à des contributions préaffectées pour 2019 et au-delà. De même, les frais à court terme sur les actifs nets comprennent également l'obligation de liquider des engagements relatifs à l'achat de biens et de services, ainsi que des engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté au 31 décembre (note 9.2). En règle générale, environ 60 % du montant total des engagements de ce type comptabilisé à la fin de l'année est liquidé dans les trois premiers mois de l'année suivante.

### Risque de taux d'intérêt

144. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année aux fins des activités opérationnelles et non opérationnelles. L'exécution des programmes et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

### Risque de change

145. Le HCR subit tout au long de l'année les effets du risque de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 11 grandes monnaies et effectue des paiements en 95 devises dans le monde entier. Dans le cadre de sa gestion de portefeuille multidevises, il détermine ses positions de trésorerie effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. Aucune position n'était ouverte à la fin de l'année.

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

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

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

#### *Analyse de sensibilité*

149. L'appréciation ou la dépréciation d'un point de pourcentage du dollar des États-Unis par rapport aux autres devises du portefeuille entre le 31 décembre 2018 et la date du règlement des actifs et passifs monétaires entraîne une augmentation ou une diminution de la valeur nette des actifs d'environ 12,6 millions de dollars.

### **Note 5** **Produits**

#### **5.1 Contributions volontaires**

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
<b>Contributions financières</b>		
Gouvernements	3 045 506	3 230 981
Autres organisations intergouvernementales	706 206	456 388
Donateurs privés	371 839	354 042
Organismes et fonds des Nations Unies	106 830	83 694
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 230 382</b>	<b>4 125 105</b>
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(5 810)	(11 431)
Reprise de l'actualisation	–	1 508
<b>Total des contributions financières</b>	<b>4 224 571</b>	<b>4 115 182</b>
<b>Contributions en nature</b>		
Gouvernements	19 930	18 754
Donateurs privés	15 971	17 045
Organismes et fonds des Nations Unies	284	1 015
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>36 184</b>	<b>36 814</b>
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>4 260 756</b>	<b>4 151 995</b>

150. Le montant des contributions financières est ajusté pour tenir compte des sommes remboursées aux donateurs et de la réduction de produits constatés au cours d'années antérieures due à une sous-utilisation de fonds préaffectés.

151. Les contributions en nature représentent des dons de biens, et de services s'ils sont d'une valeur significative, directement affectés aux opérations. Il s'agit généralement d'articles de stock à distribuer à des bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux ou de personnel. En 2018, la valeur des contributions en nature

était de 12,2 millions de dollars pour les marchandises (14,0 millions de dollars en 2017) et de 24,0 millions de dollars pour les services (22,8 millions de dollars en 2017). Afin de refléter pleinement la valeur marchande des biens locatifs fournis par les donateurs gouvernementaux à des prix inférieurs à ceux du marché, le montant des contributions en nature pour 2017 a été retraité et il est désormais supérieur de 3,9 millions de dollars au montant initial.

152. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2018, à savoir 4 230,4 millions de dollars, est ventilé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2  
**Contributions financières comptabilisées**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	<i>2018</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>2017</i>
<b>2018</b>	<b>3 099 924</b>	<b>2017</b>	<b>3 101 368</b>
<b>Années à venir</b>		<b>Années à venir</b>	
2019	1 025 367	2018	828 673
2020	94 697	2019	134 306
2021	10 331	2020	58 344
2022	63	2021	2 414
<b>Total partiel</b>	<b>1 130 458</b>		<b>1 023 737</b>
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 230 382</b>		<b>4 125 105</b>

Tableau 5.1.3  
**Contributions financières, par type de préaffectation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Niveau national ou sectoriel	2 777 285	2 491 020
Niveau régional ou sous-régional	564 744	718 052
Préaffectation en instance	204 656	173 688
Préaffectées à une activité thématique	36 749	39 008
Non préaffectées	646 948	703 338
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 230 382</b>	<b>4 125 105</b>

## 5.2 Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Produits de la vente d'actifs	9 404	9 003
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	4 091	4 205
Primes versées par les participants au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	3 137	2 871

	2018	2017
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	811	635
Produits accessoires	3 323	4 051
<b>Total des produits divers</b>	<b>20 766</b>	<b>20 766</b>

153. Les produits de la vente d'actifs proviennent principalement de la cession de véhicules.

## Note 6 Charges

### 6.1 Charges des partenaires d'exécution

154. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 375,1 millions de dollars en 2018 (1 404,1 millions de dollars après retraitement en 2017). Le tableau ci-dessous en présente la ventilation par catégorie de partenaires et par pilier.

Tableau 6.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Pilier	Gouvernements	ONG internationales	ONG locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2018	2017 (après retraitement)
Réfugiés	177 597	526 437	428 658	12 412	1 145 104	1 116 092
Apatrides	741	3 256	5 523	513	10 033	7 297
Réintégration	4 495	16 758	15 729	74	37 056	40 916
Déplacés internes	10 107	78 604	93 559	610	182 880	239 788
<b>Total</b>	<b>192 940</b>	<b>625 055</b>	<b>543 469</b>	<b>13 608</b>	<b>1 375 073</b>	<b>1 404 093</b>

155. Les transactions relatives aux Volontaires des Nations Unies et à l'UNOPS ont été comptabilisées au cours de périodes antérieures en tant que charges de partenaires d'exécution avec des organismes des Nations Unies, mais la plupart ont été reclassées en 2018 dans la rubrique « Services contractuels ». Les montants correspondants précédemment comptabilisés en tant que charges des partenaires d'exécution pour 2017 ont été reclassés en conséquence. La catégorie « ONG locales » inclut un montant de 54,0 millions de dollars (52,7 millions en 2017) au titre des partenariats en matière de collecte de fonds et de sensibilisation.

156. Les charges engagées dans le cadre de partenariats incluent des versements de 31,6 millions de dollars (39,1 millions en 2017) à des partenaires internationaux, qui représentent la contribution du HCR à des projets et aux dépenses d'appui du siège du partenaire concernant le contrôle, l'administration et la supervision de projets exécutés sur le terrain. Cette contribution ne vise pas à couvrir l'intégralité des dépenses d'appui du siège en faveur des partenaires internationaux.

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

Tableau 6.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de droits	Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés internes	Total des charges	
					2018	2017 (après retraitement)
Besoins de base et services essentiels	453 722	443	7 617	47 810	509 592	577 735
Processus de protection équitables et délivrance de documents	163 879	2 068	95	3 048	169 090	164 489
Appui logistique et opérationnel	108 364	721	5 592	12 843	127 520	130 825
Autonomisation des populations locales	85 772	1 094	8 613	26 757	122 237	125 174
Protection contre la violence et l'exploitation	63 549	–	2 495	19 375	85 420	84 593
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	75 387	–	–	–	75 387	84 071
Environnement de protection favorable	38 859	2 178	160	21 563	62 760	57 253
Solutions durables	37 312	2 900	3 834	2 305	46 351	45 442
Direction, coordination et partenariats	23 863	45	949	19 025	43 883	40 151
<b>Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport</b>	<b>1 050 708</b>	<b>9 449</b>	<b>29 357</b>	<b>152 726</b>	<b>1 242 240</b>	<b>1 309 734</b>
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité	103 651	853	8 476	36 672	149 652	112 163
Ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures <sup>a</sup>	(9 254)	(269)	(777)	(6 519)	(16 819)	(17 803)
<b>Total des charges</b>	<b>1 145 104</b>	<b>10 033</b>	<b>37 056</b>	<b>182 880</b>	<b>1 375 073</b>	<b>1 404 093</b>

<sup>a</sup> Le montant de 16,8 millions de dollars (17,8 millions de dollars en 2017) au titre des ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures comprend des soldes non utilisés remboursables de 42,7 millions de dollars (42,7 millions en 2017) et le recouvrement de 2,6 millions de dollars (3,7 millions en 2017) découlant des audits des projets engagés par les partenaires, qui sont partiellement compensés par les charges engagées par les partenaires pendant l'année en cours, qui ont été supérieures de 28,5 millions de dollars (28,6 millions en 2017) au montant des charges comptabilisées d'avance à la clôture de l'exercice précédent.

158. Le montant de 1 375,1 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 404,1 millions en 2017) comprend 149,7 millions de dollars (112,2 millions en 2017) qui ont déjà été versés aux partenaires et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus ou traités par le HCR. Le montant estimatif des fonds non utilisés est comptabilisé dans les montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci (note 3.4).

159. En 2018, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 2,7 millions de dollars (3,8 millions en 2017) au titre de dépenses non justifiées engagées les années précédentes, qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit des projets exécutés par les partenaires.

160. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 3,8 millions de dollars (2,5 millions en 2017) ont été reçus des partenaires d'exécution en 2018.

## 6.2 Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Traitements	544 960	501 579
Pensions	122 688	112 379
Indemnités	97 167	89 464
Personnel temporaire	58 454	52 110
Assurance maladie après la cessation de service	45 108	41 897
Assurance maladie - personnel en activité	31 217	27 769
Primes de réaffectation	28 859	24 200
Indemnités pour frais d'études	21 602	25 978
Primes de rapatriement	8 500	15 644
Prestations dues à la prise de fonctions	7 322	7 301
Indemnités de fin de contrat de travail	4 808	5 543
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	4 765	5 639
Primes d'évacuation	3 724	4 828
Paiement de jours de congé accumulés	2 810	3 015
Congé dans les foyers	2 111	1 940
Autres frais de personnel	12 269	10 435
<b>Total des traitements et avantages du personnel</b>	<b>996 364</b>	<b>929 722</b>

161. En raison du reclassement de charges auparavant comptabilisées sous les rubriques « Pensions » (3,6 millions de dollars) et « Personnel temporaire » (1,1 million de dollars), le montant inscrit pour 2017 à la rubrique « Assurance maladie – personnel en activité » est supérieur de 4,7 millions de dollars au montant initial.

162. Le montant indiqué pour la rubrique « Primes de rapatriement » au titre de 2017 intègre le coût des prestations au titre des services passés imputables aux modifications du niveau des prestations qui sont entrées en vigueur au cours de l'année.

163. Les autres frais de personnel se décomposent comme suit : 6,0 millions de dollars pour les allocations-logement (5,7 millions en 2017), 3,9 millions de dollars pour les congés de détente (4,0 millions en 2017) et 2,1 millions pour le paiement des

heures supplémentaires (2,2 millions en 2017). En 2018, ils comprennent également une écriture de régularisation de 2,4 millions de dollars (4,2 millions en 2017) pour l'immobilisation de dépenses de personnel qui ont servi à la production en interne d'actifs incorporels.

### 6.3 Assistance en espèces à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Espèces distribuées afin de répondre à divers besoins essentiels	434 440	340 190
Besoins liés au rapatriement	8 740	22 409
Autre assistance en espèces	29 201	7 941
<b>Total de l'assistance en espèces à des bénéficiaires</b>	<b>472 381</b>	<b>370 540</b>

### 6.4 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Effectifs apparentés et vacataires	145 357	122 353
Services directs à des bénéficiaires	60 957	79 222
Contrats de construction	50 685	32 994
Publicité, promotion et information	45 868	42 142
Transport, manutention et gestion des entrepôts	38 791	72 132
Services professionnels	23 195	22 465
Traitement des données	20 720	22 181
Consultants	12 765	16 527
Traduction, impression et publication	9 998	9 219
Services divers	47 088	47 359
<b>Total des services contractuels</b>	<b>455 425</b>	<b>466 595</b>

164. En raison principalement du reclassement (de la rubrique « Charges des partenaires d'exécution » à la rubrique « Services contractuels ») des dépenses afférentes à la mise à disposition de personnel pour appuyer les opérations de l'UNOPS et des Volontaires des Nations Unies, le montant des services contractuels pour 2017 est supérieur de 104,9 millions de dollars au montant initial, cette évolution concernant principalement la sous-rubrique « Effectifs apparentés et vacataires ».

165. Un montant de 12,1 millions de dollars précédemment comptabilisé au titre des « Services divers » en 2017 a été reclassé dans d'autres sous-catégories (9,7 millions de dollars) des services contractuels et dans diverses autres catégories de charges (2,4 millions de dollars) pour refléter plus précisément la nature des services consommés.

166. Les « Services directs à des bénéficiaires » comprennent la fourniture de soins médicaux, de services d'hébergement et d'autres services pour lesquels le HCR passe des contrats avec des prestataires pour le compte de personnes relevant de sa compétence au lieu de fournir une assistance en espèces à des bénéficiaires. La

rubrique « Services divers » concerne diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles.

## 6.5 Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après re-traitement)
<b>Articles de stock distribués</b>		
Articles ménagers	71 444	107 431
Literie	68 984	92 444
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	43 533	50 923
Matériaux et matériel de construction	35 146	26 714
Tentes	24 986	39 475
Aliments de base	5 817	3 443
Fournitures et matériels divers	7 624	3 778
<b>Total des articles de stock distribués</b>	<b>257 535</b>	<b>324 207</b>
<b>Autres coûts liés aux fournitures et articles distribués</b>		
Autres fournitures et consommables distribués	35 796	24 920
Obsolescence des stocks et comptabilisation en pertes	(4 061)	(9 008)
<b>Total des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires</b>	<b>289 269</b>	<b>340 120</b>

167. En raison du reclassement de certaines charges en 2018, le montant pour 2017 des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires est supérieur de 0,1 million de dollars au montant initial.

168. La rubrique « Autres fournitures et consommables distribués » comprend les charges relatives aux consommables qui ne sont pas considérés comme des articles de stock. Il s'agit notamment d'articles médicaux d'une valeur totale de 22,3 millions de dollars (12,2 millions en 2017).

169. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks en 2018 s'explique essentiellement par la dépréciation d'articles dont la durée de conservation est dépassée et d'articles en souffrance chez les fournisseurs.

## 6.6 Charges d'exploitation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Location et entretien des locaux	72 269	70 143
Sécurité	44 184	40 911
Communications	34 626	28 981
Carburants et lubrifiants	27 075	24 644
Hébergement	13 126	6 028
Frais bancaires	11 025	8 957
Location et entretien des véhicules et du matériel	8 119	7 437
Services collectifs de distribution	7 703	12 364



	2018	2017 (après retraitement)
Primes d'assurance	3 418	3 860
Autres charges d'exploitation	19 100	12 867
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>240 646</b>	<b>216 192</b>

170. En raison du retraitement des contributions en nature sous la forme de locaux loués à des prix inférieurs à ceux du marché, des modifications apportées aux méthodes comptables relatives aux immobilisations et de divers reclassements de charges, le montant des charges d'exploitation pour 2017 est supérieur de 5,1 millions de dollars au montant initial.

## 6.7 Matériel et fournitures

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Matériel et fournitures liées au matériel	51 879	44 683
Fournitures de bureau	12 838	12 223
Mobilier et agencements	7 969	5 877
Véhicules et fournitures d'atelier	6 398	4 160
Immobilisations corporelles transférées ou cédées	4 722	7 391
Terrains et bâtiments (non immobilisables)	2 517	1 546
Logiciels et licences d'utilisation	1 047	2 341
Modifications et améliorations des locaux	264	242
<b>Total des matériel et fournitures</b>	<b>87 635</b>	<b>78 463</b>

171. Les charges comptabilisées en « Matériel et fournitures » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation.

172. Du fait des changements de méthodes comptables qui se sont traduits par le relèvement à 0,25 million de dollars du seuil d'immobilisation pour les contrats de construction et la comptabilisation directe en charges de l'ensemble des coûts liés aux bâtiments temporaires, le montant inscrit pour 2017 en « Matériel et fournitures » est supérieur de 1,9 million de dollars au montant initial, cette hausse concernant principalement la rubrique « Immobilisations corporelles transférées ou cédées ».

## 6.8 Amortissement et dépréciation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Amortissement d'immobilisations corporelles	41 728	41 998
Amortissement d'immobilisations incorporelles	3 302	2 732
Dépréciation d'immobilisations corporelles	–	(138)
<b>Total de l'amortissement et de la dépréciation</b>	<b>45 030</b>	<b>44 592</b>

173. Du fait des changements de méthodes comptables, les charges comptabilisées en 2017 au titre de l'amortissement des immobilisations corporelles ont été retraitées et sont inférieures de 5,3 millions de dollars au montant initial.

## 6.9 Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017 (après retraitement)
Séminaires et ateliers	15 871	16 288
Charges de créances douteuses	7 749	8 736
Formation	7 045	7 509
Charges accessoires	(2 553)	(4 285)
<b>Total des charges diverses</b>	<b>28 112</b>	<b>28 249</b>

174. Principalement en raison du reclassement des charges opéré en 2018 afin de mieux refléter leur nature, les données pour 2017 ont été retraitées et le montant des charges diverses est désormais supérieur de 2,5 millions de dollars au montant initial.

175. La rubrique « Charges accessoires » comprend des ajustements apportés aux charges des exercices antérieurs.

## 6.10 Écarts de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
(Gains)/pertes non réalisés	52 771	(69 223)
(Gains)/pertes réalisés	(34 231)	(24 551)
<b>Total des (gains) et pertes de change</b>	<b>18 539</b>	<b>(93 774)</b>

176. En 2018, le montant des pertes de change non réalisées (52,8 millions de dollars) tient principalement au raffermissement du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR détenait des comptes débiteurs et des soldes bancaires au 31 décembre 2018. Plus de la moitié de ces pertes potentielles sont imputables à des éléments libellés en euros.

### Note 7

#### État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

177. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), les montants effectifs figurant dans l'état V et dans les états financiers, présentés sur une base comparable, sont rapprochés en faisant ressortir l'effet des différences liées à la méthode de calcul, des écarts de dates, des différences relatives aux entités et des différences de présentation, ces éléments étant décrits ci-après :

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

b) Il y a **écarts de dates** lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Dans le cas du HCR, aucun écart

de dates ne complique la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs ;

c) Les **différences relatives aux entités** surviennent lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou certaines entités qui font partie de l'entité principale pour laquelle les états financiers sont établis. Ainsi, le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au Fonds de roulement et de garantie ou au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ;

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

178. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2018.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018
<b>Montants effectifs présentés selon une base comparable (état V)</b>	<b>4 226 254</b>
<b>Différences liées à la méthode de calcul</b>	
Immobilisations corporelles et incorporelles	(33 633)
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	45 030
Stocks	100 114
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences liées aux entités ou à la méthode de calcul)	(188 189)
Dépenses des partenaires d'exécution	(17 118)
Financement des avantages du personnel	(59 611)
Élimination des charges intersectorielles	(50 543)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(18 304)
Charges de créances douteuses	9 221
Obsolescence des stocks	(4 060)
Divers	(6 001)
<b>Total des différences liées à la méthode de calcul</b>	<b>(223 094)</b>
<b>Différences relatives aux entités</b>	
Fonds de roulement et de garantie	3 776
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	9 942
Fonds de financement des prestations dues au personnel	47 102
<b>Total des différences relatives aux entités</b>	<b>60 820</b>
<b>Total des charges</b>	<b>4 063 980</b>

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

**Note 8**  
**Information sectorielle**

**8.1 État de la situation financière au 31 décembre 2018, par secteur**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	765 841	100 862	98 352	965 055
Placements	9 116	–	240 884	250 000
Contributions à recevoir	1 457 323	–	–	1 457 323
Stocks	154 198	71 303	–	225 501
Immobilisations corporelles	154 476	17 152	–	171 628
Immobilisations incorporelles	30 450	267	–	30 717
Autres éléments d'actif	163 384	39 414	1 648	204 445
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 734 787</b>	<b>228 998</b>	<b>340 884</b>	<b>3 304 669</b>
<b>Passif</b>				
Dettes et charges à payer	183 487	16 915	1	200 403
Avantages du personnel	8 830	1 722	766 124	776 675
Provisions	4 036	606	–	4 642
Autres éléments de passif	3 719	105	–	3 824
<b>Total du passif</b>	<b>200 072</b>	<b>19 348</b>	<b>766 125</b>	<b>985 545</b>
<b>Actif net</b>	<b>2 534 715</b>	<b>209 650</b>	<b>(425 241)</b>	<b>2 319 125</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>				
Soldes cumulés des fonds et réserves	2 534 715	209 650	–	2 744 365
Fonds de roulement et de garantie	–	–	100 000	100 000
Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement	–	–	41 759	41 759
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(566 999)	(566 999)
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>	<b>2 534 715</b>	<b>209 650</b>	<b>(425 241)</b>	<b>2 319 125</b>

**8.2 État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018, par secteur**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments inter- sectoriels</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>					
Contributions volontaires	3 928 292	332 464	–	–	4 260 756
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	38 642	–	–	–	38 642
Transferts	(370 560)	370 560	–	–	–

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments inter- sectoriels</i>	<i>Total</i>
Intérêts créditeurs	2 325	–	15 806	–	18 130
Produits divers	17 788	(159)	13 833	(10 696)	20 766
<b>Total des produits</b>	<b>3 616 486</b>	<b>702 866</b>	<b>29 638</b>	<b>(10 696)</b>	<b>4 338 294</b>
<b>Charges</b>					
Charges des partenaires d'exécution	1 155 337	219 736	–	–	1 375 073
Traitements et avantages du personnel	811 275	139 003	56 782	(10 696)	996 364
Assistance en espèces à des bénéficiaires	397 473	74 908	–	–	472 381
Services contractuels	409 588	45 795	41	–	455 425
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	159 264	129 927	78	–	289 269
Charges d'exploitation	201 923	34 927	3 796	–	240 646
Matériel et fournitures	73 951	13 681	3	–	87 635
Voyages	66 352	7 617	77	–	74 046
Amortissement et dépréciation	38 329	6 701	–	–	45 030
Charges diverses	24 699	3 371	42	–	28 112
<b>Total des charges</b>	<b>3 338 191</b>	<b>675 666</b>	<b>60 820</b>	<b>(10 696)</b>	<b>4 063 980</b>
(Gains)/pertes de change	–	–	18 539	–	18 539
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>278 296</b>	<b>27 200</b>	<b>(49 721)</b>	<b>–</b>	<b>255 775</b>

### 8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
<b>Entrées d'immobilisations en 2017 (après retraitement)</b>			
Immobilisations corporelles	43 922	6 273	50 195
Immobilisations incorporelles	10 256	100	10 356
<b>Total</b>	<b>54 178</b>	<b>6 373</b>	<b>60 551</b>
<b>Entrées d'immobilisations en 2018</b>			
Immobilisations corporelles	68 394	6 321	74 716
Immobilisations incorporelles	7 718	66	7 784
<b>Total</b>	<b>76 112</b>	<b>6 387</b>	<b>82 499</b>

180. Du fait des changements de méthodes comptables qui se sont traduits par le relèvement à 0,25 million de dollars du seuil d'immobilisation pour les contrats de construction et la comptabilisation directe en charges de l'ensemble des coûts liés aux bâtiments temporaires, les éléments d'actif non courants comptabilisés en 2017 ont été retraités.

181. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels inclus dans les états financiers. La contribution du HCR au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés

localement a produit en 2018 des éléments intersectoriels d'un montant total de 10,7 millions de dollars (9,8 millions en 2017).

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

## Note 9

### Engagements et passifs éventuels

#### 9.1 Contrats de location

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018
Engagements au titre des contrats de location simple	
Moins de 1 an	26 061
1 à 5 ans	34 560
Plus de 5 ans	4 008
<b>Total des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>64 629</b>

184. Au 31 décembre 2018, le HCR ne détenait pas de contrat de location-financement.

#### 9.2 Engagements

185. 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 2018 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018
Éléments d'actif et fournitures	193 131
Services	99 145
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	32 489
Charges d'exploitation	36 412
Consultants	2 190
Autres engagements	4 287
<b>Total des engagements en cours</b>	<b>367 653</b>

186. Conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers) et au principe d'exécution, les engagements ne sont pas portés en charges et ne figurent donc pas dans l'état des résultats financiers (état II). Ils seront réglés par prélèvement

sur la portion inutilisée des contributions, après réception des biens ou exécution des services concernés.

### 9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

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

188. Au 31 décembre 2018, on a constaté que certaines contributions dont le délai d'utilisation était échu semblaient ne pas avoir été utilisées dans leur intégralité, ce qui devra être confirmé en 2019. Si tel est le cas, le HCR pourrait être tenu de rembourser les donateurs concernés. Il n'est toutefois pas possible d'établir avec précision le montant de ces remboursements potentiels, qui représentent donc des passifs éventuels au 31 décembre 2018. Le montant maximal que le HCR pourrait avoir l'obligation de rembourser est estimé à environ 1,2 million de dollars.

189. Au 31 décembre 2018, 86 requêtes déposées contre le HCR par des fonctionnaires en activité ou d'anciens fonctionnaires étaient soumises à un contrôle hiérarchique, en instance de jugement devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies ou en appel, et le montant total des indemnités que le HCR pourrait être tenu de verser s'élevait à environ 2,9 millions de dollars.

190. En outre, 33 litiges engagés par des tiers restent en suspens, dont la majorité concernent des différends commerciaux en cours avec un petit nombre de fournisseurs au sujet des quantités et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains d'entre eux pourraient être réglés par voie d'arbitrage. Leur issue est donc incertaine. Bien que l'estimation la plus réaliste des coûts de règlement par voie d'arbitrage ait été comptabilisée en provisions et présentée dans la note 3.10, il existe d'autres passifs éventuels qui pourraient donner lieu à des réclamations par des tiers pour un montant d'environ 28,5 millions de dollars.

#### Note 10

##### Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

191. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars et s'ils sont jugés souhaitables dans l'intérêt de l'organisation. Les versements à titre gracieux supérieurs à 5 000 dollars doivent être approuvés par le Haut-Commissaire. Un état des versements faits à titre gracieux a été soumis au Comité des commissaires aux comptes et au Comité exécutif en même temps que les états financiers. Aucun versement à titre gracieux n'a été approuvé en 2018.

192. Selon l'article 10.6 du Règlement de gestion, le Contrôleur peut autoriser la comptabilisation en pertes de montants inférieurs ou égaux à 10 000 dollars en cas de perte d'espèces ou de dépréciation de la valeur comptable de créances, tandis que l'approbation du Haut-Commissaire est obligatoire pour tout montant dépassant ce seuil. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes en 2018 (0,1 million de dollars, principalement liés à des montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée) a été présenté au Comité des commissaires aux comptes. En 2017, il avait fallu comptabiliser en pertes 3,8 millions de dollars, dont 3,6 millions au titre de

contributions à recevoir irrécouvrables liés à une réduction des montants versés par deux donateurs.

193. En 2018, 43 cas de fraude (38 en 2017) portant sur un montant total estimé à 1,22 million de dollars (1,23 million en 2017) ont été signalés. Il s'agit notamment de détournements de fonds du Haut-Commissariat, d'utilisation abusive de biens et de fraude dans la passation des marchés imputables à des membres du personnel, à des employés apparentés ou à des partenaires, de la falsification de documents, de la sollicitation ou de l'acceptation de pots-de-vin et de tentatives de fraude à l'assurance maladie ou concernant diverses prestations. Au 31 décembre 2018, on recensait également 59 cas de présomption de fraude (42 cas en 2017) pour lesquels des enquêtes étaient en cours. Il sera rendu compte de leur issue, selon qu'il conviendra, une fois qu'une décision aura été rendue.

## Note 11

### Information relative aux parties liées

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Nombre de postes</i>	<i>Traitements et indemnités de poste</i>	<i>Prestations diverses</i>	<i>Pension et assurance maladie</i>	<i>Rémunération totale</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>	<i>Encours des prêts</i>
Principaux dirigeants (2018)	5	1 204	68	254	1 526	50	–

195. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants indiqué dans le tableau ci-dessus englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, la prime d'affectation, l'allocation-logement, le paiement des frais d'expédition d'effets personnels et la contribution de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie du personnel en activité.

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

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

## Note 12

### Événements postérieurs à la date de clôture

198. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, le 29 mars 2019, aucun événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative n'était survenu depuis le 31 décembre 2018.



199. Les états financiers ont été approuvés le 29 mars 2019 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

---

19-08167 (F) 190819 220819

