



Nations Unies

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

Rapport financier et états financiers vérifiés

**de l'exercice biennal clos
le 31 décembre 2011**

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-septième session
Supplément n° 5E**



Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-septième session
Supplément n° 5E

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

**de l'exercice biennal clos
le 31 décembre 2011**

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2012

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	v
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	1
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	3
A. Généralités	7
B. Mandat, étendue des vérifications et méthode	8
C. Constatations et recommandations	9
1. Suite donnée aux recommandations antérieures	9
2. Aperçu de la situation financière	11
3. Gestion financière	13
4. Prestations liées à la cessation de service	17
5. Comptes bancaires, disponibilités et placements	19
6. Biens durables et non durables	21
7. Gestion des partenaires d'exécution	23
8. Passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public	25
9. Gestion des achats	27
D. Dispositif d'audit interne	41
E. Informations communiquées par la direction	46
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	46
2. Versements à titre gracieux	46
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	46
F. Remerciements	47
Annexes	
I. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité dans son rapport relatif à l'exercice biennal clos le 31 décembre 2010	
II. Aperçu général des activités d'achat du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	51

III.	Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation des états financiers	54
IV.	Rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2011	55
	A. Introduction	55
	B. Aperçu général	55
	C. Principaux indicateurs financiers – budget annuel, montant total à financer, fonds disponibles et dépenses.	56
	D. Autres indicateurs financiers	61
V.	États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011	65
	État I. Recettes, dépenses et variation des réserves et des soldes des fonds de l'exercice clos le 31 décembre 2011	66
	État II. Actif, passif, réserves et soldes des fonds au 31 décembre 2011	68
	État III. Flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2011	70
	Tableau 1. Contributions volontaires par donateur et par fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.	72
	Tableau 2. Fonds disponibles pour tous les fonds de contributions volontaires au 31 décembre 2011	79
	Tableau 3. État, au 31 décembre 2011, des engagements d'exercices antérieurs.	82
Appendices		
I.	Lettre de déclaration du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés	85
II.	Exposé des objectifs et des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	89
	Notes relatives aux états financiers au 31 décembre 2011	89

Lettres d'envoi

Le 30 mars 2012

Conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, nous avons l'honneur de vous transmettre les comptes de 2011, certifiés exacts et approuvés, conformément à l'article 11.4 desdites règles.

Pour autant que nous puissions le savoir et en juger, et nous étant dûment informés auprès d'autres fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), nous confirmons ce qui suit aux fins de la vérification des états financiers du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 à laquelle vous allez procéder.

1. Nous nous devons d'établir des états financiers qui reflètent fidèlement les activités de l'organisation et de vous communiquer des informations exactes. Toutes les pièces comptables nécessaires ont été mises à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations se rapportant à l'exercice considéré ont été dûment consignées et comptabilisées. Tous les autres documents et toutes les informations connexes ont été mis à votre disposition.
2. Les états financiers ont été établis conformément :
 - a) Aux normes comptables du système des Nations Unies;
 - b) Au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies;
 - c) Aux règles de gestion financière établies par le Haut-Commissaire en consultation avec le Comité exécutif;
 - d) Aux principes comptables de l'organisation, qui sont récapitulés dans la note 2 afférente aux états financiers et qui ont été appliqués sans s'écarter de la pratique des exercices antérieurs.
3. Les biens durables visés par la note 17 afférente aux états financiers appartenaient à l'organisation, n'étant grevés d'aucune charge. Le coût de ces biens au 31 décembre 2011 qui est indiqué dans ladite note traduit la réalité.
4. Les disponibilités et les soldes interinstitutions comptabilisés n'ont subi aucune perte de valeur et, à notre avis, traduisent la réalité.
5. Toutes les sommes à recevoir significatives ont été comptabilisées dans les états financiers et correspondent à des créances valables auprès de débiteurs. Mis à part des montants jugés irrécouvrables qui figurent dans la provision pour créances douteuses, toutes les sommes significatives qui étaient à recevoir au 31 décembre 2011 devraient être effectivement encaissées.
6. Toutes les sommes à payer qui étaient connues ont été comptabilisées.

-
7. Les engagements non réglés comptabilisés représentent des engagements réels de l'organisation et leur montant a été déterminé conformément aux règles de gestion financière.
 8. Tous les éléments de passif significatifs résultant d'une obligation juridique ou potentielle ont été dûment pris en compte dans les états financiers.
 9. Sauf indication contraire dans les états financiers, les éléments ci-après n'ont pas eu d'effet significatif sur la situation financière de l'organisation :
 - a) Les débits ou crédits se rapportant à des exercices antérieurs;
 - b) Les éventuelles modifications des conventions comptables.
 10. Toutes les dépenses comptabilisées pour la période considérée ont été engagées conformément aux règles financières de l'organisation et aux éventuelles instructions des donateurs.
 11. Tous les engagements imputés sur les ressources d'exercices à venir sont signalés dans les états financiers, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.
 12. Toutes les pertes de numéraire ou d'effets à recevoir, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou présomption de fraude, où qu'ils se soient produits, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
 13. Tous les éléments nécessaires pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice ont été dûment indiqués.
 14. Depuis la date d'établissement de l'état de l'actif et du passif, il n'est survenu aucun événement nécessitant une révision des chiffres figurant dans les états financiers ou dans les notes y afférentes.

La Contrôleuse,
Directrice de la Division de la gestion
financière et administrative
(*Signé*) Kumio **Matsuura-Mueller**
Le Haut-Commissaire des Nations Unies
pour les réfugiés
(*Signé*) António **Guterres**

Monsieur le Président du Comité
des commissaires aux comptes
Organisation des Nations Unies
New York

Le 30 juin 2012

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers relatifs aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2011.

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Monsieur le Président
de l'Assemblée générale des Nations Unies
New York

Chapitre I

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

Nous avons examiné les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 – comprenant l'état des recettes et des dépenses et de la variation des réserves et du solde des fonds (état I), l'état de l'actif, du passif, des réserves et du solde des fonds (état II) et l'état des flux de trésorerie (état III) –, ainsi que les tableaux et les notes y relatives, qui figurent dans le présent document.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés d'établir et de présenter objectivement les états financiers du Haut-Commissariat selon les normes comptables du système des Nations Unies et d'exercer le contrôle interne que l'administration juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient d'exprimer, sur la base de notre vérification, une opinion sur ces états financiers. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Une vérification consiste à mettre en œuvre des procédures en vue de recueillir les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du vérificateur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou l'erreur. Pour évaluer ce risque, le vérificateur prend en compte les contrôles internes exercés pour l'établissement et la présentation objective des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en l'espèce, et non pour exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles. Une vérification consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations faites par l'administration, et à évaluer la présentation générale des états financiers.

Nous estimons que les justificatifs recueillis constituent une base suffisante et appropriée sur laquelle asseoir la présente opinion.

Opinion des commissaires aux comptes

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au 31 décembre 2011, ainsi que du résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons que les opérations comptables du 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 vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
(Vérificateur principal)
(*Signé*) Amyas **Morse**

Le Vérificateur général des comptes de l'Afrique du Sud
(*Signé*) Terence **Nombembe**

30 juin 2012

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) fournit une aide (sous forme de nourriture et d'abri) et une protection (en matière de sécurité et en matière juridique) à quelque 25,2 millions de personnes déplacées contre leur gré à l'intérieur ou au-delà des frontières de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 7 700 fonctionnaires, personnel temporaire compris, dont la plupart travaillent dans ses 408 bureaux répartis dans 126 pays. Le HCR apporte son assistance aux populations dont le déplacement s'inscrit dans le long terme ainsi que lors des situations d'urgence humanitaire, comme les déplacements à grande échelle survenus récemment en Libye et en Somalie. Il est financé presque entièrement par des contributions volontaires et a dépensé 2,28 milliards de dollars en 2011, soit 356 millions de dollars de plus qu'en 2010.

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Il a mené son audit en examinant les opérations financières et les activités au siège du Haut-Commissariat à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, et en se rendant dans les bureaux du HCR aux Émirats arabes unis, au Kenya, au Soudan et en Thaïlande.

Opinion

Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2011, ainsi que du résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.

Conclusion générale du Comité

Le HCR a continué d'assurer un appui et une protection utiles à des millions de réfugiés à travers le monde dans des conditions difficiles, y compris lors des crises brusquement survenues en 2011.

En réponse au rapport du Comité sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2010, le HCR a adopté un plan d'action pour appliquer les recommandations formulées et accompli de grands progrès dans certains domaines, comme le traitement des rapprochements bancaires et l'établissement de projets d'état financier de haute tenue aux fins des vérifications. Dans d'autres domaines, tels que la production de données de gestion solides et la professionnalisation de fonctions spécialisées concernant notamment la gestion financière et les achats, le HCR continue de faire face à d'importants problèmes. Par ailleurs, des progrès ont été faits pour maîtriser les risques sans toutefois qu'une stratégie applicable à l'échelle de l'organisation ait été mise en place.

Le HCR mène des opérations d'une grande diversité partout dans le monde et applique un système de contrôles internes prévoyant la délégation de larges pouvoirs

du siège aux représentants dans les pays. Une délégation de cette ampleur exige un système de responsabilités efficace pour garantir le strict respect par les représentants et leur personnel des politiques de base ainsi que des Règlements financier et règles de gestion financière. Le Comité ne considère pas que le système de délégation et de responsabilités fonctionne avec toute la cohérence ou l'efficacité voulue. Il a constaté que les règles de base pour la conduite des opérations étaient appliquées à des degrés divers dans les bureaux extérieurs. Dans des domaines comme la gestion des actifs et celle des partenariats d'exécution, le HCR supplée aux arrangements existants en exerçant une surveillance plus rigoureuse au niveau central; cependant, pour que les règles soient respectées dans l'ensemble du réseau du Haut-Commissariat, il faudra améliorer et étayer les contrôles de gestion et définir clairement les responsabilités en cas de défaillance.

Pour résumer, l'administration est consciente de bon nombre des défis que l'organisation doit relever et s'emploie concrètement à régler les problèmes soulevés par le Comité aussi bien dans le présent rapport que dans le précédent. En particulier, elle sait qu'il importe de recruter aux principaux postes opérationnels du personnel possédant véritablement les compétences et l'expérience professionnelle voulues, dans le domaine de la gestion des approvisionnements par exemple. Il reste toutefois que le HCR n'a toujours pas institué de démarche systématique et chiffrée liant l'information sur la gestion financière à la mesure des produits et adossée à une gestion efficace des résultats, des finances et des risques. Or, faute de le faire, il ne lui sera pas possible de démontrer le bon rapport coût-efficacité de travail essentiel qu'il mène après des réfugiés.

Principales conclusions et recommandations

Préparation des états financiers

Par rapport à 2010, le HCR était bien préparé pour la dernière vérification de ses états financiers pour 2011. L'équipe de direction a assumé clairement la responsabilité de l'établissement des états et soumis des projets de grande tenue, qui étaient appuyés par une piste d'audit précise.

Gestion financière

Le Comité a certes constaté d'importantes améliorations, mais il a relevé des défaillances persistantes des dispositifs de contrôle et de surveillance de la gestion financière. En particulier, des lacunes et des incohérences continuent d'apparaître dans l'application du dispositif de vérification mis en place par le HCR. Comme pour 2010, le Comité a décelé des insuffisances dans le suivi et le contrôle par l'organisation des prestations des partenaires d'exécution, y compris des cas de non-respect des dispositions du cadre de vérification.

Passage aux normes IPSAS : progrès accomplis

Le Comité a pris note des efforts nouveaux et concertés engagés par le HCR pour préparer l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) à compter du 1^{er} janvier 2012. Des plans fermes sont en place pour établir les soldes d'ouverture et procéder aux essais à blanc tout au long de l'année. S'il est encore trop tôt pour conclure au succès de la mise en application des normes, il n'en reste pas moins que l'organisation est bien davantage

en mesure d'assurer ce succès qu'elle ne l'était lorsque le Comité a examiné la question en 2011.

La disponibilité et la solidité des systèmes d'inventaire du HCR et de ses registres des actifs laissent encore à désirer, en ce qui concerne en particulier la fiabilité des données sur les immobilisations. Par ailleurs, l'organisation doit encore définir et expliquer les avantages attendus de l'adoption des normes IPSAS.

Maîtrise institutionnelle des risques

Le HCR n'a toujours pas adopté de stratégie institutionnelle systématique concernant la maîtrise des risques. Comme suite aux travaux de recherche qu'il a menés en 2011, une stratégie sera mise à l'essai en 2012, pour être appliquée à l'échelle de l'organisation à partir de 2013.

Achats

Pour 2011, le Comité a choisi de s'intéresser plus particulièrement aux activités d'achat. Cette année-là, le HCR a dépensé quelque 539 millions de dollars en biens et services, dont des biens et services d'une valeur de 247 millions correspondant à des achats centralisés (soit 45 %), les autres ayant été obtenus localement. Une gestion rentable des approvisionnements est indispensable pour que le HCR puisse mener ses opérations à travers le monde et fournir ses services aux populations déplacées. Le Comité note que le HCR sait qu'il doit relever de nombreux défis pour renforcer ses capacités et ses résultats dans ce domaine. L'organisation, qui prend des mesures pour y parvenir, est cependant convenue que des améliorations sont nécessaires pour remédier aux défaillances suivantes :

- **Niveau insuffisant de professionnalisme et de formation : des responsables désignés des approvisionnements ne sont en poste que dans un tiers des 126 pays dans lesquels le HCR a acheté des biens en 2011.** Dans les deux tiers des pays où le HCR a effectué des achats, la responsabilité de ces derniers incombe à d'autres agents – des fonctionnaires d'administration pour la plupart. Le titre de responsable des approvisionnements ne correspond pas à une profession. Le recrutement de spécialistes venant de l'extérieur ou la formation en vue de l'acquisition de qualifications professionnelles pour gérer les approvisionnements reste l'exception à la règle. L'organisation ne sait pas combien de fonctionnaires s'occupant des approvisionnements possèdent les qualifications requises; jusqu'à une période récente, l'acquisition ou le perfectionnement des compétences professionnelles relatives à la gestion des achats ou des approvisionnements dans l'ensemble du réseau n'était pas une priorité organisationnelle;
- **Insuffisance des flux d'information. De façon générale, les données structurées sur les résultats de la fonction achats manquent**, en ce qui concerne en particulier le respect des délais par les fournisseurs et la complétude des livraisons. Sans données objectives, les décisions concernant la gestion des marchés reposent trop souvent sur des évaluations subjectives des fournisseurs par les responsables des approvisionnements, ce qui accroît le risque de fraude et celui de faire des achats d'un médiocre rapport qualité-prix;
- **Absence d'application d'indicateurs de résultat essentiels au niveau des pays. Le HCR doit encore arrêter définitivement un cadre institutionnel**

cohérent pour la mesure des résultats concernant les achats et incorporer dans son manuel des approvisionnements un dispositif spécifique pour la mesure des résultats au niveau des pays. Cinq principaux indicateurs de résultats à l'échelle de l'organisation ont été définis pour les aspects pertinents de la fonction achats, mais la plupart ne sont pas encore suffisamment solides pour donner l'information voulue à l'équipe de direction en raison des problèmes de fiabilité des données de base et des difficultés concernant leur interprétation. L'interprétation et l'utilisation de ces indicateurs au niveau des pays ne sont pas encore possibles.

Le Comité a constaté que la gestion des approvisionnements pouvait encore permettre de dégager d'importantes économies mais il n'a pas été en mesure, vu l'état actuel des systèmes d'information financière et de gestion du HCR, d'en donner une estimation chiffrée. Une simple économie de 5 % des coûts indirects et coûts d'approvisionnement équivaldrait à plus de 30 millions de dollars, soit un montant largement suffisant pour financer tout investissement qui viserait à l'avenir à professionnaliser cette fonction essentielle de l'organisation. Pour y parvenir, le HCR doit disposer d'une bonne information de gestion sur les approvisionnements et de mesures générées par un système et des modalités d'information renforcés.

Le Comité fait des recommandations détaillées dans la partie principale du présent rapport, en s'appuyant sur les constatations formulées ci-dessus. Pour résumer, il recommande au HCR :

- **D'élaborer à l'intention de son personnel les outils voulus pour examiner dans le détail et étayer les travaux de vérification des partenaires et renforcer la formation existante de sorte que tout le personnel de surveillance connaisse bien les règles et procédures qui s'appliquent expressément aux partenaires d'exécution;**
- **De déceler toute défaillance systématique des systèmes et pratiques de travail et de mettre en place des systèmes et contrôles renforcés pour produire des données sur les actifs;**
- **D'élaborer pour renforcer l'appui aux bureaux extérieurs aux fins de l'adjudication des marchés portant sur les services une stratégie précise et étayée, donnant une définition claire des priorités et prévoyant l'approbation par le Comité des marchés des choix opérés ainsi que l'établissements d'un cahier des charges type pour la fourniture de services;**
- **De définir et de gérer des grands indicateurs de résultats viables pour les activités d'achat, en ce qui concerne en particulier l'exécution des livraisons, et de préciser les indicateurs à utiliser et à gérer au niveau des pays;**
- **De combler l'absence au niveau de l'organisation et des pays de données sur le respect des délais par les différents fournisseurs et la complétude des livraisons, en vue d'étayer les décisions concernant la passation des marchés et la gestion des contrats.**

Recommandations antérieures

Ayant examiné avec le Comité les recommandations formulées dans le rapport pour 2010, le HCR a établi un plan d'action pour asseoir sur des bases plus claires le suivi des progrès accomplis dans l'application des recommandations. Le Comité a étudié la mesure dans laquelle les mesures que le HCR a indiqué mettre en œuvre correspondaient à des progrès tangibles.

Sur les 33 recommandations faites dans le rapport pour 2010, 8 (soit 24 %) ont été intégralement appliquées et 21 (64 %) restent en cours d'application. Il y a là une amélioration par rapport aux taux d'application des recommandations formulées pour 2009, dont 13 % seulement avaient été appliquées en totalité. En ce qui concerne 4 des recommandations formulées pour 2010 (12 %) qui n'ont pas encore été appliquées, le Comité a fait des observations sur les possibilités de progresser de façon plus tangible ou plus rapide. Les recommandations formulées dans les rapports pour 2008 et 2009 ont toutes été soit appliquées soit fait l'objet d'une observation dans le rapport pour 2010. L'état d'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs est présenté dans l'annexe I au présent rapport.

Le Comité apprécie que le HCR réponde concrètement aux préoccupations qu'il a soulevées dans le passé. Des mesures importantes sont effectivement en cours, mais cela traduit en partie le fait que les recommandations ne devraient pas toutes pouvoir être intégralement appliquées dans l'année. Le Comité estime que l'utilisation du plan d'action permet au HCR de démontrer clairement qu'il progresse. Il continuera de collaborer avec la direction de l'organisation pour répondre à ses préoccupations et s'assurer de l'efficacité des mesures prises.

A. Généralités

1. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) fournit une aide (sous forme de nourriture et d'abri) et une protection (sécurité et appui juridique) à quelque 25,2 millions de personnes déplacées contre leur gré à l'intérieur ou au-delà des frontières de leur pays d'origine (sur un total de 33,9 millions de personnes relevant de sa compétence). Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 7 700 fonctionnaires, personnel temporaire compris, dont la plupart travaillent dans ses 408 bureaux répartis dans 126 pays. Le HCR s'occupe des populations dont le déplacement s'inscrit dans le long terme et gère les situations d'urgence humanitaire comme les déplacements à grande échelle survenus en Libye et en Somalie en 2011.

2. Le HCR est actuellement engagé dans un processus pluriannuel de restructuration et de réforme de la gestion qui vise à renforcer sa capacité de remplir les missions qui lui ont été confiées. En 2011, il s'est notamment efforcé de consolider les améliorations en cours concernant la planification, les outils et les structures de budgétisation et de gestion.

B. Mandat, étendue des vérifications et méthode

3. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, en application de la résolution 74 (I) de 1946 de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier et règles de gestion financière des Nations Unies, au règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

4. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2011 et les résultats des activités et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les recettes et les dépenses avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU et aux règles de gestion financière du HCR. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour former une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier, selon lequel le Comité doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes du HCR et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Cette année, il a axé son examen sur la gestion des achats et de l'approvisionnement.

6. Au cours de la vérification, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève et au Centre de services mondial à Budapest, et a examiné les opérations réalisées sur le terrain à Doubaï (Émirats arabes unis), au Kenya, au Soudan et en Thaïlande. Il a continué ses vérifications en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne afin d'éviter les chevauchements d'activités.

7. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il traite également du contrôle interne, conformément à la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) dans sa lettre datée du 24 janvier 2012, tendant à ce que le Comité examine les procédures de contrôle interne en vigueur au HCR et en rende compte.

8. Le rapport du Comité a fait l'objet d'une discussion avec la direction du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qui convient.

C. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures

9. Comme suite à la discussion qu'il a eue avec le Comité, le HCR a élaboré un plan d'action qui doit servir de cadre de référence clair pour évaluer ses progrès dans l'application des recommandations antérieures du Comité. Celui-ci a cherché à savoir si les mesures que le HCR décrit comme étant en cours d'application révèlent des progrès tangibles et s'est penché dans les paragraphes qui suivent sur celles pour lesquelles ce n'est pas le cas. Le Comité se réjouit de ce que le HCR donne suite aux préoccupations qu'il a soulevées précédemment et, bien que beaucoup de mesures ne soient qu'en cours d'application, il considère que l'exécution du plan d'action permettra au HCR d'accomplir des progrès manifestes. Sachant que la mise en œuvre d'un grand nombre des améliorations à apporter s'étalera sur plusieurs années, le Comité n'est pas inquiet eu égard au taux d'application égal à 24 % seulement, neuf mois après la publication de son dernier rapport. Il continuera en collaboration avec le HCR de veiller à l'efficacité des mesures prises. L'état d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité, qui est présenté à l'annexe I, est résumé dans le tableau II.1 ci-dessous.

Tableau II.1

État d'avancement de l'application des recommandations antérieures du Comité

	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation partiellement appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>
Nombre de recommandations	8	21	4
Pourcentage	24	64	12

10. Au 31 mars 2012, sur les 33 recommandations formulées pour 2010 et les années précédentes, 8 (soit 24 % du total) avaient été intégralement appliquées, 21 (soit 64 % du total) étaient en cours d'application et 4 (soit 12 % du total) n'étaient pas appliquées. Il y a une amélioration par rapport à 2009, année où le taux d'application n'était que de 13%, et c'est une étape vers le taux d'application de 42 % atteint en 2008.

Recommandations non appliquées

11. Le Comité estime que les progrès restent insuffisants en ce qui concerne trois de ses recommandations qui concernaient : la nécessité de mettre en place à l'échelle du HCR un système de gestion des risques adapté et des outils de suivi de projet, et celle d'améliorer les procédures de clôture mensuelle des comptes; ces questions sont examinées ci-après. L'application d'une quatrième recommandation (l'établissement de listes types de points à vérifier en ce qui concerne les dépenses des partenaires d'exécution) est traitée dans le chapitre 7 du présent rapport, consacré à la gestion des partenaires d'exécution.

12. En 2010, le Comité a recommandé au HCR de mettre en place une méthode simple de gestion des risques à l'échelle de l'organisation. Il a constaté qu'à la suite de recherches et de discussions menées avec diverses entités du secteur public et du secteur privé, différentes options pour la mise en place d'une stratégie de gestion

des risques ont été présentées au Haut-Commissaire adjoint début 2012. Le HCR doit retenir l'une des méthodes proposées d'ici à mi-2012. Le Comité prend acte du fait que le HCR étudie des propositions susceptibles d'aider à l'application de sa recommandation de 2010.

13. Le HCR a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité d'examiner les moyens de mettre rapidement en place une méthode de gestion des risques, avec dans un premier temps une procédure souple de définition et d'atténuation des risques qui ne concerne pas l'ensemble du personnel et des bureaux de pays mais vise essentiellement les risques à impact et à probabilité élevés répertoriés par des groupes thématiques choisis. Le Comité sait que le HCR étudie actuellement des propositions en vue de l'évaluation des risques clefs de l'organisation d'ici à la fin 2012 et il prévoit de piloter un système intégral dans cette perspective dans au moins deux bureaux extérieurs et dans une division du siège d'ici à la fin 2012. Le HCR compte ensuite mettre en place ce système au niveau mondial à partir de 2013. Le Comité considérera que sa recommandation n'est pas appliquée tant que la nouvelle méthode de gestion des risques ne sera pas bien ancrée dans la pratique de l'organisation.

14. Le Comité a par ailleurs recommandé au HCR d'examiner les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau, ayant remarqué que des systèmes de suivi sur mesure sont conçus et mis en place au niveau des pays. Le HCR a fait savoir qu'il comptait intégrer cette mesure à la prochaine étape de perfectionnement du système FOCUS (système de gestion axée sur les résultats) mais ne savait pas encore quand cette étape interviendrait. Le Comité comprend bien que le HCR doit veiller à ce que les futurs systèmes de suivi de projets cadrent avec le système FOCUS et en appuient l'application; il réaffirme cependant qu'il importe que le HCR progresse dans la mise en place d'une plateforme commune de collecte des données sur le terrain. Cette mesure cruciale lui permettra de savoir s'il utilise ses ressources de façon efficiente, priorité soulignée par le Comité l'année dernière. Le Comité suivra de près cette question et pourrait se pencher sur la suite qui y sera donnée lors de l'examen en 2012 de l'exécution d'importants domaines du programme tels que les services éducatifs et sanitaires.

15. En ce qui concerne l'amélioration des procédures de clôture mensuelle en vue d'y intégrer, par exemple, un examen plus poussé des documents comptables et des soldes, le Comité a constaté que le HCR s'apprête à apporter les changements nécessaires d'ici à la mi-2012. Toutefois, cette recommandation n'est toujours pas appliquée au 31 mars 2012 puisque les nouvelles procédures ne sont pas encore opérationnelles.

16. Le Comité réaffirme donc la nécessité pour le HCR d'améliorer ses procédures de clôture mensuelle en y incluant par exemple l'examen et la validation avec trace documentaire des soldes d'actif et de passif, la comparaison des recettes et des dépenses effectives avec le budget, et l'approbation par les fonctionnaires compétents, au siège et sur le terrain, des éléments de la balance dont ils sont responsables.

17. Le HCR a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il mettait au point au siège une procédure d'examen complet avec trace documentaire des principaux paramètres des états financiers, qui comprendra la vérification et l'approbation des bilans matières à la fin du mois par les fonctionnaires compétents, ainsi que

l'explication de tout écart significatif. Une procédure analogue sera mise en place dans les bureaux extérieurs au cours du troisième trimestre 2012.

Recommandations partiellement mises en œuvre

18. Comme l'avait demandé le CCQAB (A/59/736), le Comité a vérifié de quand dataient celles de ses recommandations qui n'avaient pas encore été mises en œuvre et constaté qu'une recommandation avait trait à l'exercice clos le 31 décembre 2007 et une autre à l'exercice clos le 31 décembre 2009. Pour 2007, il avait recommandé au HCR de continuer de s'efforcer de réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation. Le HCR lui a fait savoir qu'il attendait depuis 2011 les observations de son Comité consultatif mixte sur une nouvelle politique relative au personnel se trouvant dans ce cas, mais comptait avoir mis en place de nouvelles procédures en juin 2012. Pour 2009, le Comité avait recommandé de veiller à ce que les rapprochements bancaires soient exhaustifs et de rectifier tous les écarts inexplicables entre les confirmations bancaires et le grand livre : cette recommandation n'a pas non plus été appliquée intégralement.

19. Le Comité a noté que l'application intégrale de certaines des 22 recommandations formulées pour 2010 était tributaire de projets à moyen terme en cours, tels que la phase 2 du perfectionnement du système FOCUS de gestion axée sur les résultats (voir annexe I, recommandations n^{os} 19, 20 et 21), le nouveau programme d'évaluation des risques et de gestion des partenaires d'exécution (recommandations n^{os} 25, 27 et 29) et la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) (recommandations n^{os} 13, 14 et 18). L'application de certaines recommandations relatives aux réfugiés de longue durée nécessite la révision des directives et des plans d'action.

Recommandations intégralement appliquées

20. Dans son rapport pour 2010, le Comité a relevé des insuffisances notables dans l'établissement des états financiers en fin d'exercice, et notamment l'absence de pistes d'audit adéquates et d'un examen détaillé mené par la direction à l'aide d'éléments probants. Comme suite aux recommandations antérieures du Comité, le HCR a nettoyé ses pièces comptables, amélioré la piste d'audit relative aux états financiers ainsi que la procédure d'examen par la direction de la préparation des états financiers. La direction du HCR a présenté les états financiers annuels aux fins de l'audit dans les délais impartis, avec des tableaux complémentaires complets et de bonne qualité. L'examen qu'elle a mené a également permis d'améliorer l'information figurant dans les états et de fournir des renseignements supplémentaires aux utilisateurs.

2. Aperçu de la situation financière

Situation financière globale

21. L'année 2011 a été difficile pour le HCR, qui a dû faire face à des situations d'urgence humanitaire généralisées et simultanées en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, en Afrique de l'Ouest et dans la Corne de l'Afrique. Le HCR est presque entièrement financé au moyen de contributions volontaires, dont 93 % proviennent de gouvernements, 4 % d'organisations intergouvernementales et de fonds de financement communs et pour le reste, de particuliers. Les recettes, d'un montant de 2,2 milliards de dollars (2 milliards en 2010), étaient constituées à 97,5 % de

contributions volontaires (2,1 milliards), soit une hausse de 12 % par rapport à 2010 qui traduit l'important soutien que les donateurs continuent d'accorder au HCR malgré les contraintes budgétaires de nombre d'entre eux.

22. Le HCR a signalé l'existence au 31 décembre 2011, d'un déficit de 161,4 millions de dollars dans ses réserves, imputable essentiellement aux engagements non financés au titre des prestations dues au personnel, d'un montant de 483 millions de dollars qui n'est que partiellement compensé par les excédents des autres fonds¹. Il dispose toutefois de réserves suffisantes pour faire face à ses dettes à court terme et avait reçu au 31 décembre 2011 des annonces de contribution se montant à 482 millions de dollars pour les prochains exercices. Il dispose donc de ressources suffisantes pour poursuivre ses activités habituelles pendant un certain temps.

Disponibilités

23. Pour 2010, le Comité avait relevé que le HCR avait accumulé 437 millions de dollars d'encaisse et de dépôts à terme. Le HCR a signalé que le montant de l'encaisse et des dépôts à terme s'élevait à 535 millions de dollars au 31 décembre 2011, ce qui représentait 2,8 mois de dépenses. En 2011, les soldes mensuels ont fluctué entre 416 millions de dollars (en janvier) et 613 millions de dollars (en avril), permettant de couvrir en permanence entre 2,2 et 3,2 mois de dépenses. Comme il est indiqué au tableau II.2, le nombre de mois couverts par les disponibilités du HCR en fin d'exercice est demeuré largement constant ces cinq dernières années. Les soldes de l'encaisse et des dépôts à terme comprennent des disponibilités utilisées et inutilisées.

Tableau II.2

Analyse sur cinq ans des recettes, dépenses et disponibilités

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

	2007	2008	2009	2010	2011
Recettes	1 333 967	1 651 979	1 802 516	1 991 661	2 171 048
Variation annuelle (en pourcentage)	16	24	9	11	9
Dépenses	1 352 490	1 628 272	1 795 677	1 922 495	2 278 380
Moyenne des dépenses mensuelles	112 708	135 689	149 640	160 208	189 865
Encaisse et dépôts à terme (soldes utilisés et inutilisés)	300 756	342 127	382 615	437 082	534 908
Couverture des dépenses (mois)	2,7	2,5	2,6	2,7	2,8

24. Le HCR n'étant pas en mesure de dire avec exactitude à quel moment il recevra les fonds, la gestion de ses flux de trésorerie requiert une certaine souplesse et la direction estime prudent de prévoir des disponibilités couvrant deux mois au minimum. Rien qu'en décembre 2011, les encaissements se sont élevés à

¹ Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sont comptabilisés séparément dans le Fonds de financement des prestations dues au personnel et tous les autres fonds ont des réserves positives; toutefois, le HCR affiche dans l'ensemble une valeur nette négative.

369,8 millions de dollars, contre une moyenne mensuelle de 185,7 millions de dollars. En comparaison, la moyenne des décaissements mensuels a été de 177,5 millions de dollars en 2011. Comme il est souligné dans le rapport du Comité pour 2010, la fluctuation d'une année sur l'autre du financement des programmes fait qu'une pression considérable s'exerce sur les bureaux de pays pour qu'ils mènent rapidement leurs activités, et compromet ainsi le contrôle, la conformité et l'efficacité.

Fonds de roulement et de garantie

25. Comme il est indiqué à la note 2 b) afférente aux états financiers, le HCR maintient un fonds de roulement et de garantie pour reconstituer son Fonds de financement du programme annuel et pouvoir effectuer des paiements ou livrer des garanties indispensables en attendant de recevoir les contributions annoncées. Le plafond du Fonds fixé à 50 millions de dollars a été révisé par le Comité exécutif pour la dernière fois en 1999, quand les recettes et les dépenses du HCR s'élevaient à 700 millions et 800 millions de dollars, respectivement. Ce montant ne couvre aujourd'hui qu'une semaine de dépenses alors que le HCR a fonctionné ces cinq dernières années avec des réserves de trésorerie largement supérieures.

26. Le Comité recommande au HCR : a) de revoir les dispositions relatives à son fonds de roulement, en évaluant notamment si le plafond actuel de 50 millions de dollars actuellement applicable au fonds de roulement et au fonds de garantie est suffisant ; et b) de gérer ses programmes et ses flux de trésorerie de façon que le montant moyen de ses disponibilités inutilisées couvre deux mois de dépenses au maximum.

27. Le HCR a accepté la recommandation, en indiquant qu'il vérifierait si le plafond de 50 millions de dollars en vigueur était suffisant.

3. Gestion financière

Contrôle financier

28. Indispensable à une bonne gestion et à un bon contrôle budgétaire, un contrôle permanent de la gestion financière, ne peut se faire que si l'on dispose d'informations à jour suffisamment détaillées et d'exposés justificatifs qui permettent d'appeler l'attention de la direction sur les sujets de préoccupation, les activités inhabituelles ou les risques. Dans les 10 jours suivant la fin du mois, le HCR fournit à l'équipe de direction des rapports financiers comprenant une comparaison des dépenses effectives et prévues, qui sont analysées y compris jusqu'au niveau des pays. Ces rapports s'appuient sur des données comptables mais ne comportent ni exposé justificatif ni analyse des écarts par rapport au budget ou des principaux indicateurs de résultats; ils ne sont pas adaptés aux besoins des différents utilisateurs et ne donnent pas un aperçu général des activités du HCR. En conséquence de quoi ils ne sont pas suffisamment analytiques et n'offrent pas une base solide pour contrôler efficacement les activités.

29. Le HCR a entrepris de remédier aux défaillances de la gestion financière et de l'établissement de rapports par les bureaux de pays déjà constatées par le Comité, en évaluant ses effectifs chargés des finances et des programmes par rapport à la complexité des activités et en relevant les insuffisances. Cette question fait l'objet d'observations plus détaillées dans la section pertinente du présent rapport.

30. **Le HCR a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité d'améliorer ses rapports financiers internes en y définissant de façon exhaustive les principaux éléments d'information nécessaires à chaque niveau de gestion, notamment sous la forme d'une analyse des écarts et d'un « tableau de bord » des principaux indicateurs à l'intention de l'équipe de direction, et en décrivant de façon suffisamment détaillée les domaines nécessitant une attention particulière.**

31. Le HCR s'est déclaré pleinement conscient de l'importance qu'il y avait à présenter à la direction des rapports financiers internes de qualité et a indiqué qu'il s'emploierait à améliorer ses rapports en tenant dûment compte des points soulevés par le Comité.

Intégrité des documents comptables

32. Dans son rapport pour 2010 le Comité a recommandé au HCR en vue de l'adoption des normes IPSAS de nettoyer ses documents comptables des soldes de tous les comptes d'actif et de passif anciens et caducs, et de renforcer ses procédures de clôture mensuelle afin de rapprocher entièrement tous les comptes et de préserver l'intégrité des soldes. Pour faciliter l'organisation logistique d'une opération ponctuelle de cette ampleur, le HCR a recruté en 2011 un consultant qui apportera son concours à l'examen du solde des comptes bancaires, des comptes débiteurs et des comptes créanciers. Pour valider les données, le consultant a demandé aux bureaux extérieurs ainsi qu'aux tierces parties concernées (fournisseurs et clients) de confirmer les soldes. Il a été recommandé de comptabiliser en pertes les soldes sans justificatifs ou manifestement négligeables. D'autres créances anciennes ou douteuses au moment où les enquêtes étaient menées ont été constatées et des provisions ont été faites à ce titre dans les états financiers (voir note 13).

33. Les états financiers du HCR indiquent que des créances d'un montant total de 12,9 millions de dollars ont été comptabilisées en pertes (voir note 6) et qu'une provision supplémentaire de 32,0 millions de dollars a été constituée au titre des créances douteuses (voir note 14). Au total, cette réévaluation à la baisse des sommes dues au HCR représente une perte de 44,9 millions de dollars accumulée sur plusieurs années et traduit une carence dans la gestion par le HCR des soldes de ses actifs et passifs; cette question avait été étudiée par le Comité dans son rapport pour 2010. Le Comité est satisfait des ajustements apportés aux états financiers pendant l'exercice considéré mais n'en considère pas moins que, pour éviter ce genre de problèmes à l'avenir, le HCR devrait examiner régulièrement les soldes de son fonds de roulement pour s'assurer qu'ils restent valides.

34. **Le HCR souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité d'analyser les causes des comptabilisations en pertes et des provisions constituées pour les comptes douteux enregistrées en 2011 et d'instituer des examens mensuels des soldes de son fonds de roulement pour protéger ses actifs.**

35. Le HCR a déclaré qu'en plus d'appliquer ces mesures il établirait des balances chronologiques des principaux actifs et passifs, pour examen dans le cadre de la procédure de vérification et d'approbation mentionnée plus haut.

Capacités de gestion financière

36. Ces cinq dernières années, les dépenses du HCR sont passées de 1 352 millions de dollars à 2 278 millions de dollars, soit une hausse de 69 %. Dans le même temps, la part des dépenses au titre de programmes d'un montant supérieur à 50 millions de dollars est passée de 19 % à 39 %, reflétant la progression de l'ampleur et des coûts des grandes crises humanitaires, et la complexité croissante des problèmes de gestion financière auxquels le HCR fait face. Les impératifs auxquels l'ensemble de l'organisation devra satisfaire pour assurer une gestion financière de grande qualité augmenteront également après l'adoption des normes IPSAS.

37. Pendant la même période, le nombre total de fonctionnaires des bureaux extérieurs chargés des finances et de l'administration n'est passé que de 137 à 153, et le Comité a remarqué que seuls 19 fonctionnaires chargés du contrôle des projets sur le terrain avaient le pouvoir de valider les travaux des partenaires d'exécution. Pour 2011, le Comité a de nouveau observé des carences dans la supervision et le contrôle de la gestion financière des bureaux de pays qui, par exemple, ne contrôlaient ni ne validaient les dettes, les créances ou d'autres rubriques du fonds de roulement conformément aux instructions du HCR, et ne vérifiaient pas non plus les dépenses des partenaires d'exécution.

38. Pour régler ces problèmes et donner suite à la recommandation faite précédemment par le Comité sur les capacités de gestion financière, le Haut-Commissaire a approuvé au deuxième trimestre de 2012 la création de 55 postes supplémentaires (5 au siège et 50 sur le terrain) dans les domaines des finances, du contrôle des projets et de la gestion financière régionale, pour remédier aux insuffisances constatées. Le HCR a certes reconnu que ces postes supplémentaires étaient nécessaires, mais cette mesure ne sera efficace que s'il établit des définitions d'emploi suffisamment détaillées, et accélère la procédure de recrutement de sorte à attirer des candidats possédant les qualifications professionnelles, les connaissances et l'expérience requises, ce qui n'était pas le cas au moment de la vérification.

39. Le HCR a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité d'élaborer des définitions d'emploi appropriées et de privilégier le recrutement de personnel qualifié aux postes supplémentaires approuvés pour les finances et le contrôle des projets, et ce dès que possible.

40. Le HCR a indiqué que le Haut-Commissaire avait approuvé la création de 50 postes dans les domaines des finances, de l'administration et du contrôle des projets afin de compléter les capacités de gestion financière sur le terrain. Ces postes seront pourvus progressivement, en tenant compte du cycle budgétaire biennal et des ressources disponibles. Pour les 24 premiers postes, la procédure de recrutement devait être achevée pour le 31 décembre 2012. Les définitions d'emploi correspondantes ont déjà été revues et mises à jour.

Dispositif de contrôle interne

41. Le dispositif de contrôle interne du HCR repose essentiellement sur le contrôle des opérations, comme les procédures d'autorisation incorporées dans le progiciel de gestion intégré et, plus particulièrement, la certification et l'approbation manuelles d'opérations individuelles, qui prennent beaucoup de temps. Dans ce cadre, le HCR délègue de larges pouvoirs du siège aux représentants dans les pays,

ce qui suppose un système de responsabilités rigoureux permettant de garantir que les représentants et leur personnel respectent les politiques de base ainsi que le règlement financier et les règles de gestion financière.

42. Le Comité estime que cette politique de délégation de pouvoir n'est pas appliquée de manière aussi uniforme et efficace qu'il le faudrait, car il note que des cas de non-respect des instructions provenant du siège s'étaient encore produits en 2011. Ainsi, au Soudan, il a relevé des défaillances dans la validation des rapports financiers du partenaire d'exécution et l'absence d'accords concernant le droit d'usage de biens tels que les véhicules et le matériel de bureau. De façon générale, le Comité a constaté que les règles de base pour la conduite des opérations étaient respectées à des degrés divers. S'agissant de la gestion des biens et de la gestion des partenaires d'exécution, le HCR a fait savoir qu'il renforçait la surveillance au niveau central pour compléter les dispositifs existants; toutefois, pour que les règles soient respectées dans l'ensemble du réseau du HCR, il faudra améliorer et étayer les contrôles de gestion et définir clairement les responsabilités en cas de défaillance.

43. Le rôle de supervision du siège et des bureaux régionaux reste peu clair étant donné l'autonomie considérable dont jouissent les représentants dans les pays. Faute de meilleurs dispositifs de contrôle des activités sur le terrain, cette absence de précision expose en permanence le HCR à des risques financiers. La fraude demeure un risque majeur compte tenu de l'environnement opérationnel du HCR. À ce sujet, le Comité note qu'en 2011 le Bureau des services de contrôle interne a publié un rapport sur les dispositifs de contrôle interne mis en place par le HCR pour la lutte contre la fraude dans l'enregistrement, la détermination du statut et la réinstallation des réfugiés. Il a conclu que les mécanismes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance en vigueur n'offraient qu'une garantie partielle en matière d'efficacité des contrôles antifraude.

44. Il n'existe pas d'ensemble complet de directives à jour sur le dispositif de gestion et de contrôle des risques financiers du HCR. Les directives disponibles se trouvent dans divers mémorandums et comme le Comité l'a remarqué, elles sont lacunaires; par exemple, elles ne prévoient pas de contrôles visant à éviter que les comptes bancaires du HCR soient utilisés aux fins du blanchiment d'argent. Le Comité a également noté que les politiques contre la fraude et la corruption n'avaient pas été révisées ou mises à jour depuis juin 2008. Le HCR l'a informé qu'il élaborait un document complet fixant des échéances pour l'établissement de politiques et de procédures contre le blanchiment d'argent, dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie plus vaste au sein du Réseau Finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination².

45. L'étude réalisée par le HCR sur ses capacités financières a fait ressortir qu'il fallait un encadrement plus solide pour améliorer la gestion financière à l'échelle de l'organisation ainsi qu'une application plus stricte des principes de responsabilité entre les bureaux extérieurs et le siège, et entre la direction et le personnel du HCR. La priorité qui s'en dégage consiste à faire en sorte que le personnel soit

² Vu que la lutte contre le blanchiment d'argent est une question qui intéresse l'ensemble des organismes des Nations Unies, le Contrôleur du HCR a demandé au Réseau Finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat de créer un groupe de travail pour évaluer la situation et formuler une stratégie à l'échelle du système.

convenablement formé, connaisse réellement le Règlement financier et les règles de gestion financière, et possède de solides compétences en gestion financière. Comme indiqué au paragraphe 38, le Haut-Commissaire a approuvé 55 nouveaux postes au titre du renforcement des capacités.

46. Le Comité recommande au HCR : a) de mettre en œuvre les contrôles financiers de haut niveau qui conviennent pour suivre les activités sur le terrain et de revoir le système de responsabilités existant pour s'assurer qu'il dispose d'un mécanisme de contrôle interne approprié et fonctionnel; et b) de comparer son système de responsabilités avec celui d'organisations décentralisées analogues, dans l'objectif de créer un cadre qui réponde aux besoins opérationnels tout en renforçant les mesures de responsabilisation et de contrôle.

47. Le HCR souscrit de façon générale à la recommandation du Comité. Il compte y donner suite, en remédiant aux insuffisances des dispositifs de contrôle interne de la gestion financière, notamment en mettant à jour le plan de délégation des pouvoirs et en révisant et actualisant le manuel financier. S'agissant du système de responsabilités et comme il a été recommandé, il s'emploiera à élaborer un cadre tenant compte des conditions sur le terrain. Il recensera et étudiera les pratiques optimales d'autres organisations décentralisées opérant dans le domaine humanitaire. Toutefois, vu sa singularité particulière, le caractère urgent de ses activités, sa structure de financement et son environnement opérationnel, le HCR n'est pas sûr qu'il existe « d'autres organisations décentralisées » suffisamment semblables pour qu'il puisse établir une comparaison avec leur système de responsabilités. Le Comité n'en reste pas moins d'avis que le HCR pourrait bénéficier d'une telle évaluation comparative avec des organisations qui opèrent ou non dans le domaine humanitaire.

48. Le Comité recommande également au HCR : a) de réviser et de mettre à jours ses politiques et procédures de lutte contre la fraude pour s'assurer qu'il dispose de systèmes de détection et de surveillance satisfaisants et b) d'élaborer des directives complètes sur le blanchiment d'argent.

49. Le HCR accepte la recommandation du Comité. S'agissant du point a), il a déclaré qu'il réviserait et mettrait à jour ses politiques et procédures de lutte contre la fraude en coordination avec ses divisions fonctionnelles concernées. S'agissant du point b), il a déclaré qu'il était sur le point d'achever un document de réflexion qui étayera l'élaboration et l'application de directives sur la lutte contre le blanchiment d'argent. Ce document a pour objet de revoir les critères permettant aux mécanismes de contrôle de détecter et de réduire le blanchiment d'argent, grâce notamment aux techniques de gestion des risques de l'organisation. Une fois élaboré le projet de document de réflexion, le HCR le présentera à d'autres organisations des Nations Unies avec lesquelles il tiendra des consultations afin de recueillir leurs opinions et leur expérience avant d'apporter la touche finale à un plan de travail.

4. Prestations liées à la cessation de service

50. Les prestations liées à la cessation de service désignent les avantages du personnel payables postérieurement à la cessation de l'emploi. Les états financiers du HCR pour 2011 font apparaître des engagements liés aux prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite d'un montant de 483,5 millions de dollars (contre 393,7 millions en 2010). Sur ce montant, 350,8 millions de dollars

représentent des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service concernant le personnel en fonctions et à la retraite. Les engagements ont été calculés par évaluation actuarielle en utilisant un taux d'actualisation de 5,1 % (5,55 % en 2010) fondé sur le cours au comptant d'obligations de sociétés de premier rang. Le changement de taux s'explique par les mouvements sur le marché obligataire concerné; il s'est traduit par une augmentation de 86,8 millions de dollars des engagements, qui sont comptabilisés en charges dans les états financiers pour 2011.

51. En raison de la mauvaise qualité des données fournies à l'actuaire, la réalisation des évaluations actuarielles a été plus difficile qu'elle n'aurait dû l'être. Par exemple, l'actuaire a trouvé des noms de fonctionnaires mentionnés simultanément sous les rubriques « actifs » et « inactifs ». En conséquence, le HCR a dû procéder à une opération de nettoyage de ses données, et le Comité n'a décelé aucune erreur significative dans les données révisées fournies à l'actuaire lors de sa vérification.

52. Le Comité recommande de nouveau au HCR de définir des procédures robustes et étayées de contrôle de la qualité pour valider l'intégrité des données qu'il communique à ses actuaires.

53. Le HCR a accepté la recommandation du Comité et déclaré qu'il améliorerait ses procédures de contrôle pour valider l'intégrité des données, y compris celles reçues de tierces parties telles que l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (le régime d'assurance maladie de l'Office des Nations Unies à Genève). Les mesures nécessaires sont actuellement prises à cet égard, notamment la fourniture aux tierces parties d'éclaircissements sur le type de données nécessaires, dans le but de procéder à une analyse approfondie des données préalablement à leur validation. Le HCR collaborera avec ses fournisseurs internes et externes de données bien avant l'évaluation actuarielle pour mettre en évidence les omissions et inexactitudes concernant les données précédentes et fournir un ensemble de données de qualité pour l'exercice 2012.

Financement des engagements liés aux prestations dues après la cessation de service

54. En 2010, le Comité a souligné la nécessité que le HCR mette en place un financement spécifique pour les charges à payer à la cessation de service, qui s'élèvent actuellement à 483,5 millions de dollars. En juin 2011, le Comité permanent du HCR a approuvé une stratégie de financement prévoyant qu'à partir de 2012, un prélèvement mensuel de 3 % serait appliqué au traitement de base de tous les fonctionnaires remplissant les conditions requises. L'objectif est d'établir une réserve initiale pour contribuer au financement de l'ensemble des engagements. En outre, un montant de 2 millions de dollars, correspondant à des économies potentielles au titre des dépenses de personnel, sera affecté chaque année à une réserve distincte pour financer les engagements relatifs aux prestations liées au rapatriement, qui s'élèvent à 80,4 millions de dollars.

55. Le HCR prévoit d'examiner systématiquement tous les deux ans sa stratégie de financement pour réévaluer les hypothèses et projections au regard de ses réserves et proposer si nécessaire des ajustements des niveaux de financement. Le Comité prend note de la stratégie de financement, qui a été élaborée conformément à sa recommandation antérieure, et se félicite de l'engagement qu'a pris le HCR de

l'examiner de façon continue. Il suivra les progrès accomplis dans ce domaine par le HCR et en rendra compte dans les années à venir.

5. Comptes bancaires, disponibilités et placements

56. Dans ses états financiers pour 2011, le HCR déclare détenir une encaisse et des dépôts à terme, y compris liquidités bancaires et placements, d'un montant total de 534,9 millions de dollars (contre 437 millions de dollars en 2010).

Comptes bancaires

57. Au 31 décembre 2011, le HCR détenait 425 comptes bancaires et comptes de caisse dont le solde combiné s'élevait à 534,9 millions de dollars. Pour donner suite à une recommandation antérieure du Comité concernant la centralisation de ses arrangements bancaires, il a mis en place un système centralisé des paiements au siège afin de réduire la nécessité de paiements locaux, sans pour autant avoir réduit le nombre de ses comptes bancaires. Par exemple, il détient encore quelque 75 comptes en Europe, où la plupart de ses opérations bancaires en euros sont gérées directement par le siège. Le Comité ne considère pas que tous les comptes bancaires de cette région soient nécessaires.

58. Le Comité a conscience que la nature, la structure de la chaîne d'approvisionnement et le modèle de prestation de services des activités mondiales du HCR nécessiteront toujours un nombre substantiel de comptes bancaires. Toutefois, couplé à la gestion déconcentrée du HCR, ce nombre toujours élevé de comptes bancaires ne permet pas de gérer efficacement ces derniers et accroît les risques d'erreur et de fraude.

59. Le Comité a une nouvelle fois invité le HCR, qui en est convenu, à soumettre régulièrement tous ses comptes bancaires à un examen critique et à clôturer tous ceux qui se révéleraient inutiles.

60. Le HCR a fait savoir qu'il étudiait périodiquement le nombre de comptes bancaires qui lui étaient nécessaires, compte tenu de leur nature : comptes d'activités; comptes liés aux besoins en devises; comptes de placement; comptes des campagnes de collecte de fonds dans le secteur privé; et comptes de caisse. À cet égard, il : a) étudiera le nombre de comptes bancaires nécessaires et établira un objectif par type de compte pour chaque région; et b) clôturera systématiquement tout compte bancaire inactif et inutile.

Rapprochements bancaires

61. Le rapprochement bancaire est le principal moyen de contrôle permettant de détecter, de résoudre et d'expliquer les divergences entre le système comptable et les soldes bancaires. Il constitue une protection essentielle contre la fraude et les erreurs, et les règles de gestion financière relatives aux contributions volontaires gérées par le HCR prescrivent d'effectuer ces rapprochements tous les mois pour tous les comptes.

62. Le Comité avait précédemment mis en évidence un important retard dans les rapprochements bancaires et recommandé de mettre à jour ces derniers et d'expliquer les divergences. Il a constaté qu'au cours de l'année 2011, le HCR avait fait des progrès satisfaisants, et que son retard dans les rapprochements ne portait plus que sur 2 comptes au 31 décembre 2011, contre 10 (dont 3 seulement étaient

des comptes actifs) au 31 décembre 2010. De plus, le HCR : a) effectuait des rapprochements quotidiens sur ses comptes bancaires les plus actifs gérés au siège, qui représentent 60 % (2,77 milliards de dollars) de l'ensemble des opérations et pourrait étendre cette pratique aux bureaux extérieurs; et b) renforçait son suivi des rapprochements bancaires effectués dans les bureaux extérieurs en augmentant les effectifs chargés de superviser les contrôles et le respect des règles dans ces bureaux. Il a informé le Comité que, grâce à ses capacités renforcées, la Division de la gestion financière et administrative procéderait chaque mois à un nouveau contrôle d'un échantillon de rapprochements bancaires à compter de juin 2012.

63. Le Comité recommande au HCR de s'appuyer sur les progrès déjà accomplis en termes de rapprochement bancaire quotidien sur les comptes les plus importants pour étudier les coûts et les avantages qu'il y aurait à généraliser cette pratique à tous les principaux comptes bancaires des bureaux extérieurs, lorsque cela serait possible.

64. Le HCR a accepté la recommandation du Comité en indiquant son intention de continuer de généraliser les progrès accomplis et les bonnes pratiques mises en place en ce qui concerne les principaux comptes du siège. Il a fait savoir qu'il avait renforcé son suivi des rapprochements bancaires effectués dans les bureaux extérieurs afin de valider mensuellement les contrôles et le respect des règles dans ces bureaux, mais que certaines limitations techniques du module grand livre du progiciel de gestion intégré ne permettaient guère d'étendre la méthode actuelle à tous les comptes de tous les pays dans un cadre fonctionnel très décentralisé. Les bureaux extérieurs ne pouvaient pas effectuer de rapprochements bancaires quotidiens sans que l'on augmente considérablement leurs effectifs et procède aux mises à niveau techniques du progiciel de gestion intégré, notamment. Le HCR étudie néanmoins les coûts et les avantages de l'élargissement de la pratique aux principaux comptes bancaires des bureaux extérieurs.

65. Le Comité a par ailleurs noté que l'une des trois fraudes révélées en 2011 par le HCR (voir sect. E) avait d'abord été dissimulée par un élément de rapprochement non valide. Il a noté la nécessité de renforcer les instructions et la formation données au personnel pour le codage des opérations et le rattachement des écritures à l'exercice approprié.

66. Le Comité recommande au HCR : a) de faire en sorte que sa Division de la gestion financière et administrative élabore à l'intention de l'ensemble du personnel concerné des programmes de formation sur les procédures de rapprochement bancaire à la fin du mois et en fin d'exercice et veille au respect des règles en contrôlant par sondages les rapprochements bancaires; et b) de vérifier, lors du contrôle mensuel des rapprochements bancaires, que les transactions sont rattachées à l'exercice approprié, et de remédier en 2012 aux défaillances constatées.

67. Le HCR a accepté la recommandation du Comité, en indiquant a) qu'il élargirait la formation aux procédures de réconciliation bancaire en ligne déjà en place, et renforcerait ses directives sur le rapprochement bancaire de contrôle dans les mémorandums de clôture mensuels qui seront émis au cours des troisième et quatrième trimestres de 2012, et b) qu'il établirait une procédure mensuelle de contrôle par sondages.

6. Biens durables et non durables

Biens durables

68. Le HCR, qui mène ses opérations un peu partout dans le monde, doit à ce titre gérer efficacement son matériel et ses stocks. Au 31 décembre 2011, il avait consigné des biens durables (principalement des véhicules et du matériel) d'une valeur d'acquisition totale de 319 millions de dollars dans son registre des actifs.

69. Le Comité a examiné l'analyse des actifs du HCR répondant à la définition des immobilisations corporelles données dans les normes IPSAS. Il a noté qu'environ 38 % (3 020 actifs sur un total de 7 886) étaient entièrement amortis à la valeur nulle³, ce qui indique que la durée d'utilité attribuée à certaines catégories d'actifs était peut-être excessivement courte par rapport au contexte dans lequel opère le HCR. Pour les véhicules, la convention comptable proposée prévoit une durée d'utilité comprise entre 5 et 10 ans, alors que celle attribuée à de nombreux véhicules se situe dans la partie la plus basse de cette fourchette. D'après l'analyse effectuée, la durée d'utilité attribuée est souvent inférieure à la durée d'utilisation de ces actifs par le HCR. Cela pose le risque que le système d'information de gestion n'indique pas fidèlement l'intégralité des coûts de l'utilisation des actifs par les programmes.

70. Le HCR a accepté la recommandation faite par le Comité d'examiner la durée d'utilité attribuée à ses actifs, en accordant une attention particulière à celle des véhicules compte tenu de la politique de gestion du parc automobile actuellement en cours d'élaboration.

71. Le HCR a déclaré qu'il examinerait la durée d'utilité de ses actifs, en particulier les véhicules légers, en tenant compte des paramètres techniques et des conditions dans lesquelles ils étaient utilisés.

Accords de droit d'usage

72. Lorsqu'ils sont prêtés aux partenaires d'exécution, les actifs tels que les véhicules ou le matériel de bureau sont soumis à des accords de droit d'usage, qui établissent que le HCR continue d'en être propriétaire et définissent les responsabilités des partenaires qui en ont la garde. Les bureaux de pays sont tenus d'examiner ces accords chaque année pour s'assurer que les registres sont à jour et faire en sorte que les accords soient renouvelés si nécessaire. Bien que le HCR ait prêté une plus grande attention aux accords de droit d'usage dans le cadre plus large des améliorations qu'il apporte à la gestion de ses actifs, le Comité a continué à constater des défaillances. Au Soudan et en Thaïlande, il a relevé des cas d'accords avec certains partenaires d'exécution dans lesquels figuraient des listes d'actifs inexacts, ainsi que des cas d'accords parvenus à expiration et qui n'avaient pas été renouvelés. Le Comité estime que la caducité des accords accroît les risques concernant la sauvegarde des actifs et les droits de propriété du H

73. Le Haut-Commissariat a accepté la recommandation faite par le Comité : a) de contrôler le respect par les bureaux de pays des termes des accords de droit d'usage et b) de publier à l'intention de ses représentants des

³ Conformément aux normes comptables du système des Nations Unies et à ses politiques comptables, le HCR déprécie ses actifs (sauf les bâtiments) sur leur durée de vie utile, mais cela n'est pas enregistré dans les livres de comptes.

instructions leur rappelant qu'il leur incombe de tenir des registres exacts et à jour des actifs prêtés par le HCR à ses partenaires d'exécution.

74. Le HCR a déclaré qu'il fournirait aux opérations sur le terrain des directives supplémentaires sur leurs responsabilités relatives aux actifs prêtés aux partenaires d'exécution et prendrait en considération à compter de 2011 les actifs prêtés aux partenaires d'exécution dans ses opérations de vérification physique des immobilisations corporelles.

Évaluation des stocks

75. Le Comité avait précédemment recommandé au HCR d'indiquer dans ses états financiers la valeur des biens durables ou des stocks afin de fournir des informations plus complètes et exactes sur ses actifs. En raison du nettoyage en cours de ses données, le Haut-Commissariat a reporté la communication de cette information au 1^{er} janvier 2012, date à laquelle il appliquera les normes IPSAS qui rendent cette information obligatoire. Le Comité examinera la façon dont le HCR tire parti de cette amélioration de l'information concernant la gestion de ses actifs. D'après sa dernière estimation, effectuée après l'opération de nettoyage, le HCR détenait au 31 décembre 2011 des biens durables d'une valeur totale de 96,7 millions de dollars.

Nettoyage des données concernant les actifs

76. En 2011, donnant suite à une recommandation antérieure du Comité, le HCR a entrepris des activités concertées pour nettoyer les données servant à établir la valeur des biens durables en sa possession. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a entrepris des opérations d'évaluation à mi-année et en fin d'année et effectué des sorties de bilan et autres corrections des écritures comptables. Les équipes du Service se sont rendues dans 21 pays où se trouvent environ 80 % des actifs et stocks du HCR en valeur. Leur mission comprenait des vérifications physiques visant à nettoyer les données utilisées pour l'inventaire des biens tant durables que non durables. Les équipes ont dispensé une formation au personnel de la chaîne d'approvisionnement, accompagnée de consignes pour garantir que tout actif endommagé et inutilisable soit correctement comptabilisé en pertes. L'objet et la fréquence requise des réunions des comités locaux de gestion des biens ont également été rappelés aux bureaux de pays. Après chaque mission, le Service a présenté au représentant dans le pays des conclusions et recommandations importantes. Cet investissement considérable a fourni au HCR une base solide pour améliorer la gestion de ses actifs, et il importe que les enseignements tirés de ces missions soient plus largement diffusés en son sein.

77. Le HCR a accepté la recommandation du Comité tendant à ce que le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement mette à profit ses travaux de 2011 pour : a) déceler toute défaillance systématique des systèmes et pratiques de travail existants et b) mettre en place des systèmes et contrôles renforcés pour produire des données sur les actifs.

78. Le HCR a déclaré qu'il analysait les causes profondes des écarts constatés lors de la vérification physique des biens, ainsi que par d'autres moyens, de façon régulière, et que toute faiblesse décelée dans son progiciel de gestion intégré ou dans les habitudes de travail était corrigée ou relatée dans les rapports d'anomalies.

7. Gestion des partenaires d'exécution

79. Les partenariats restent le mode d'exécution privilégié du HCR pour ses opérations sur le terrain. Au cours des cinq dernières années, les versements effectués aux partenaires d'exécution ont considérablement augmenté, passant de 432 millions de dollars en 2007 à 794 millions en 2011, soit un bond de 84,2 %, alors que le nombre de partenaires n'a augmenté que de 16 %. Au 31 décembre 2011, le HCR avait reçu des rapports de contrôle financier portant sur 500 millions de dollars, soit 63 % de ces dépenses. Au 6 juin 2012, il avait reçu des rapports portant sur 755 millions de dollars, soit 95 %.

Contrôle financier des partenaires

80. Le contrôle financier et les visites de vérification sont un important moyen pour le HCR de contrôler les dépenses des partenaires d'exécution et pour l'administration de s'assurer que les ressources dont elle a la responsabilité sont utilisées aux fins prévues. Le Comité a encore constaté : a) que ces visites étaient souvent effectuées par des administrateurs de programme plutôt que des spécialistes des finances, et b) qu'il existait des lacunes et des incohérences dans la méthode et le niveau de respect du cadre de vérification mis en place par le HCR. En République du Soudan, le Comité a relevé de graves lacunes des contrôles de la vérification financière et l'absence de pièces confirmant ce que les agents vérificateurs avaient examiné lors de leurs visites. Dans un cas, le Comité n'a pu trouver de piste de vérification permettant de remonter du rapport financier du partenaire aux documents comptables du HCR, alors que le partenaire avait récemment fait l'objet d'une visite de vérification. Le Comité a également noté que le partenaire n'avait effectué aucun rapprochement sur le compte bancaire distinct où les fonds du HCR étaient déposés.

81. En Thaïlande, le Comité a constaté que le HCR effectuait la validation financière des rapports de ses partenaires une fois par an, au lieu de le faire avant chaque versement trimestriel, ainsi qu'il est de rigueur. Il a également relevé des défaillances dans les rapprochements bancaires des partenaires et l'absence de documents attestant de la livraison et de la réception des marchandises. Ces problèmes n'avaient pas été constatés ou signalés lors des visites de contrôle financier ou dans les rapports des vérificateurs extérieurs indépendants engagés en Thaïlande.

82. En outre, lors de l'examen d'un échantillon de 38 rapports de vérification dans tous les bureaux de pays, le Comité a constaté des écarts substantiels dans le niveau de détail des explications présentées à l'appui de la vérification des rapports financiers de ses partenaires par le HCR.

83. En octobre 2011, le HCR a créé un Service de la gestion des partenaires d'exécution pour renforcer sa gestion stratégique et opérationnelle concernant ces partenaires. Il compte mettre en place un nouveau cadre de gestion fondé sur une évaluation des risques, qui prévoit une surveillance centrale plus étroite et comprend notamment un renforcement des procédures de sélection, de reconduction, de non-reconduction et de suivi des partenaires, et d'engagement de consultants pour faciliter le passage à une méthode de vérification axée sur le risque. Le HCR a informé le Comité qu'il mettrait en place par étapes le nouveau cadre de gestion et prévoyait que la nouvelle méthode serait pleinement mise en œuvre au début de 2014.

84. Le Comité note que la plupart des conclusions pour l'année 2011 se rapportent à des défaillances qui avaient déjà été constatées précédemment, et par conséquent recommande de nouveau et avec insistance au HCR de créer des listes de contrôle et des outils communs à utiliser lors de la vérification des partenaires d'exécution, et de veiller à ce que le personnel effectuant les visites de suivi financier reçoive une formation appropriée et connaisse bien les règles et procédures applicables aux partenaires d'exécution.

85. **Le HCR a accepté la recommandation du Comité, en mentionnant qu'il considère le suivi de l'exécution des projets comme une activité déterminante pour contrôler le bon usage des ressources, fournir aux personnes concernées une aide de qualité et définir conjointement avec les partenaires les possibilités de développer les capacités.** Il a noté que, pour que la méthode de suivi soit efficace, il faut : 1) adapter la nature et la fréquence des activités de suivi aux risques présentés par la situation, par le partenaire et par le projet; 2) vérifier les comptes financiers, la qualité de la prestation, obtenir les résultats escomptés et faire un emploi efficace des ressources; et 3) lier étroitement les activités de suivi aux autres activités de gestion, notamment la sélection et le contrôle des partenaires d'exécution des projets. Le Comité souscrit à ce point de vue et continuera de suivre les progrès accomplis par le Haut-Commissariat dans ses futures vérifications.

Attestation de vérification des comptes

86. Le Comité avait antérieurement recommandé au HCR d'examiner les lettres d'observations établies par les vérificateurs indépendants et de les rapprocher des rapports de contrôle financier des partenaires d'exécution, en prenant le cas échéant des mesures de suivi. Pour donner suite à cette recommandation, le HCR a institué un examen approfondi des rapports de vérification et de contrôle financier. Dans le cadre de son examen du cadre de gestion des partenaires d'exécution, il a réalisé un examen externe du processus de vérification en vue de définir notamment des critères de risques, en vue de déterminer les partenaires d'exécution devant faire l'objet d'une vérification, ainsi que la portée des vérifications indépendantes et leur fréquence. Le Comité considère que cette recommandation antérieure reste en cours d'application et réétudiera la question lorsque le HCR aura achevé ses travaux.

87. Dans l'intervalle, le HCR a continué d'appliquer le dispositif en place, qui veut que tous les accords de projet d'un montant dépassant 100 000 dollars pour les organismes nationaux et 300 000 dollars pour les organismes internationaux subissent une vérification indépendante, ainsi que le stipulent ses directives en vigueur. Lesdites directives comprennent également des prescriptions détaillées à l'intention des vérificateurs, portant sur les principes généraux de la vérification, les qualifications et l'expérience requises de l'auditeur et la composition de l'équipe de vérification. Pour la campagne d'audits de 2011, le Comité a noté qu'à la fin du mois de mai 2012, le HCR avait reçu 760 certificats d'audit, représentant 85 % des certificats attendus et 77 % des dépenses effectuées par les partenaires en 2011. Une analyse menée par le HCR a montré que les rapports de vérification concernant 43 projets étaient assortis de réserves qui portaient sur un total de 1,3 million de dollars. Ayant examiné 12 rapports d'audit assortis de réserves portant sur un total de 1,2 million de dollars, le Comité a pu vérifier que l'analyse des rapports d'audit effectuée par le HCR était valide. Étant donné le niveau probable d'erreur dans les autres opinions assorties de commentaires, le Comité a conclu que le total de toutes les erreurs était non significatif.

88. Compte tenu de son évaluation : a) des certificats de vérification comptable, b) des sondages et résultats des contrôles utilisés par le HCR pour vérifier les rapports de contrôle financier des partenaires, c) des contrôles par sondage des documents des partenaires d'exécution fournis au Comité par le HCR pour un échantillon de l'ensemble des partenaires et d) des visites effectuées dans les bureaux extérieurs, y compris auprès des partenaires d'exécution, le Comité peut établir avec suffisamment de certitude que les dépenses effectuées par l'intermédiaire des partenaires d'exécution sont présentées fidèlement dans les états financiers du HCR pour l'exercice budgétaire clos le 31 décembre

8. Passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public

Pilotage du projet

89. Le HCR est passé aux normes IPSAS le 1^{er} janvier 2012. En juillet 2010, il a constitué une équipe de mise en œuvre, dirigée par un chef de projet à plein temps, afin de coordonner les activités qu'il avait déjà commencé à mener pour élaborer les politiques, procédures et systèmes de comptabilité appropriés. En 2011, l'équipe a réalisé des avancées sur les aspects ci-après du projet, en étroite collaboration avec le Comité, qu'elle a fréquemment consulté sur toutes les questions relatives aux normes IPSAS : élaboration d'états financiers pro forma; analyse, validation et collecte des données requises pour l'établissement des rapports conformément aux normes IPSAS; structure comptable; et formation du personnel. Le projet est piloté à différents niveaux, sous la direction active du Contrôleur et avec la participation du Haut-Commissaire.

90. Le HCR a établi un inventaire des risques où, de l'avis du Comité, les principaux problèmes susceptibles de compromettre la réussite du projet IPSAS sont clairement définis. Ces problèmes et les moyens d'y remédier sont examinés lors des réunions du Comité directeur du projet pour le HCR qui désigne les secteurs d'activité qui lui semblent indiqués pour mettre en œuvre des solutions.

91. Le Comité a estimé que les travaux avaient bien avancé dans les domaines suivants :

- Conventions comptables;
- États financiers pro forma;
- Examen des soldes d'ouverture;
- Répétitions prévues en 2012 des principaux processus;
- Choix des seuils de comptabilisation des actifs;
- Nettoyage des données sur les immobilisations corporelles et les actifs immobilisés.

92. Si le HCR a bien conçu sa stratégie de mise en œuvre des normes IPSAS, le Comité relève un certain nombre de points qu'il faudra cependant améliorer à l'approche de la mise en œuvre.

Suivi des dépenses au titre des partenariats d'exécution à la fin de l'exercice

93. Environ un tiers des dépenses du HCR se fait dans le cadre d'accords de partenariats. La durée de la plupart de ces accords coïncide avec celle du cycle

annuel de présentation des rapports financiers, mais certains sont prorogés par consentement mutuel; le délai de liquidation est alors prolongé de trois mois après la fin de l'exercice. Or, dans le cadre des normes IPSAS, lorsque ce délai de liquidation empiète largement sur l'exercice suivant, les avances payées peuvent ne pas représenter les dépenses de l'exercice au sens où l'entendent les normes IPSAS. Le HCR reconnaît que l'adoption de ces derniers signifie qu'il faudra revoir son mode de comptabilisation des dépenses effectuées au titre des partenariats et apprécier la pertinence des dispositions actuelles.

Immobilisations corporelles

94. Comme le registre des actifs du HCR ne semble toujours pas suffisamment fiable pour permettre l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS, le HCR prévoit actuellement d'invoquer les dispositions transitoires prévues par la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), selon lesquelles les entités disposent de cinq années, à compter de l'adoption des normes, pour comptabiliser leurs immobilisations corporelles. Le HCR a ainsi élaboré une stratégie pour constater les actifs en fonction de leur année d'acquisition de façon qu'ils soient tous portés en immobilisation au bout de cinq ans.

95. Cette méthode est certes conforme aux mesures transitoires prévues par les normes IPSAS, mais le Comité estime que le HCR n'a pas vraiment étudié toutes les possibilités d'appliquer les normes en place sans recourir à de telles mesures. La majeure partie des biens du HCR se compose de véhicules motorisés, de mobilier et d'équipements informatiques ou de communication. Selon les règles comptables du HCR, ce type de matériel a une durée de vie utile inférieure à cinq ans; or, compte tenu des améliorations apportées l'année passée en ce qui concerne l'enregistrement des actifs, le HCR devrait être en mesure de donner une image fidèle de la valeur de ses biens en concentrant ses efforts de vérification sur ces acquisitions plus récentes. Le Comité convient que le registre des actifs comprend bon nombre d'erreurs anciennes qui pourraient empêcher le HCR de fournir sur les coûts des données suffisamment fiables pour établir la note correspondante conformément aux normes IPSAS, compte tenu du niveau de qualité et de précision qu'exigent les normes internationales.

96. En concentrant les efforts, par exemple, sur les 2 800 véhicules et les 2 200 autres biens dont la valeur nette comptable est établie, le HCR pourrait obtenir un solde d'ouverture matériellement exact qui lui permettrait d'établir l'état relatif à sa situation financière. Il pourrait ainsi appliquer pleinement les normes IPSAS, établir plus rapidement des rapports financiers plus cohérents et mieux contrôler ses actifs (importants avantages que procure l'application des normes IPSAS), sans recourir à des dispositions transitoires.

97. Le HCR souscrit à la recommandation que le Comité lui a faite de continuer à nettoyer son registre des actifs en se concentrant d'abord sur les biens dont la valeur comptable nette est établie.

Inscription des stocks au bilan

98. En vertu de la norme IPSAS 12 (Stocks), le HCR doit comptabiliser la valeur de ses stocks dans ses états financiers. Comme le Comité l'a déjà indiqué, le système global utilisé pour gérer ces biens n'a pas donné une estimation exacte de leur valeur et, pour valider les montants, des équipes du Service de la gestion de la

chaîne d'approvisionnement se sont rendues dans les entrepôts où la valeur des stocks et des actifs était la plus élevée. Des enquêtes sont en cours pour déterminer les causes des écarts constatés et faire en sorte que des données exactes figurent dans les soldes d'ouverture des stocks, qui seront vérifiés par le Comité dans le cadre de l'examen desdits soldes.

Valorisation des avantages de l'adoption des normes IPSAS

99. Conscient qu'il importe de valoriser les avantages que procurent les normes IPSAS et donnant suite à une recommandation antérieure du Comité, le HCR a mis au point des indicateurs de résultats pour suivre les données et la mise en œuvre des procédures. Il a bien évoqué la question avec le Comité et en tient les parties prenantes informées, mais n'a pas encore établi de véritable stratégie en la matière. Pourtant, les premiers effets positifs commencent déjà à se faire sentir. Par exemple, les équipes ont pu vérifier l'exactitude du système global de gestion des stocks, repérer le matériel obsolète et s'en débarrasser, ce qui a permis de réduire les coûts de stockage et d'avoir une meilleure vision d'ensemble des stocks disponibles. À l'heure actuelle, le HCR n'a aucun moyen de quantifier ces premiers effets positifs.

100. Le Comité recommande une nouvelle fois au HCR de définir clairement les objectifs et avantages escomptés du projet IPSAS et de mettre au point une méthode pour suivre et gérer la valorisation de ces avantages.

101. Le HCR a souscrit à cette recommandation en déclarant avoir répertorié les avantages que l'application des normes IPSAS doit procurer à l'administration et s'employer activement à faire connaître à ses équipes et aux différentes parties prenantes les bénéfices escomptés. Des modalités explicites de valorisation de ces avantages sont en cours d'élaboration et seront présentées au Comité directeur pour les normes IPSAS, pour approbation, au troisième trimestre 2012.

9. Gestion des achats

Contexte

102. En 2011, le HCR a dépensé environ 539 millions de dollars en biens et services, 247 millions (45 %) de ces biens et services ayant été achetés de façon centralisée, par l'intermédiaire du Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et le reste localement. L'annexe 2 donne un aperçu des activités d'achat par type d'approvisionnement, par destination et par origine du prestataire.

103. Si le Comité a choisi en 2011 de s'intéresser plus particulièrement aux achats, c'est que la gestion des approvisionnements revêt une importance fondamentale pour les services que le HCR fournit aux populations déplacées, et que l'organisation a dû relever de nombreux défis pour renforcer ses capacités et son efficacité dans ce domaine. Donnant suite à une grande évaluation externe confiée à des consultants en 2008, le HCR a mené à bien la première moitié du plan d'action 2011-2013 qu'il avait élaboré pour assurer la gestion la plus performante de sa chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur :

- L'amélioration de l'organisation;
- L'efficacité de l'acheminement des commandes de bout en bout, le déroulement des activités étant entièrement repensé;

- Le renforcement des outils d'analyse de l'information et de mesure de la performance;
- L'investissement dans la formation, l'organisation des carrières et tout ce qui concerne les ressources humaines.

Responsabilité des services d'achats

104. La responsabilité des services d'achats est dispersée dans l'ensemble du HCR. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est responsable au niveau central de la planification et de la coordination dans ce domaine; il fait rapport à l'équipe de direction par l'intermédiaire du Directeur des opérations d'urgence et des services de sécurité et d'approvisionnement. Il appuie les équipes qui exécutent les diverses tâches de la chaîne d'approvisionnement dans les pays où le HCR est présent. Ces équipes, dont la taille varie en fonction de l'ampleur des activités, font partie intégrante des opérations. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement offre une assistance et des conseils techniques concernant les biens et services achetés, assure la maintenance des systèmes informatiques, dispense des formations et met en place des accords-cadres mondiaux pour l'achat des biens souvent demandés, tels que les articles de base pour les réfugiés. Ces contrats de type « marché à commandes » peuvent être utilisés par les équipes d'approvisionnement affectées à chaque pays mais n'engagent pas le HCR à acheter des quantités définies.

105. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'a aucun pouvoir hiérarchique sur les responsables de l'approvisionnement sur le terrain. Il ne définit pas non plus les modalités d'organisation, de dotation en personnel ou de contrôle (par les représentants nationaux) des activités d'approvisionnement menées dans chaque pays. La responsabilité des équipes d'approvisionnement consiste à planifier les achats et la distribution, faire des propositions sur la marche à suivre pour les demandes de biens et services, les possibilités d'approvisionnement sur place et la gestion des fournisseurs locaux lorsque c'est avantageux, et prendre les dispositions nécessaires concernant la distribution et l'entreposage du matériel dans le pays où elles opèrent, depuis les ports d'entrée ou les entrepôts locaux jusqu'aux destinations finales. Dans certains pays, les responsables de l'approvisionnement rendent compte à des antennes locales de programme, et non à l'équipe de direction au niveau national. En principe, cette façon de procéder augmente le risque que les pratiques d'achats ne s'établissent au gré des exigences des responsables de programme, sans considération objective de rapport qualité-prix, d'utilité, ou de disponibilité de livraison. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a donc recommandé que les responsables de l'approvisionnement rendent directement compte aux représentants ou à leurs suppléants mais, bien qu'elle ait été mise en place dans certains pays, cette pratique n'est pas encore systématiquement adoptée.

106. Le HCR souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que la structure d'approvisionnement et les filières hiérarchiques recommandées par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui sont déjà en place dans plusieurs pays, s'appliquent uniformément dans tout le réseau du HCR.

107. Le HCR a indiqué qu'il renforcerait la chaîne de responsabilité hiérarchique concernant les responsables de l'approvisionnement déployés sur le terrain en

établissant un mécanisme dans le cadre duquel les opérations sur le terrain, le personnel chargé localement des approvisionnements et le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement fixeraient en commun les objectifs, et le Service rendrait régulièrement compte de la performance des responsables de l'approvisionnement.

Dotation suffisante en personnel chargé des approvisionnements sur le terrain

108. L'évaluation extérieure menée en 2008 a montré que les effectifs du HCR dans le domaine des approvisionnements étaient très faibles par rapport aux autres organismes des Nations Unies ou aux ONG comparables. Le HCR comptait alors 210 responsables des approvisionnements pour un budget « logistique » total de 600 millions de dollars. Le nombre de postes dans ce secteur a depuis lors augmenté, passant à 314, mais il reste au plus bas de la fourchette pour les organisations comparables; 57 de ces postes sont toujours vacants. La plupart des nouveaux postes ont été créés au Service central de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui en compte 50, mais ce service finance aussi 45 postes pourvus aux niveaux national et international pour renforcer les capacités d'approvisionnement dans 15 pays.

109. Le Comité a constaté que des responsables désignés des approvisionnements sont en poste dans seulement 42 des 126 pays où le HCR a acheté des biens en 2011; dans les 84 autres pays, les fonctions correspondantes sont assumées par d'autres fonctionnaires, généralement des agents administratifs. Le Comité a constaté également que le personnel spécialisé et accrédité était concentré dans les plus grandes opérations. Si bien que les pays qui comptent au moins un responsable des approvisionnements représentent 83 % des dépenses totales, soit 450 millions sur 539 millions de dollars.

110. Malgré les progrès concernant le nombre des postes, le Comité a constaté qu'il n'y avait pas assez de responsables de l'approvisionnement expérimentés et qualifiés, en particulier aux principales fonctions de gestion (spécialistes et spécialistes hors classe des approvisionnements), dans les pays recevant l'aide du HCR. Par exemple, les postes d'encadrement étaient vacants au Kenya et au Soudan, qui étaient respectivement les troisième et sixième plus vastes théâtres d'opérations en 2010, si bien que d'autres collègues ont dû tant bien que mal assurer ces fonctions à temps partiel en plus de leur propre travail.

111. Le Comité considère que le manque de personnel et la rotation des effectifs ont contribué à certains des problèmes qu'il a mis en évidence, notamment au Kenya. Les effectifs peuvent être exploités bien au-delà de leur capacité en temps de crise; par exemple, le HCR avait dû faire appel à des fonctionnaires des approvisionnements à la retraite pour faire face aux déplacements de personnes en Côte d'Ivoire et à l'afflux de déplacés au camp de réfugiés de Dabaab, dans le nord du Kenya, en 2011.

Professionnalisme, formation et orientation

112. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ne dispose actuellement d'aucune donnée sur le nombre de ses fonctionnaires qualifiés dans le domaine des achats ou de la gestion des approvisionnements. Les postes de gestionnaire d'approvisionnement sont presque toujours pourvus en interne par des

généralistes sans véritables qualifications dans le domaine en question. Le Service a son mot à dire pour déterminer quels candidats internes possèdent l'expérience la plus pertinente, mais il est rare que des spécialistes soient disponibles. Comme dans d'autres domaines de spécialité, des pressions s'exercent pour pourvoir les postes vacants avec des fonctionnaires en attente d'affectation, souvent des généralistes. Le recrutement extérieur, même à des postes à responsabilités du Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, est rare et pour y recourir il faut d'abord prouver qu'aucune candidature interne n'est recevable. Par exemple, bien que la construction soit l'une des catégories d'activité qui nécessite le plus d'achats au HCR, le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ne dispose d'aucun spécialiste pour fournir une assistance sur le terrain.

113. Le Comité a constaté que la majeure partie des formations proposées au personnel chargé des approvisionnements mettait principalement l'accent sur le traitement des opérations. Au Soudan, des fonctionnaires qui exerçaient des fonctions de programmation ou d'administration ont été réaffectés aux approvisionnements sans recevoir aucune formation pour leur reconversion, en dehors des cours qu'ils avaient pu prendre par ailleurs sur leur temps libre ou à leurs propres frais. Au Kenya, le personnel local a été exclu de la formation aux approvisionnements. En Thaïlande, le personnel avait certes suivi une formation de base aux règles d'achats du HCR, mais une seule personne possédait une qualification reconnue en matière d'achats. La formation de spécialistes peut conduire à des améliorations, élargir la gamme de l'appui et accroître la valeur ajoutée que les équipes peuvent apporter aux opérations, en plus de leurs activités de traitement des transactions. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en est conscient et a prévu dans son plan d'action pour 2013 une stratégie de formation, dont la mise en œuvre nécessitera toutefois l'aide de l'équipe de direction.

114. Le Comité estime qu'il est difficile d'apporter une vraie valeur ajoutée dans un domaine spécialisé, sans même parler d'excellence, sans s'engager durablement à promouvoir le professionnalisme, notamment par l'acquisition de qualifications auprès d'organismes de formation pertinents. Le HCR a fait savoir au Comité qu'il avait l'intention de faire du renforcement des compétences dans le domaine de la gestion des achats l'une de ses priorités des années à venir.

115. Le Comité a recommandé au HCR : a) d'évaluer la nécessité de mettre en place un stage de formation initiale dans le domaine des achats ou de la gestion des approvisionnements à l'intention de ses fonctionnaires chargés des approvisionnements, en privilégiant les fonctionnaires qui assument des fonctions de direction; b) de déterminer le nombre et la répartition des fonctionnaires chargés des approvisionnements qui possèdent des qualifications professionnelles reconnues dans le domaine des achats; et c) de déterminer la mesure dans laquelle il conviendrait d'accroître ces effectifs, soit en recrutant à l'extérieur, soit en demandant aux membres du personnel de suivre une formation professionnelle qualifiante pour qu'ils puissent progresser dans leur carrière et accéder à des postes de responsabilité plus élevée dans le domaine des approvisionnements.

116. Le HCR, qui souscrit à la recommandation du Comité, a indiqué que le renforcement des compétences du personnel serait une de ses priorités dans les années à venir. Son plan d'action comprend la mise au point d'un cadre de

connaissances ou de compétences et d'une stratégie de formation. L'élaboration d'un cours de formation à l'intention du personnel nouvellement recruté à des postes d'approvisionnement devrait commencer en 2012. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comparera les effectifs chargés de l'approvisionnement affectés dans le monde entier et les qualifications requises dans ce domaine pour déterminer les lacunes à combler en matière de formation ainsi que d'autres besoins.

*Gestion de l'information en matière d'approvisionnement :
indicateurs de résultats stratégiques*

117. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a mis au point cinq principaux indicateurs de résultats (tableau II.3) en matière d'approvisionnement, qui ne sont toutefois pas tous encore assez solides pour servir à établir les rapports présentés à l'équipe de direction en raison des préoccupations que suscitent leur pertinence et leur interprétation.

Tableau III

Principaux indicateurs de résultats en matière d'approvisionnement

<i>Indicateur et objectif</i>	<i>Taux d'exécution déclaré par le HCR</i>	<i>Problème de quantification</i>	<i>Évaluation du Comité</i>
Livraison : Faire en sorte que les commandes soient livrées dans les délais	40	Dans la pratique, les équipes d'approvisionnement fixent des dates de livraison irréalistes et les dates de réception de ces livraisons sont souvent erronées; le taux d'exécution rapporté est donc très peu fiable et probablement très en dessous de la réalité.	L'indicateur est pertinent mais pour qu'il soit utile, il faut grandement améliorer le mode de saisie des données à partir desquelles il est calculé. Faute de pouvoir améliorer radicalement les données de livraison du Projet de renouvellement des systèmes de gestion, le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pourra s'appuyer à la place sur les données de suivi des envois.
Stocks d'urgence mondiaux : Faire en sorte que des stocks de produits d'urgence soient disponibles pour 600 000 personnes (250 000 pour les tentes)	50	Le pourcentage indiqué correspond seulement au moins disponible des 11 articles d'urgence (à savoir les tentes). Pour les 10 autres, le pourcentage est de 100 %.	L'indicateur est pertinent et utile, bien qu'il ne concerne que l'ensemble des stocks d'urgence mondiaux, sans tenir compte des stocks détenus par les opérations de pays ou de ceux qui se trouvent dans les circuits d'acheminement.
Livraison d'urgence : Faire en sorte que les commandes soient livrées à temps dans les situations d'urgence	..	Cet indicateur n'est pas encore tout à fait au point, car il ne mesure que le nombre d'articles fournis lorsqu'une situation d'urgence est déclarée.	Cet indicateur doit être perfectionné, dans l'idéal en établissant une correspondance avec l'approvisionnement hors situations d'urgence (voir ci-dessus).

<i>Indicateur et objectif</i>	<i>Taux d'exécution déclaré par le HCR</i>	<i>Problème de quantification</i>	<i>Évaluation du Comité</i>
Gestion des actifs : Assurer la gestion efficace des immobilisations corporelles	Plus de 90	Le pourcentage indique la part d'immobilisations corporelles sans « problème » – principalement concernant l'enregistrement de leur état ou des mouvements de stock.	Cet indicateur est pertinent en ce qu'il permet de mieux contrôler et enregistrer les actifs, dans le cadre des normes IPSAS.
Organisation de la chaîne d'approvisionnement : S'assurer que le Siège et les unités hors Siège disposent d'une chaîne d'approvisionnement correctement organisée et dotée du personnel compétent	84,5	Montre le pourcentage de postes pourvus dans le domaine de l'approvisionnement (257 sur 304)	L'indicateur est pertinent mais ne remplit pas parfaitement son office dans la mesure où il ne montre pas les niveaux de compétences, directement ou indirectement (en indiquant par exemple le nombre de personnes possédant des qualifications professionnelles).

Source : Examen par le Comité des principaux indicateurs de résultats du HCR.

Note : Ces données n'ont pas été validées par le Comité, qui a repéré d'importants problèmes de quantification (voir la colonne 4).

118. Le HCR doit encore finir la mise au point d'un système de mesure des résultats concernant les achats; le *Manuel des achats* ne prévoit pas précisément de système pour mesurer les résultats au niveau des pays. Le Comité a relevé l'absence d'indicateurs de résultats à ce niveau.

119. Le Comité se serait attendu au minimum à un contrôle trimestriel de certains éléments comme le coût et le calendrier des opérations, la réalisation de l'objectif fixé en ce qui concerne les délais de traitement des demandes, le pourcentage des demandes de fourniture de biens et de services auxquelles il a été donné suite et l'incidence des dispenses de mise en concurrence. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a commencé très opportunément à élaborer les principaux indicateurs de résultats, mais le Comité estime que ceux retenus par le HCR pour la gestion des approvisionnements sont très insuffisants. Sans un contrôle fréquent des résultats à l'aide d'indicateurs bien conçus, il sera difficile pour le HCR de déterminer, par exemple : si ses méthodes de transport ne lui coûtent pas trop cher; s'il y a des problèmes au niveau de la préparation des articles à temps pour le transport ou s'il y a du retard au niveau du passage en transit.

120. Le HCR a accepté la recommandation que lui a faite le Comité de s'employer en priorité :

a) À améliorer l'enregistrement des transactions dans son progiciel de gestion intégré par les équipes d'approvisionnement locales ou, si cela n'est pas possible, à charger de nouveau le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'assurer le suivi centralisé des expéditions pour donner des informations fiables quant au délai de livraison;

b) À garantir la comparabilité des mesures de résultats gérées par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement concernant les livraisons urgentes et celles concernant les livraisons non urgentes;

c) À préciser les compétences disponibles dans les indicateurs relatifs aux effectifs tenus par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement;

d) À transposer au niveau des pays les principaux indicateurs de résultats établis par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour le HCR pour permettre aux bureaux de pays de rendre compte des résultats relatifs aux approvisionnements.

Gestion des informations sur le niveau des stocks et les quantités commandées

121. Il importe de disposer de données fiables sur le niveau des stocks et les commandes en cours pour pouvoir prendre les décisions propres à garantir un approvisionnement en temps et en quantité voulus. Si ces données n'existent pas ou sont mal utilisées, les commandes peuvent être passées trop tôt ou trop tard et les quantités commandées incorrectes.

122. Le Comité a constaté que les activités d'achat des bureaux de pays n'étaient pas coordonnées en raison de l'absence de contrôle ou de coordination au niveau des pays. Ce problème était particulièrement grave au Kenya, où les groupes de l'approvisionnement à Dadaab, à Nairobi et à Kakuma ne savaient rien des transactions effectuées par les uns et les autres voire de celles effectuées par d'autres composantes de leur propre bureau. Dans ses directives, le HCR souligne que les services chargés du programme, des finances et de la protection doivent consulter le groupe de l'approvisionnement avant de prendre une décision en matière d'achats, mais cela n'a pas été fait systématiquement. Le Comité a examiné un échantillon de transactions et a relevé ce qui suit :

- L'achat d'articles identiques (notamment des imprimantes) par des voies différentes à des prix différents;
- L'achat d'articles analogues ou identiques, comme du savon, par différents bureaux extérieurs à des semaines d'intervalle, alors que ces opérations auraient pu être regroupées pour réduire les frais administratifs et obtenir des remises sur quantité;
- L'achat d'articles analogues ou identiques, comme des vêtements, à diverses occasions auprès de fournisseurs différents.

123. Le Comité sait que les contraintes opérationnelles et les problèmes d'effectifs au Kenya font que les activités d'approvisionnement n'ont pas été gérées comme elles auraient dû être. Il note toutefois qu'il y a aussi un manque de coordination entre les bureaux locaux dans d'autres pays comme le Soudan.

124. Le HCR a accepté la recommandation que lui a faite le Comité d'insister de nouveau, dans les directives publiées par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, sur l'importance que les fonctionnaires de l'approvisionnement des bureaux de pays étudient s'il est possible de regrouper les commandes, de définir les meilleurs itinéraires d'approvisionnement et, selon qu'il convient, d'établir des contrats-cadres nationaux.

125. Le HCR a indiqué qu'il prévoyait de déterminer les biens et les services qui devraient faire l'objet de contrats-cadres nationaux.

Gestion des capacités d'entreposage

126. Le Comité a constaté des défaillances dans le suivi du niveau des stocks et des commandes en cours, qui ont entraîné des ruptures de stocks au Kenya et des demandes d'achats pressantes qui auraient pu être évitées. En 2011 à Dadaab, la distribution de savon a été interrompue pendant deux mois faute d'un contrôle du niveau des stocks, ce qui a eu des conséquences pour les réfugiés sur les plans de l'hygiène et de la santé. Cela s'expliquait en partie par le manque de personnel et la mauvaise coordination dus à la situation tendue à Dadaab.

127. Le Comité a relevé dans d'autres pays des problèmes inverses, en particulier des livraisons de grosses quantités de biens alors qu'il n'y avait pas suffisamment d'espace d'entreposage. Ainsi le personnel en Thaïlande disait bien connaître les capacités d'entreposage disponibles mais, comme les données pertinentes n'étaient pas enregistrées dans les systèmes informatiques du HCR, il fallait pour chaque livraison vérifier sur les plans figurant dans les baux d'entrepôts qu'il y avait suffisamment d'espace pour entreposer les produits livrés.

128. Le Comité a noté un problème plus grave au Soudan où, en novembre 2011, le HCR a commandé un stock d'abris d'un montant d'environ 754 000 dollars à livrer à la fin de 2011 ou au début de 2012. Lorsque le Comité s'est rendu sur place à la fin de janvier 2012, l'entrepôt de Khartoum semblait être déjà bien rempli alors que seule une partie de la commande avait été reçue, l'accès à de nombreux équipements d'urgence et articles était déjà bien difficile et il n'y avait déjà plus de place pour recevoir d'autres livraisons.

129. Le comité central des marchés du HCR a été informé qu'il y avait suffisamment de place à l'entrepôt de Khartoum, ce qui n'était pas le cas. Le personnel local a soutenu que le matériel entreposé devrait être promptement transféré à des entrepôts locaux et distribué aux familles de déplacés, mais le Comité en doute fort au vu de ce qui s'était produit au cours des mois précédents dans les zones bénéficiaires. Aucune estimation chiffrée de l'espace nécessaire à l'entreposage du matériel n'avait été faite, alors qu'elle aurait pu permettre de prendre rapidement les bonnes décisions. Bien que le module de comptabilité générale et de comptabilité de gestion du progiciel de gestion intégré comporte des fonctions de gestion des entrepôts, le Comité n'a trouvé aucun élément attestant que ces fonctions ou d'autres outils étaient utilisés. Alors que d'autres livraisons étaient prévues en février, aucun autre espace d'entreposage ne semblait avoir été envisagé et, d'après ce qui s'était produit auparavant à Khartoum, il y avait tout lieu de croire que tout n'était pas simple et limpide dans ces achats.

130. Le Comité a recommandé au HCR d'étudier la possibilité d'incorporer une analyse chiffrée de l'espace d'entreposage nécessaire pour toutes les grandes livraisons de produits non alimentaires et de matériel dans le module de gestion financière de son progiciel de gestion intégré.

131. Le Comité a recommandé également au HCR de demander aux fonctionnaires de l'approvisionnement de vérifier l'espace d'entreposage disponible avant de passer de grosses commandes.

132. Le HCR a accepté les recommandations du Comité. Il a indiqué qu'il prévoyait d'examiner ses sites d'entreposage afin d'en optimiser le nombre compte tenu de ses besoins opérationnels, et d'étoffer les directives sur l'évaluation des capacités d'entreposage dans son *Manuel des achats* révisé.

Gestion des prestations de fournisseurs

133. Une organisation qui dispose des données fiables sur les prestations des fournisseurs est mieux à même de : a) remédier aux déficiences constatées dans ce domaine; b) d'aider les fournisseurs concernés à améliorer leurs prestations; et c) choisir les bons fournisseurs. Le Comité a examiné le processus de décision concernant l'établissement de contrats-cadres mondiaux pour huit types de biens et un type de services. La politique du HCR en la matière est de passer des marchés de deux ans, avec possibilité de prorogation pour une année supplémentaire. Dans tous les cas examinés par le Comité, le marché en cours a été de fait adjugé au cours des trois dernières années suite à un appel d'offres, mais l'évaluation des prestations du fournisseur a été très sommaire et consistait à indiquer que le fournisseur était « bon » ou « mauvais » ou, dans certains cas, simplement qu'il travaillait avec le HCR depuis de nombreuses années.

134. Le Comité a constaté l'absence des données de gestion chiffrées, comme le pourcentage des commandes livrées à temps ou des livraisons d'une qualité acceptable. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a confirmé que les prestations des fournisseurs étaient évaluées sur la base de l'opinion que se faisaient les acheteurs des fournisseurs. Le Comité déplore cette façon de faire parce que :

- Des décisions importantes sont prises sur la seule foi des impressions de l'acheteur, lesquelles sont difficiles à vérifier, et le risque de collusion ou de fraude est donc plus grand;
- Les connaissances pertinentes se perdront avec la rotation du personnel;
- Les données les plus importantes sur l'évolution ou la variation des prestations des fournisseurs ne seront pas prises en compte et les mesures voulues ne seront pas prises.

135. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a un tableur qui permet de suivre les expéditions effectuées dans le cadre des contrats-cadres mondiaux, et de détecter les cas dans lesquels les retards imputables aux fournisseurs ou aux transitaires nécessitent une intervention. Ce tableur détaillé permet de suivre les nombreuses phases d'une commande, depuis le moment où elle est placée jusqu'à l'arrivée des articles commandés, et contient des données qui pourraient être très fiables. Cela étant, de même que d'autres systèmes du HCR, ce système est conçu pour surveiller les transactions mais ne permet pas de faire la synthèse des données de gestion, notamment d'établir des statistiques récapitulatives comparant les prestations des différents fournisseurs et transitaires pour ce qui est des délais de livraison, de l'exhaustivité et de la qualité des livraisons et des documents fournis. Il ne permet pas non plus de suivre l'évolution des prestations ou des différences de prestations de fournisseurs entre les différentes opérations du HCR.

136. Jusqu'en 2010, le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'enregistrait pas systématiquement dans le logiciel de gestion intégré les données

portant sur la tenue des délais de livraison. Le Comité croit comprendre que le groupe de l'analyse opérationnelle du Service s'efforce actuellement d'améliorer le progiciel pour faciliter la synthèse statistique de ces données.

137. Pour ce qui est du contrôle de la qualité, le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a passé un contrat-cadre avec une société d'inspection qui contrôle les produits de première nécessité avant leur expédition, mais les conclusions de ces rapports d'inspection ne sont pas regroupées et ne peuvent donc guère guider l'adjudication des marchés. De plus, à l'heure actuelle, le Service ne recueille pas systématiquement des informations sur la manière dont le matériel livré fonctionne sur le terrain. Le Comité croit savoir que le Service prévoit de mettre en place une base de données centrale sur les prestations des fournisseurs et d'instituer l'évaluation systématique de la qualité des biens reçus. Sans ces informations, le matériel de mauvaise qualité et peu durable risquerait de continuer d'être mis en circulation. Le HCR est conscient de la nécessité de mettre en place des systèmes produisant des données chiffrées solides qui permettent de prendre des décisions objectives au sujet des fournisseurs.

138. Le Comité a recommandé au Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du HCR : a) d'établir, comme il l'envisageait, des informations fiables sur les prestations de fournisseurs, et ce dès que possible; b) d'utiliser systématiquement ces informations pour gérer les prestations des fournisseurs, et les contrats et de s'appuyer sur des observations factuelles pour adjuger les marchés.

139. Le HCR a souscrit à la recommandation du Comité et indiqué que la collecte des informations sur les prestations des fournisseurs était l'un de ses objectifs pour 2012. Il entend évaluer les pratiques optimales des autres entités des Nations Unies en coopérant avec les groupes de travail pertinents du Comité de haut niveau sur la gestion.

Informations sur les prestations des fournisseurs locaux

140. Le Comité a constaté, au niveau des pays, une absence d'informations structurées sur les prestations des fournisseurs, aussi bien en ce qui concerne les fournisseurs locaux que pour ce qui est des prestataires liés par des contrats-cadres mondiaux dont il aurait fallu rendre compte de la performance au Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une information structurée, récapitulant les délais de livraison, l'exhaustivité et la qualité des livraisons et les documents fournis, permettrait d'étayer la décision de garder ou non les mêmes fournisseurs. En l'absence de telles données, les marchés sont généralement attribués sans considération des prestations passées, sauf lorsqu'un fonctionnaire de l'approvisionnement se rappelle ou signale certains faits précis. Cela accroît les risques de corruption, avec notamment la dissimulation des mauvaises prestations. Le personnel de l'approvisionnement peut être fréquemment relevé, d'où le risque que les informations importantes ne soient pas prises en considération.

141. Dans les bureaux du HCR en Thaïlande et au Kenya, le Comité n'a trouvé aucune pièce attestant de l'examen des prestations des fournisseurs, mais constaté que l'on se fiait à l'opinion que se faisait le personnel des qualités et les défauts des fournisseurs. De la même manière, le Comité n'a trouvé au bureau du HCR au Soudan aucune pièce démontrant l'existence de données structurées sur les prestations passées des fournisseurs qui auraient pu conduire à changer de

fournisseurs, notamment la toute récente réadjudication du contrat de fourniture des produits de pharmacie en raison des plaintes des réfugiés.

142. Le HCR a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité d'éviter les activités redondantes ou divergentes entre les bureaux de pays : a) en définissant le type d'informations à recueillir et enregistrer pour suivre les prestations des fournisseurs pour ce qui est des délais de livraison et de l'exhaustivité et de la qualité des livraisons; et b) en concevant un modèle simple à utiliser par les groupes de l'approvisionnement pour consigner régulièrement ces informations.

Gestion des risques et des incertitudes : dépendance à l'égard des principaux fournisseurs

143. Toute organisation qui doit subitement faire face à des situations d'urgence et acheminer rapidement des articles de secours est fortement exposée au risque de livraison tardive ou de non-livraison de la part de ses fournisseurs. L'un des meilleurs moyens d'atténuer ce risque est de disposer d'une liste de fournisseurs auxquels faire appel en cas de défaillance d'un fournisseur principal.

144. Le Comité a noté que le HCR avait attribué à la fin de 2009 deux contrats-cadres mondiaux pour la fourniture de tentes familiales à des fournisseurs d'un même pays, lesquels avaient été retenus principalement pour le prix qu'ils pratiquaient, leur capacité de production et la qualité de leurs produits. À la suite d'une catastrophe naturelle en 2011, les autorités nationales ont restreint les exportations de tentes, compromettant gravement la capacité du HCR de faire face à des déplacements massifs comme ceux résultant de la détérioration de la situation en Somalie. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a informé le Comité qu'il avait réussi avec ses fournisseurs à faire fabriquer les tentes en Chine. Le Comité a noté toutefois que dans la recommandation de 2009 à l'intention du Comité des marchés du HCR, le risque stratégique lié au fait de se procurer des tentes auprès d'un seul pays n'avait pas été mentionné et que cet aspect n'avait pas été examiné par le Comité des marchés du HCR. Le Comité le déplore, étant donné que le gouvernement concerné avait déjà interdit les exportations de tentes au lendemain de la catastrophe qui avait frappé ce pays en 2005. Les tentes sont des articles qui exigent de longs délais de livraison et demeurent le point faible des stocks de secours d'urgence du HCR (voir tableau II.3).

145. Le Comité a constaté une prise de conscience croissante du risque stratégique que posent les contrats-cadres négociés par le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En juillet 2011, le HCR a commencé à diversifier ses accords mondiaux pour la fourniture de services logistiques, en faisant appel non plus à un seul mais à quatre fournisseurs. Le HCR a également accepté et appliqué la recommandation du Comité tendant à expliquer expressément au Comité des marchés les risques stratégiques que pose la dépendance à l'égard de certains fournisseurs et de certains lieux d'approvisionnement dans le cadre des contrats-cadres mondiaux et des moyens d'atténuer ces risques.

Gestion des risques au niveau des pays

146. Le Comité a noté deux cas où les risques et les incertitudes en matière d'approvisionnement auraient pu être mieux gérés, ce qui aurait bénéficié aux opérations et permis d'utiliser les ressources de manière plus rationnelle. Dans

chaque cas, il a observé une tendance à considérer que la chaîne d'approvisionnement fonctionnerait bien au lieu de planifier et de se préparer à d'éventuels imprévus en se fondant sur la connaissance du pays. Dans l'un des cas susmentionnés, des abris avaient été achetés pour une quantité dépassant les capacités d'entreposage. Une mauvaise gestion de l'approvisionnement en fournitures médicales a conduit à des ruptures de stocks d'articles essentiels dans l'est du Soudan et à des achats au prix fort sur le marché local dans des conditions moins qu'optimales.

147. Les fournitures médicales sont une catégorie d'articles qui présentent des risques supplémentaires et nécessitent un soin particulier. La chaîne d'approvisionnement doit être intégrée avec les services de pharmacie, et des dispositions spéciales doivent être prises pour ce qui est du transport et du stockage sous température contrôlée, de l'assurance qualité, du dédouanement et des essais. C'est pourquoi l'acheminement des fournitures médicales aux personnes déplacées est souvent assuré par les organismes des Nations Unies ayant des compétences particulières dans le domaine, tel l'UNICEF au Darfour.

148. En 2011, la principale difficulté a été que le délai de livraison des articles médicaux (ci-après) était en fait de 10 mois, et non de 4 à 5 mois comme prévu par le bureau du HCR à Kassala, d'où l'épuisement des stocks des principaux médicaments au second semestre 2011. Le Comité a noté que les retards pris par les fournisseurs contribuaient au retard général mais qu'ils étaient un facteur secondaire par rapport à d'autres qui avaient été sous-estimés comme le dédouanement et les essais. Le Comité estime que les problèmes constatés au bureau du HCR au Soudan concernent aussi d'autres bureaux de pays.

149. Le HCR a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité de rappeler dans ses directives aux fonctionnaires de l'approvisionnement le principe de planification selon lequel les incertitudes qui entourent l'appel d'offres, la prestation des fournisseurs, la logistique, l'intervention du gouvernement et la participation de nombreux partenaires ont pour effet d'étendre les délais de livraison des fournitures médicales bien au-delà des attentes théoriques. Dans certains cas, les demandes de fourniture de biens devront être présentées très à l'avance.

150. Le Comité a recommandé également au HCR de demander aux bureaux de pays, lorsqu'ils planifient leurs activités annuelles, d'apprécier s'ils ont les compétences et les capacités voulues pour assurer eux-mêmes l'achat des fournitures médicales et si un autre organisme est mieux placé pour acheter ces articles spécialisés dans le pays.

151. Le HCR a convenu que l'achat de fournitures médicales n'était pas l'une de ses activités fondamentales. Il prévoit donc d'étudier la possibilité de faire appel à d'autres organismes des Nations Unies pour cela. S'il lui faut se procurer des fournitures médicales à titre exceptionnel, il continuera de consulter les organismes compétents par le biais de ses spécialistes de la santé.

Passation de marchés au niveau des pays pour la fourniture des principaux services

152. Au niveau des bureaux de pays, le Comité a constaté des pratiques changeantes pour l'étude du marché des services tels que la location de biens

immobiliers, les communications, les agences de voyage et les services de sécurité. Ainsi, depuis la passation des marchés de services de téléphonie mobile en 1999 et 1997, le bureau du HCR en Thaïlande n'avait effectué aucune étude du marché. Le Comité a constaté la même situation au Soudan.

153. L'étude du marché permet de prendre des décisions plus objectives et transparentes et de réévaluer le niveau et les méthodes de prestation de services. Elle est particulièrement importante dans des domaines comme les communications, où la concurrence croissante et les avancées techniques ont fait baisser les prix du marché. L'étude du marché est imposée dans les règlements du HCR mais, dans les faits, les contrats de fourniture des principaux services ont été trop souvent renouvelés d'année en année sans étude périodique du marché.

154. L'étude du marché ne devrait pas toujours aboutir à un renouvellement de contrat : le Comité a constaté que le bureau du HCR au Soudan envisage de faire appel à des sociétés extérieures pour assurer des services de sécurité, car il a observé le bon rapport coûts-résultats obtenu par d'autres organismes opérant dans le pays. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a informé le Comité qu'il prévoyait, après le transfert du personnel compétent à Budapest, d'enregistrer les dates d'expiration des contrats de services locaux dans le monde entier et de veiller au lancement des appels d'offres nécessaires. Le Comité accueille avec satisfaction le plan du Service visant à renforcer le contrôle central sur la passation des marchés.

155. Le HCR a souscrit à la recommandation que le Comité lui a faite de modifier son manuel des achats de sorte que les équipes de l'approvisionnement des bureaux de pays soient tenues d'étudier périodiquement le marché local de services.

Passation de marchés au niveau mondial pour la fourniture des principaux services

156. Le personnel recruté localement a besoin d'une assistance et des connaissances spécialisées pour pouvoir se procurer les principaux services aux conditions les plus avantageuses. Le Comité a étudié la passation des marchés de services à l'échelle du HCR, notamment l'établissement de contrats-cadres mondiaux ou les spécifications types, pour aider le personnel local chargé de la passation des marchés.

157. Le Groupe des services du Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à Budapest créé au milieu de l'année 2010 s'est employé dans un premier temps à passer des marchés pour la fourniture des principaux services aux opérations, comme les contrats-cadres pour l'expédition, l'entreposage et le contrôle de la qualité des articles de secours. D'autres contrats-cadres portaient sur les priorités administratives comme les services de traduction et le logiciel de formation en ligne. Le Comité a noté que le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'avait pas élaboré une stratégie claire de la passation de marchés pour d'autres types de services. Le Service a indiqué qu'il envisageait de passer des marchés pour d'autres types de services en 2012, mais aucune étude de possibilités n'a été menée et aucun document de stratégie n'a été présenté à l'équipe de direction ni adopté par elle.

158. Le Comité a recommandé au HCR d'élaborer une stratégie claire de passation de marchés pour l'achat d'autres services d'appui essentiels au niveau local, qui reposerait sur :

a) Une analyse des dépenses consacrées à des services tels que les services de sécurité, les services de téléphonie, l'approvisionnement en carburant ou l'entretien des véhicules au niveau des pays;

b) Une analyse de la présence des fournisseurs mondiaux sur le marché local des principaux lieux où le HCR a un bureau, et les conseils d'experts quant aux économies à réaliser grâce à une politique de passation de marchés plus cohérente et au regroupement au niveau mondial des achats de biens et de services;

c) Les opinions exprimées par le personnel de l'approvisionnement des bureaux de pays sur les priorités à observer pour l'établissement de contrats-cadres mondiaux.

159. Le HCR a accepté la recommandation du Comité, en précisant cependant qu'il n'était souvent ni possible ni pratique de regrouper les commandes. Pour l'approvisionnement en carburant et l'entretien des véhicules, il étudierait la possibilité de regrouper les contrats dans le cadre de son projet de gestion du parc de véhicules. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du HCR consultera également le personnel de l'approvisionnement des bureaux de pays pour déterminer les priorités pour l'établissement des contrats-cadres mondiaux. Le Comité affirme de nouveau que le HCR devrait s'efforcer autant que possible de regrouper les achats et de réaliser des économies d'échelle dans les services communs comme les services de sécurité et de communication.

160. Le Comité a recommandé également de veiller à ce que la stratégie de passation des marchés concernant les services : a) définisse clairement l'ordre de priorité des services à examiner et tester chaque année de 2012 à 2015 ; et b) porte l'approbation du Comité des marchés en ce qui concerne les choix faits et l'affectation des ressources internes et de consultants à l'élaboration et à l'adjudication des contrats-cadres.

161. Le HCR a accepté cette recommandation, en précisant cependant qu'il se concentrerait alors sur l'achat de véhicules qui devraient lui permettre de faire d'importantes économies. Une fois que cela aura été fait, il envisagera d'autres groupes de services ou de biens.

162. Il est peu probable qu'il soit possible d'établir dans tous les pays où le HCR gère des contrats-cadres mondiaux pour tous les services génériques et pour tous les services. Certaines connaissances techniques sont nécessaires pour préciser le type de services souhaité et obtenir la qualité voulue.

163. Le HCR a souscrit à la recommandation que leur a faite le Comité d'envisager, lorsqu'il n'est pas possible d'établir des contrats-cadres mondiaux, d'élaborer des spécifications types pour les services que les fonctionnaires de l'approvisionnement adapteraient aux conditions du pays dans lequel ils se trouvent.

164. Le HCR a indiqué qu'il participait avec d'autres entités des Nations Unies à un groupe de travail chargé d'élaborer les normes concernant les services communs. Il

se servirait de cette expérience pour définir des cahiers des charges types relatifs aux principaux services, qu'il communiquera aux opérations de pays.

D. Dispositif d'audit interne

165. Dans sa lettre datée du 24 janvier 2012, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a donné suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/232 A en priant le Comité des commissaires aux comptes de faire rapport sur le dispositif d'audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), en conformité avec l'alinéa d) du paragraphe 1 de l'annexe au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies.

Généralités

166. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) est habilité à procéder à des audits internes du HCR en vertu de l'article 5.15 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. Le dispositif d'audit est décrit en détail dans un mémorandum d'accord et une lettre d'accord. Le budget approuvé pour 2011 s'élevait à 4,2 millions de dollars et prévoyait 17 postes d'administrateur et 5 postes d'agent des services généraux à Genève et à Nairobi ainsi que des auditeurs résidents pour quatre opérations du HCR. Un autre mémorandum d'accord régit les dispositions relatives à la prestation de services d'enquête par le BSCI. Dans le cadre de ses travaux d'audit interne, le BSCI ne dépend pas de la direction exécutive mais a un lien hiérarchique direct avec le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Secrétaire général et l'Assemblée générale.

167. En 2012, le HCR a conclu que l'accord existant avec le BSCI ne permettait pas de tirer pleinement parti des ressources utilisées pour l'audit interne, en raison notamment des taux de vacance de postes d'auditeurs qui restent élevés et d'insuffisances dans la fourniture de services consultatifs. En vue de renforcer ce dispositif, le Haut-Commissaire a demandé à l'Inspecteur général du HCR d'étudier les moyens de créer une fonction d'audit interne propre au HCR et de lui soumettre des propositions en ce sens.

Mécanismes de contrôle existants

168. Les fonctions d'audit interne, d'inspection et d'évaluation comptent parmi les mécanismes de contrôle du HCR, parallèlement à l'action du Bureau de la déontologie et de l'Ombudsman. Les mandats de chacune des fonctions de gestion définissent leur rôle et leurs responsabilités respectifs tandis que celui du BSCI, établi par l'Assemblée générale dans le Règlement financier, encadre la prestation des services d'audit interne.

Dispositif d'audit interne actuel

169. Dans le cadre de la vérification qu'il a effectuée, le Comité des commissaires aux comptes a examiné quelques-unes des missions d'audit réalisées par le BSCI au HCR en 2010 et 2011. Le Comité a étudié les normes professionnelles et techniques suivies par les auditeurs internes, y compris l'étendue de l'audit et la stratégie adoptée, les procédures de communication d'informations ainsi que les dispositions

prises pour s'assurer que le personnel du BSCI dispose des compétences requises et bénéficie d'une formation professionnelle continue.

Ressources d'audit interne

170. En 2011, le BSCI a fonctionné avec en moyenne six postes vacants sur un effectif autorisé de 18 administrateurs, soit un taux de vacance de postes de 32,4 %, ce qui représente une légère amélioration par rapport aux 46,3 % enregistrés en 2010. Le BSCI a ensuite informé le Comité que seuls deux postes d'administrateur étaient vacants au 30 juin 2012 : le premier, en Syrie, sera gelé tant que les problèmes de sécurité actuels ne seront pas réglés, tandis que le processus de recrutement pour le second touche à sa fin.

171. Quatorze membres du personnel possédaient des diplômes en comptabilité ou en audit interne reconnus au niveau international et, parmi ceux-ci, cinq possédaient également des diplômes spécialisés, en audit des systèmes informatiques par exemple. Tous les fonctionnaires avaient suivi la plupart des formations obligatoires de l'ONU, comme celles portant sur la sécurité sur le terrain et sur l'éthique. Onze d'entre eux avaient reçu une formation sur le système de documentation d'audit du BSCI et 10 avaient suivi la formation aux normes IPSAS. Le Comité considère que les membres du BSCI sont suffisamment qualifiés mais constate qu'il n'existait aucun plan formel recensant leurs besoins en matière de perfectionnement et de formation. Le BSCI a indiqué que des formations spécifiques adaptées aux besoins individuels des fonctionnaires étaient en cours d'élaboration.

Examen des dossiers d'audit interne

172. Le Comité a examiné les pièces comptables relatives à cinq audits réalisés entre novembre 2010 et février 2012 afin d'évaluer la qualité des audits internes effectués au HCR. Il a constaté pour chacune de ces missions que des dossiers complets avaient été tenus et que ceux-ci indiquaient les objectifs et l'étendue de l'audit ainsi que les résultats et l'évaluation des sondages effectués. La méthodologie employée par le BSCI constitue une démarche structurée que l'équipe d'auditeurs peut suivre et qui permet aux superviseurs et aux gestionnaires de contrôler le travail réalisé, d'en évaluer la qualité et de déterminer s'il satisfait aux objectifs. Le Comité a cependant trouvé que l'on pouvait améliorer l'adéquation entre les sondages prévus et ceux effectivement accomplis et que la documentation d'audit gagnerait en qualité si toutes les conclusions d'audit étaient justifiées, plutôt que seulement celles relevant une irrégularité.

173. Au cours de l'exercice considéré, le BSCI a modifié ses procédures régissant la remontée d'informations à l'issue des missions, afin de contrôler les conclusions d'audit par rapport à quatre grands objectifs. Cependant, ce changement étant intervenu alors que certaines missions étaient en cours, il n'a pas été appliqué dans toute la documentation. Le BSCI a informé le Comité que les nouvelles procédures étaient maintenant pleinement respectées et que la documentation d'audit comprenait systématiquement des justificatifs détaillés à l'appui des conclusions dégagées pour chaque objectif de contrôle.

Assurance de la qualité

174. En août 2011, l'Institut des auditeurs internes a procédé à une évaluation externe de la qualité de l'audit interne de l'Organisation des Nations Unies réalisé

par le BSCI et en a conclu que celui-ci était partiellement conforme au Cadre de référence international des pratiques professionnelles, c'est-à-dire que le BSCI s'était employé de bonne foi à respecter ces normes mais n'avait pas réussi à atteindre certains objectifs principaux. L'évaluation a mis en avant certaines caractéristiques positives du fonctionnement du BSCI, comme le fait qu'il y règne, grâce à l'impulsion donnée par la hiérarchie, une volonté d'améliorer les méthodes de travail, et permis de dégager neuf recommandations. Celles-ci portent notamment sur la planification des missions, la nécessité d'analyser et d'adapter les procédures afin de remédier aux causes de la durée excessive des audits, et la mise en place d'un programme de formation et de perfectionnement à l'intention des auditeurs.

175. Le BSCI a indiqué au Comité que l'application de ces recommandations avait considérablement avancé et qu'il avait fait part des progrès accomplis au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit. Voici quelques exemples de mesures :

- Efforts de recrutement soutenus afin de pourvoir les postes vacants;
- Réalisation d'une enquête visant à recenser les principales compétences requises chez les auditeurs internes des organismes des Nations Unies et celles qu'ils maîtrisent déjà;
- Amélioration de la classification afin d'aider la direction à mieux saisir les problèmes les plus importants et de renforcer le suivi des progrès accomplis.

Étendue (planification, communication d'informations et constatations)

176. Le HCR travaille toujours à la mise au point d'un système de gestion des risques. Dans l'intervalle, le BSCI a établi sa propre évaluation des principaux risques auxquels l'organisation fait face et des activités de contrôle visant à les atténuer. Lors de l'étape de planification, le BSCI compare les principales conclusions d'audit aux mécanismes de contrôle et élabore, en consultation avec le HCR, un projet de plan d'audit interne annuel. Le Comité et le Corps commun d'inspection sont également consultés. Dès qu'un accord est conclu, le plan d'audit interne annuel est présenté au Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et au Haut-Commissaire pour accord.

177. En 2011, le plan de travail des auditeurs internes soumis au Haut-Commissaire prévoyait 32 missions. Le BSCI en a effectué 25, pour un coût moyen de 150 000 dollars. Six missions ont été annulées, parfois à la demande du HCR, et six autres ont été reportées. Cinq missions ont été définies pour remplacer celles qui avaient été annulées et le BSCI a également procédé à une mission de conseil. Les missions d'audit qui avaient été reportées en raison du manque de personnel ont débuté en 2012.

178. Le Comité constate que le BSCI n'a pas fourni au HCR l'intégralité des services d'audit interne prévus dans le plan pour 2011.

179. Au moment de l'audit du Comité, le BSCI n'avait terminé que sept rapports pour 2011. Depuis, deux autres rapports ont été remis. En tout, depuis le 1^{er} janvier 2010, le BSCI a terminé 34 rapports d'audit (1 pour 2007, 1 pour 2008, 10 pour 2009, 15 pour 2010 et 7 pour 2011). Le Comité a constaté que, sur cette période plus longue, les projets de rapport étaient présentés en moyenne 82 jours après la fin de la réunion qui conclut chaque mission et que les rapports finaux étaient présentés

dans un délai moyen de 184 jours. Le Comité observe que le délai fixé par le BSCI pour la présentation des rapports finaux est de quatre mois (120 jours) suivant la fin de chaque mission et qu'en moyenne, les rapports d'audit du HCR ne respectent pas ce délai. Si l'on exclut les trois rapports qui ont mis le plus de temps à être élaborés, le délai moyen passe à 64 et 167 jours respectivement.

180. Le projet de rapport dont l'élaboration a pris le plus long temps a été présenté au bout de 355 jours, et le rapport final au bout de 603 jours. Le projet de rapport publié le plus rapidement l'a été en 20 jours, le rapport final ayant pris 112 jours. Le BSCI a informé le Comité que le système de présentation de rapports avait été modifié en 2011 pour y inclure une étape supplémentaire d'approbation et que cela avait eu des répercussions sur le délai global de publication des rapports.

181. Les rapports annuels que le BSCI fournit au Haut-Commissaire portent sur une période allant du 1^{er} juillet au 30 juin. Le Comité a relevé que cette période ne correspondait pas au cycle de planification des audits, qui suit l'année calendaire, et estime qu'il faudrait faire correspondre directement ces deux cycles pour améliorer la transparence de la communication d'informations. Le rapport annuel propose une vue d'ensemble des résultats des audits portant sur les principaux domaines de risques et décrit en détail la suite donnée aux recommandations du BSCI. Le Comité remarque que le rapport annuel n'a pas pour but de fournir au Haut-Commissaire une évaluation objective du degré d'adéquation et de l'efficacité générale de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du HCR, mais estime qu'un rapport de mission d'assurance donnant une telle évaluation serait fort utile.

182. Le Comité note également qu'un service d'audit interne efficace passe nécessairement par une bonne communication avec la hiérarchie et par l'implication de cette dernière. Sur ce point, le Comité remarque que les rapports annuels du BSCI ne font état d'aucune série de réunions prévues entre la Division de l'audit interne du BSCI et le Conseil de direction du HCR au cours de l'exercice biennal courant jusqu'en juillet 2012. Le BSCI a indiqué au Comité que, selon lui, l'absence de réunions l'empêchait de débattre des questions importantes avec des interlocuteurs d'un niveau suffisamment élevé au sein de l'organisation et nuisait donc aux relations de travail avec le HCR.

Propositions visant à doter le HCR de sa propre fonction d'audit interne

183. Vers le milieu de l'année 2011, on a demandé au Haut-Commissaire d'approuver des propositions en vue de doter le HCR de sa propre fonction d'audit interne. Dès septembre 2012, ce dernier compte soumettre à son comité exécutif et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires des propositions fermes consistant à mettre en place une petite équipe basée à Genève, appuyée par des fonctionnaires détachés dont le lieu de travail serait à définir en fonction des résultats de l'analyse coûts-avantages, devant être achevée à la fin juin 2012. Le HCR espère que des candidats qualifiés auront été sélectionnés d'ici à mars 2013 et pourront prendre leurs fonctions à partir de juillet 2013.

184. Le dispositif d'audit interne actuel doit certes être renforcé et amélioré, mais le Comité considère que le BSCI fournit un cadre professionnel adapté à la prestation des services d'audit interne, bien que ceux-ci coûtent près de 4 millions de dollars par an et que certains aspects des procédures actuelles puissent être améliorés. En effet, le BSCI dispose de professionnels qualifiés, d'une méthode et de systèmes d'audit adaptés ainsi que de mécanismes d'appui efficaces. Il jouit en outre d'une

forte d'indépendance fonctionnelle grâce au mandat que lui a confié l'Assemblée générale. S'il est évident que les relations de travail entre le BSCI et la direction du HCR auraient besoin d'être renforcées, le HCR devrait veiller à conserver les points positifs du dispositif actuel s'il venait à se doter de son propre service d'audit interne.

185. Au moment de la rédaction de ce rapport, le HCR n'avait pas encore examiné en détail les différents moyens permettant de remédier aux faiblesses repérées dans le dispositif actuel. Hormis la création d'un service interne, aucune autre solution, consistant par exemple à renégocier le dispositif actuellement en place avec le BSCI en vue de l'améliorer et de le renforcer, à faire appel à un cabinet d'audit privé pour la vérification interne des comptes ou encore à mettre en place des partenariats avec d'autres organismes, n'a été formellement envisagée. Aucune étude de viabilité financière n'a jusqu'ici été réalisée à l'appui des changements proposés et les besoins du HCR en matière d'audit interne n'ont pas été analysés en détail.

186. La création d'une fonction d'audit interne au sein du HCR nécessite d'importants services centraux d'appui. Il faut notamment élaborer et tenir à jour une méthode et un manuel d'audit, assurer la conformité aux normes professionnelles, proposer des formations, prévoir un avancement professionnel pour les auditeurs, mettre au point un appui technique et acheter du matériel informatique et des logiciels d'audit. Il est difficile de dire si le HCR dispose actuellement des capacités nécessaires et de personnel suffisamment qualifié et expérimenté pour gérer un tel service.

187. Le HCR a fait sienne la recommandation du Comité tendant à ce qu'il : a) réalise une évaluation détaillée des prestations de services d'audit interne et effectue une analyse coûts-avantages des différentes options susceptibles de remédier aux problèmes repérés; b) effectue, une fois la solution optimale trouvée, une étude de viabilité complète et élabore un calendrier pour l'application d'un nouveau dispositif conservant les avantages du système actuel et prévoyant une période de transition pendant laquelle la continuité des services d'audit interne serait assurée.

188. Le HCR a indiqué au Comité qu'il avait l'intention d'obtenir une évaluation indépendante des différentes solutions de prestation de services d'audit interne.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

189. En juillet 2011, le Comité permanent du HCR a approuvé le mandat du Comité d'audit et de contrôle indépendant. Le Haut-Commissaire a engagé des procédures de recrutement pour cinq membres externes et la première réunion du Comité d'audit et de contrôle indépendant était prévue pour le second trimestre de 2012. Le Comité des commissaires aux comptes soutient la mise en place de ce comité, au sujet duquel il a déjà conseillé le HCR et dont il examinera l'efficacité dans ses prochains rapports.

E. Informations communiquées par la direction

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

190. Le HCR a informé le Comité que des actifs liquides avaient été comptabilisés en pertes pour un montant de 12,9 millions de dollars (contre 5,9 millions en 2010). Comme indiqué à la note 6 relative aux états financiers, ce montant se répartit comme suit : 5,8 millions de dollars de contributions non acquittées, 2,3 millions de dollars de comptes débiteurs anciens relatifs à des partenaires d'exécution et 900 000 dollars de dépenses au titre de la taxe sur la valeur ajoutée non récupérables. Ces questions sont examinées plus en détail dans la partie du présent rapport consacrée à la gestion financière.

2. Versements à titre gracieux

191. Le HCR a indiqué au Comité que le Haut-Commissaire n'avait effectué aucun versement à titre gracieux en 2011 (alors que 15 249 dollars avaient été versés en 2010), ce que confirme l'examen des documents comptables et de gestion du HCR effectué par le Comité, qui n'avait permis d'identifier aucun paiement de ce type pour l'exercice 2011.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

192. Le HCR a signalé trois cas de fraude financière avérée en 2011, qui ont entraîné 67 000 dollars de pertes, contre deux cas en 2010, qui avaient entraîné 35 000 dollars de pertes. Il s'agit :

- D'un cas de détournement de carburant appartenant au HCR;
- D'une demande frauduleuse de remboursement de frais médicaux;
- D'un cas de détournement de fonds par un membre du personnel qui avait accès aux données bancaires et financières et connaissait le mot de passe utilisé par son responsable technique pour accéder au système comptable et qui a effectué des opérations frauduleuses.

193. Le Bureau de l'Inspecteur général a lancé des enquêtes sur ces trois affaires. Deux d'entre elles sont encore en cours. Quant à la troisième, le Bureau de l'Inspecteur général a publié un rapport sur les insuffisances en matière de gestion qui ont été mises en lumière et recommandé que des mesures conservatoires soient prises. Ces recommandations ont été approuvées par le représentant dans le pays, qui a pris des mesures pour renforcer le contrôle de la gestion et la sécurité des systèmes informatiques. Cette affaire sera également signalée aux autorités nationales par l'intermédiaire du Bureau des affaires juridiques du Siège de l'ONU à New York. Le Haut-Commissariat n'a pas encore évalué si ces cas révélaient des faiblesses au niveau de ses mécanismes de contrôle.

194. Seize autres cas ont été signalés au Bureau de l'Inspecteur général en 2011. Ces cas, qui n'ont pas encore fait l'objet d'une enquête, n'entraîneront pas de perte matérielle pour le HCR.

F. Remerciements

195. 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 Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
(Vérificateur principal)
(*Signé*) Amyas **Morse**

Le Vérificateur général des comptes
de la République sud-africaine
(*Signé*) Terence **Nombembe**

30 juin 2012

Annexe I

**État récapitulatif de la suite donnée
aux recommandations formulées par le Comité
dans son rapport relatif à l'exercice biennal
clos le 31 décembre 2010**

<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe (A/66/5/Add.5, chap. II)</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recomman- dation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recom- mandation intégralement appliquée</i>	<i>Recom- mandation partiellement appliquée</i>	<i>Recom- mandation non appliquée</i>	<i>Recom- mandation devenue caduque</i>
Continuer de s'efforcer de réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation non pourvus de fonctions temporaires	18	2007		X		
Mettre en place une procédure détaillée d'établissement des états financiers en fin d'exercice, comportant le nettoyage des données comptables, la mise au point de tableaux détaillés et un examen détaillé des pièces comptables effectué par la direction	29	2009	X			
Examiner les causes des défauts de la gestion financière et des rapports dans les bureaux de pays et y porter remède	33	2010		X		
Améliorer les procédures de clôture mensuelle en y incluant par exemple, avec trace documentaire, la comparaison des recettes et des dépenses effectives avec le budget, et l'approbation par les fonctionnaires compétents des balances dont ils sont responsables	34	2010				X
Faire apparaître les engagements relatifs aux prestations à la cessation de service d'une manière pleinement conforme à la norme IPSAS applicable pour 2011 et mettre en place un financement spécifique pour les engagements relatifs aux prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite	39	2007	X			
Définir des procédures de contrôle de qualité robustes et documentées pour valider l'intégrité des données sur les engagements liés à la cessation de service que le Haut-Commissariat communique à ses actuares	40	2010		X		
Centraliser les arrangements bancaires au siège pour obtenir des établissements bancaires les conditions les plus favorables, et soumettre régulièrement tous les comptes à un examen critique, en fermant immédiatement ceux qui seraient inutiles	44	2010		X		
Effectuer des rapprochements bancaires exhaustifs, corriger tous les écarts avec le grand livre et procéder à nouveau au contrôle d'un échantillon de rapprochements bancaires	49	2009		X		
Revoir la politique de rapprochements mensuels en s'inspirant des meilleures pratiques internationales	50	2010	X			

<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe (A/66/5/Add.5, chap. II)</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recomman- dation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recom- mandation intégralement appliquée</i>	<i>Recom- mandation partiellement appliquée</i>	<i>Recom- mandation non appliquée</i>	<i>Recom- mandation devenue caduque</i>
Redoubler d'efforts pour nettoyer les données utilisées pour l'évaluation des biens durables et renforcer les directives et l'information sur la gestion des biens destinées aux bureaux de pays	56	2010		X		
Perfectionner et renforcer les procédures de prise d'inventaire compte tenu des enseignements tirés en 2010	62	2010	X			
Vérifier périodiquement tous les éléments des stocks qui pourraient être obsolètes ou endommagés et en réduire éventuellement la valeur	63	2010			X	
Accroître la fréquence et l'intensité de l'examen de la préparation de la mise en œuvre des normes IPSAS	69	2010			X	
Examiner et nettoyer les documents comptables et renforcer les opérations de clôture mensuelle	73	2010			X	
Arrêter un plan précis pour la mise à l'essai d'un ensemble de comptes factices conformes aux normes IPSAS sur la base de données comptables réelles	78	2010	X			
Arrêter un plan précis pour l'établissement des soldes d'ouverture	81	2010	X			
Définir clairement les objectifs et les avantages escomptés du projet IPSAS et mettre au point une méthode pour suivre et gérer la concrétisation de ces avantages	85	2010			X	
Renforcer le programme institutionnel de gestion du changement concernant le passage aux normes IPSAS	88	2010			X	
Rationaliser la mesure des résultats et la recentrer sur les activités essentielles à la mission du Haut-Commissariat	92	2010			X	
Recueillir des informations comparatives et fondées sur les coûts afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'allocation des ressources et de pouvoir établir plus précisément les responsabilités	99	2010			X	
Élaborer un tableau de bord succinct permettant à la haute direction de se faire une meilleure idée des résultats et des risques dans les pays et globalement pour l'organisation	100	2010			X	
Rétablir et fixer solidement les principes énoncés dans les directives en promulguant, au niveau des pays, une réglementation précisant clairement dans quelles circonstances les opérations de pays doivent normalement faire réaliser une évaluation des programmes et des projets, et imposant de planifier et de budgétiser explicitement l'évaluation au moment de la conception des projets	104	2010			X	

<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe (A/66/5/Add.5, chap. II)</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recomman- dation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recom- mandation intégralement appliquée</i>	<i>Recom- mandation partiellement appliquée</i>	<i>Recom- mandation non appliquée</i>	<i>Recom- mandation devenue caduque</i>
Fixer pour l'organisation dans son ensemble, dans les meilleurs délais, une méthode simple de gestion des risques en se basant sur les dispositions hiérarchiques en vigueur	107	2010				X
Examiner les différentes méthodes de suivi de projets employées afin de recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large, et d'évaluer leur compatibilité avec la stratégie informatique	114	2010				X
Adopter pour la gestion des partenaires du Haut-Commissariat une méthode axée sur les risques	117	2010			X	
Imposer des règles impératives systématiquement applicables aux opérations du Haut-Commissariat dans les pays	124	2010			X	
Faire figurer plus d'indicateurs dans les accords de partenariat et soumettre les cadres de résultats à l'autorisation de la direction avant la signature d'un accord	127	2010			X	
Établir des listes types de points à vérifier pouvant être utilisées par les agents lorsqu'ils effectuent des visites de contrôle auprès des partenaires d'exécution	133	2010				X
Examiner les lettres d'observations émises par les vérificateurs indépendants et les rapprocher des rapports de contrôle financier des partenaires d'exécution	138	2010			X	
Mettre en place au niveau de la direction un référent unique pour les situations de réfugiés prolongées	145	2010		X		
Exiger explicitement qu'une comparaison entre les options de base « intervention minimale » et « aucune intervention » soit intégrée à chaque plan d'action présenté pour examen aux donateurs internes et externes en vue de trouver des solutions aux situations de réfugiés prolongées	150	2010			X	
Compléter les instructions aux bureaux de pays sur l'élaboration de solutions durables par des listes récapitulatives de points à vérifier	154	2010			X	
Mettre au point dès que possible avec le PNUD un mémorandum d'accord, afin de donner aux bureaux de pays une plus grande certitude quant aux possibilités de travaux et de progrès conjoints en vue de solutions durables	158	2010		X		
Total			8	21	4	0
Pourcentage			24	64	12	0

Annexe II

Aperçu général des activités d'achat du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

A. Les 20 premières catégories de dépenses^a

Catégorie	Valeur (millions de dollars É.-U.)	Pourcentage cumulé	Classement	
			2011	2012
Services commerciaux et administratifs	45,8	9	1	1
Tentes, matériel de camp et de plein air ^b	45,0	17	2	3
Vols affrétés	31,5	23	3	14
Appui aux transports	28,3	28	4	7
Gazole	25,5	33	5	5
Informatique	25,3	37	6	9
Services d'entretien et de construction	23,0	42	7	2
Services de sécurité et de sûreté	22,9	46	8	13
Services de publicité et d'information	17,4	49	9	16
Véhicules tout terrain	15,7	52	10	11
Services des affaires civiles	14,4	55	11	20
Ordinateurs	13,9	57	12	17
Services de télécommunications	13,7	60	12	12
Couvertures ^b	12,3	62	14	5
Aliments préparés et en conserves	10,4	64	15	33
Literie, matelas et serviettes ^b	9,8	66	16	4
Produits plastifiés (en feuilles et en rouleaux)	9,2	68	17	8
Transport de marchandises et de passagers	7,9	69	18	22
Ustensiles de cuisine ^b	7,6	70	19	10
Savons et produits de nettoyage et d'hygiène	6,8	72	20	27
Total des différentes catégories	538,9	100		

Source : Analyse de données du HCR effectuée par le Comité.

^a Les catégories de dépenses sont relativement stables d'une année à l'autre, bien que sujettes à des variations en fonction de la nature différente des crises qui surviennent. Par exemple, l'utilisation accrue de vols affrétés et d'aliments préparés s'explique par l'aide fournie aux travailleurs migrants déplacés et à leur évacuation pendant la crise libyenne de 2011. L'entretien et la construction sont en recul en raison de l'achèvement du grand programme de travaux qui avait été lancé à la suite des inondations survenues au Pakistan. Les dépenses publicitaires ont augmenté parallèlement à l'accroissement des activités de collecte de fonds auprès des donateurs privés.

^b Le Haut-Commissariat a défini un ensemble de 11 produits de première nécessité constitué de tentes, de couvertures, d'ustensiles de cuisine et d'autres produits de base. Afin de répondre rapidement aux situations d'urgence, il s'efforce de conserver un stock de ces articles suffisamment important pour porter secours à 600 000 personnes.

B. Les 20 premières destinations des achats en valeur

(En millions de dollars des États-Unis)

Pays destinataire	Valeur (millions de dollars É.-U.) 2011	Pourcentage cumulé	Classement	
			2011	2009
Suisse ^a	64,3	12	1	7
Kenya	53,6	22	2	1
Soudan ^b	30,7	28	3	11
Afghanistan	30,5	33	4	5
Émirats arabes unis ^a	27,4	38	5	7
Tunisie	26,6	43	6	^c
Pakistan	24,8	48	7	1
Éthiopie ^b	23,2	52	8	15
Tchad	20,1	56	9	6
Iran (République islamique d') ^b	18,1	59	10	18
Libéria	13,7	62	11	^c
Congo	13,3	64	12	8
Italie	12,5	67	13	^c
Danemark ^a	12,2	69	14	19
Yémen	10,2	71	15	13
Iraq	9,1	72	16	12
Jordanie	8,7	74	17	20
Égypte	8,4	76	18	^c
République-Unie de Tanzanie	8,3	77	19	4
Hongrie ^a	6,0	78	20	^c
Total	538,9	100		

Source : Analyse de données du HCR effectuée par le Comité.

^a Les fournitures à destination du Danemark, des Émirats arabes unis, de la Hongrie et de la Suisse reflètent en partie la présence d'installations importantes du Haut-Commissariat ou d'entrepôts stratégiques dans ces pays. Certains services classés comme étant fournis à la Suisse, tels que la mise en place de systèmes de télécommunication, sont en réalité assurés sur l'ensemble du réseau mondial du Haut-Commissariat.

^b L'augmentation des dépenses au Soudan répond aux exigences de la situation au Soudan du Sud, en plus de l'intervention au Darfour. De même, celle que l'on constate en Éthiopie correspond à l'aggravation du déplacement des populations dû à la situation en Somalie. En République islamique d'Iran, une grande initiative en faveur de la santé des réfugiés a été lancée.

^c Pays ayant intégré la liste des 20 premiers bénéficiaires en 2011, essentiellement du fait des nouvelles crises survenues cette année-là, notamment en Tunisie et en Côte d'Ivoire, qui ont contraint le Haut-Commissariat à renforcer ses opérations dans ces pays et dans les pays voisins touchés par les déplacements de populations.

C. Les 20 premiers pays fournisseurs en valeur

Pays	Valeur	Pourcentage cumulé	Classement	
			2011	2009
Danemark ^a	61,4	11	1	4
Suisse ^a	40,8	19	2	2
Kenya	34,6	25	3	3
Émirats arabes unis ^a	31,9	31	4	10
Pakistan ^b	26,4	36	5	1
Italie	23,4	41	6	11
Afghanistan	20,4	44	7	9
États-Unis d'Amérique	18,8	48	8	17
Japon	18,5	51	9	8
Iran (République islamique d')	18,0	55	10	20
Inde	17,9	58	11	6
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	16,1	61	12	18
Tchad	13,2	63	13	12
Soudan	13,0	66	14	15
Éthiopie	12,4	68	15	^c
Belgique	9,8	70	16	^c
République démocratique du Congo	7,1	71	17	^c
Tunisie	6,5	72	18	^c
Jordanie	6,2	74	19	14
Libéria	6,1	75	20	^c
Total	538,9	100		

Source : Analyse de données du HCR effectuée par le Comité.

^a Les fournitures provenant du Danemark, des Émirats arabes unis et de la Suisse reflètent en partie la présence d'installations importantes du Haut-Commissariat ou d'entrepôts stratégiques dans ces pays, et ne représentent pas nécessairement le lieu de fabrication d'origine des produits fournis. Le Danemark constitue par ailleurs le pays d'origine d'importants prestataires du Haut-Commissariat en matière de transports maritimes internationaux et de matériel d'informatique et de communications. De même, certains pays indiqués en tant que fournisseurs de biens et de services, tels que le Kenya, le sont en partie du fait de la présence de populations déplacées sur leur sol et ne représentent pas nécessairement l'origine des produits manufacturés.

^b Le Pakistan est le principal centre d'approvisionnement en produits de première nécessité, tels que les tentes.

^c Pays ayant intégré la liste des 20 premiers en 2011, en partie du fait de crises dans les pays voisins. Il convient toutefois de noter que les quantités relatives aux pays classés entre la quinzième et la vingtième places sont relativement faibles et représentent sans doute un nombre limité d'opérations.

Chapitre III

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

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable en dernier ressort du contenu et de l'intégrité des états financiers se rapportant aux contributions volontaires dont il assure la gestion, qui sont soumis au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et à l'Assemblée générale des Nations Unies.

Aux fins de l'exercice de cette responsabilité, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés se conforme aux méthodes et normes comptables prescrites et applique des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne permettant d'assurer la fiabilité de l'information financière et la protection des actifs. Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables font l'objet de vérifications de la part du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies.

En particulier, les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à III, des tableaux 1 à 4 et des notes y relatives, ont été établis conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR (A/AC.96/503/Rev.9) et aux normes comptables du système des Nations Unies. De l'avis de la direction, ils donnent une image fidèle de la situation financière du Haut-Commissariat au 31 décembre 2011, ainsi que des résultats des activités et des flux de trésorerie de chacun des programmes, fonds et comptes pour l'exercice clos à cette date.

Les états financiers sont par les présentes :

Approuvés :
Le Haut-Commissaire des Nations Unies
pour les réfugiés
(*Signé*) António **Guterres**

Certifiés :
La Contrôleuse, Directrice de la Division
de la gestion financière et administrative
(*Signé*) Kumiko **Matsuura-Mueller**

Genève, le 30 mars 2012

Chapitre IV

Rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2011

A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire a l'honneur de présenter son rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur les comptes des fonds de contributions volontaires qu'il administre. Les résultats financiers dont il est fait état concernent les activités du HCR.
2. Les états financiers consistent en trois états, assortis de tableaux et notes, et présentent des renseignements financiers sur le Fonds du Programme annuel, le Fond des projets pour la réintégration, le Fonds des projets pour les déplacés, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds de prestations dues aux fonctionnaires, le régime d'assurance maladie et le Fonds de roulement et de garantie.
3. Le présent rapport financier doit être lu en même temps que les états financiers. Il donne un aperçu général des résultats consolidés et présente une analyse des états financiers par grande catégorie, soulignant les tendances et changements importants.

B. Aperçu général

4. Les états I, II et III récapitulent les résultats combinés des activités du HCR. L'état I présente les recettes et les dépenses par catégorie de fonds pour l'exercice 2011. L'état II récapitule l'actif, le passif, les réserves et les soldes des fonds au 31 décembre 2011. L'état III présente les flux nets de trésorerie pour l'exercice 2011.
5. L'exercice 2011 est le dernier pour lequel les comptes du HCR sont présentés selon les normes comptables du système des Nations Unies. À partir de l'exercice 2012, les états seront présentés selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). À cet égard, le HCR a engagé en 2011 d'importants efforts pour arrêter définitivement des conventions et procédures comptables conformes aux normes IPSAS et les communiquer à l'ensemble du personnel, efforts assortis d'une stratégie de gestion du changement. Les préparatifs de l'adoption des normes au 1^{er} janvier 2012 ont également compris des activités de rapprochement des données et des comptes bancaires ainsi que des estimations de la valeur et des enregistrements des biens durables et non durables.
6. Le HCR a continué à conduire des activités au titre de son budget-programme à quatre piliers : pilier 1 – programme global pour les réfugiés, pilier 2 – programme global pour les apatrides, pilier 3 – projets globaux pour la réintégration, et pilier 4 – projets globaux pour les déplacés internes.
7. La section C présente les principaux indicateurs financiers se rapportant au budget annuel. Conformément aux règles de gestion applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR (A/AC.96/503/Rev.9), le budget annuel comprends le Fonds du Programme annuel (piliers 1 et 2), le Fonds des projets pour la réintégration (pilier 3), le Fonds des projets pour les déplacés (pilier 4), le Fonds

du budget ordinaire de l'ONU et le Fonds des administrateurs auxiliaires. La section D présente les informations financières importantes autres que celles qui se rapportent au budget annuel.

C. Principaux indicateurs financiers – budget annuel, montant total à financer, fonds disponibles et dépenses

8. En raison d'urgences humanitaires successives et simultanées en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, en Afrique de l'Ouest et dans la Corne de l'Afrique, l'année 2011 s'est révélée extrêmement exigeante pour le HCR, qui a connu le plus haut niveau d'activité de son histoire, avec 2 181,1 millions de dollars des dépenses totales. Ce montant représente 90,4 % des fonds disponibles (ajustements sur exercices antérieurs et reports compris), soit 2 413,1 millions de dollars.

9. Hormis les crédits provenant des contributions statutaires au budget ordinaire de l'ONU (d'un montant de 44 millions de dollars) et les recettes accessoires, les opérations du HCR sont entièrement financées par des contributions volontaires.

10. Le budget du HCR pour 2011 est fondé sur l'évaluation des besoins globaux et présente un état détaillé des ressources nécessaires pour faire face aux besoins des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, en tenant compte des capacités d'intervention de l'organisation. Le budget n'est pas fondé sur une prévision des recettes.

11. Selon ces modalités, le budget final reposant sur l'évaluation des besoins globaux pour 2011 s'élevait à 3 821,7 millions de dollars, pour des recettes d'un montant de 2 140,5 millions de dollars et des fonds disponibles d'un montant de 2 413,1 millions de dollars. Les fonds disponibles comprennent les contributions volontaires affectées directement aux piliers, des recettes diverses et des fonds reportés de l'exercice précédent, et tiennent compte des ajustements apportés pour tenir compte des dépenses et contributions afférentes à des exercices antérieurs et des virements entre fonds.

12. Le tableau IV.1 donne la répartition des ressources nécessaires, des fonds disponibles et des dépenses (le Fonds du budget ordinaire de l'ONU et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1). La différence de 1 408,6 millions de dollars entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux) et les fonds disponibles pour 2011 met en évidence les besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2011.

Tableau IV.1

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses

(En millions de dollars des États-Unis)

	Pilier 1 ^a	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	Total
Total des ressources nécessaires en 2011 (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux)	2 684,8	66,3	289,4	781,2	3 821,7
Fonds disponibles (tableau IV.2)	1 869,1	33,5	121,4	389,1	2 413,1
Dépenses (tableau IV.3)	1 647,3	33,5	121,4	378,9	2 181,1
Montants reportés	221,8	–	–	10,2	232,0

	<i>Pilier 1^a</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	Total
Proportion des dépenses par rapport au total des ressources nécessaires (pourcentage)	61	51	42	49	57
Proportion des dépenses par rapport aux fonds disponibles (pourcentage)	88	100	100	97	90

^a Le pilier 1 comprend le Fonds du budget ordinaire des Nations Unies, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve opérationnelle et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires (liées au mandat).

Contributions

13. Sur les recettes totales de 2 140,5 millions de dollars (Fonds de roulement et de garantie et régime d'assurance maladie non compris), 2 132,3 millions de dollars proviennent de contributions volontaires (2 088,3 millions de dollars) et d'une contribution du Fonds du budget ordinaire de l'ONU (44 millions de dollars). En augmentation de 228,8 millions de dollars, soit 12 %, par rapport aux contributions de 1 903,5 millions versées en 2010, ces montants reflètent l'important soutien apporté par les donateurs malgré une situation économique mondiale instable tout au long de l'année.

14. Les contributions qui sont versées à une fin particulière sont inscrites au fonds ou pilier pertinent dès leur réception. Les contributions qui ne le sont pas ou dont l'affectation prévue est plus vaste sont d'abord inscrites au pilier 1 (programme pour les réfugiés), puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Au cours de l'année, 27,4 millions de dollars ont été transférés au pilier 2 (programme pour les apatrides), 78,3 millions au pilier 3 (Fonds des projets pour la réintégration) et 145,1 millions au pilier 4 (Fonds des projets pour les déplacés).

Tableau IV.2

Disponibilité des fonds, par source et par pilier

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Contributions volontaires	1 802,5	6,0	44,2	235,6	2 088,3
Contribution au titre du budget ordinaire des Nations Unies	44,0	–	–	–	44,0
Montants reportés de 2010	220,1	–	–	14,2	234,3
Recettes et ajustements divers	14,6	0,1	1,8	9,8	26,3
Virements destinés à couvrir les dépenses administratives	18,5	–	(2,9)	(15,6)	–
Virements sur le pilier 1 aux budgets d'autres piliers	(250,8)	27,4	78,3	145,1	–
Prélèvements sur d'autres fonds	20,2	–	–	–	20,2
Total des fonds disponibles	1 869,1	33,5	121,4	389,1	2 413,1

Dépenses

15. Le montant total des dépenses de l'exercice 2011 s'est élevé à 2 181,1 millions de dollars, contre 1 878,1 millions en 2010, soit une augmentation de 303,0 millions (16,1 %). Le tableau IV.3 donne la répartition des dépenses par piliers pour chaque objectif. La figure I représente par un graphique l'évolution des dépenses budgétaires annuelles des cinq dernières années, la figure II la répartition de ces dépenses par pilier.

Tableau IV.3

Budget annuel de 2011 – Dépenses par pilier et par objectif

(En millions de dollars des États-Unis)

Objectif	Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	Total	Pourcentage
Interventions d'urgence	116,8	–	–	95,5	212,3	9,7
Protection dans l'attente de solutions	240,6	6,6	–	4,5	251,7	11,5
Protection et solutions mixtes	589,6	11,7	4,9	183,1	789,3	36,2
Rapatriement librement consenti	56,9	–	–	–	56,9	2,6
Réintégration	3,2	0,2	78,0	9,8	91,2	4,2
Intégration locale	6,0	1,0	11,3	–	18,3	0,8
Réinstallation	1,2	–	–	–	1,2	0,1
Renforcement des capacités	5,7	0,4	7,6	0,5	14,2	0,7
Gains et pertes réalisés et non réalisés	45,5	11,2	–	0,8	57,5	2,6
Mobilisation des ressources	4,8	–	–	–	4,8	0,2
Gestion mondiale du Haut-Commissariat	380,2	–	–	–	380,2	17,4
Total partiel	1 450,5	31,1	101,8	294,2	1 877,6	86,1
Solde des montants versés aux partenaires d'exécution qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport	187,2	2,4	19,6	84,7	293,9	13,5
Total partiel	1 637,7	33,5	121,4	378,9	2 171,5	99,6
Administrateurs auxiliaires	9,6	–	–	–	9,6	0,4
Total	1 647,3	33,5	121,4	378,9	2 181,1	100,0
Pourcentage du total des dépenses	75,5%	1,5%	5,6%	17,4%	100,0%	

Figure I
Budget annuel de 2011 – Dépenses

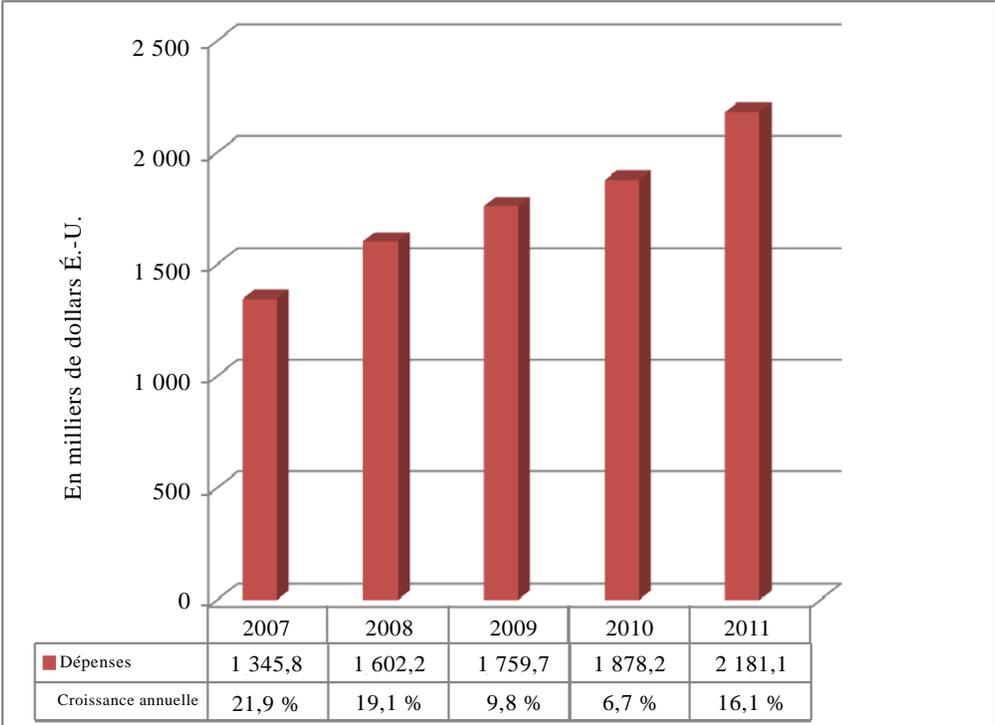
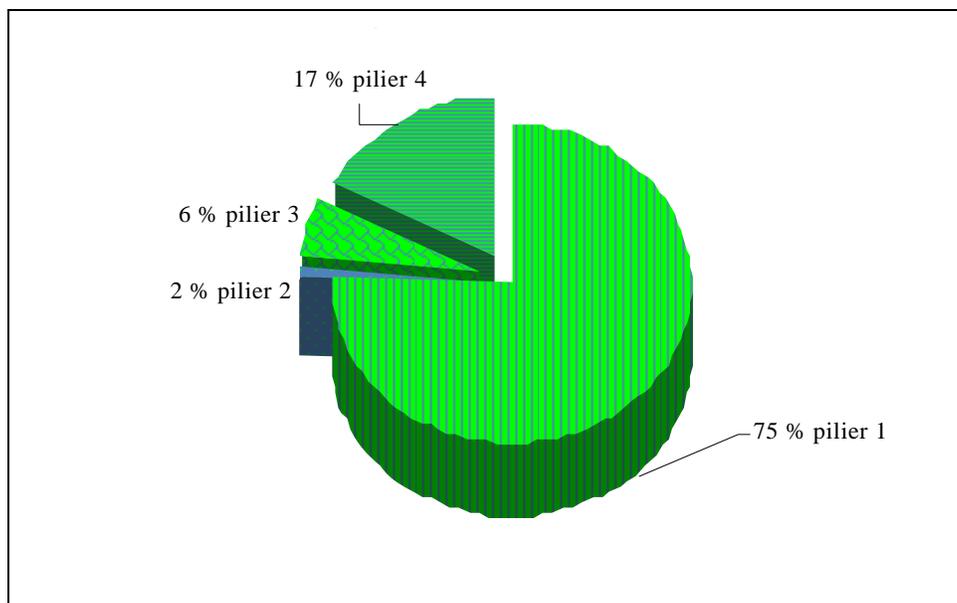


Figure II
Budget annuel de 2011 – Répartition des dépenses, par pilier (en pourcentage)



16. Le Programme global pour les réfugiés (pilier 1) représente la part la plus importante avec 75,5 % du total des dépenses. Le plus gros de ces dépenses relève de l'objectif « Protection et solutions mixtes », soit 36,2 % du total. La gestion mondiale du Haut-Commissariat représente 17,4 % des dépenses par objectif, principalement au titre du pilier 1. Ces dépenses correspondent à la gestion des programmes mondiaux (activités opérationnelles et appui aux programmes), aux bureaux du siège, aux bureaux régionaux et aux structures régionales d'appui, comme précisé dans l'Appel global pour 2010-2011, ainsi qu'à la gestion des stocks mondiaux. La protection dans l'attente de solutions représente 11,5 % des dépenses totales, tandis que les dépenses au titre des interventions d'urgence s'élèvent à 9,7 %.

Évolution de la composition des dépenses

17. Le tableau IV.4 ci-après fait apparaître l'évolution des dépenses au cours des cinq dernières années (2007-2011), par programme, appui, gestion et administration. Les figures indiquent que la proportion des dépenses au titre des programmes tend à augmenter. La direction a observé que l'appui aux programmes tendait à diminuer. Un examen approfondi de la question a donc été entrepris à la fin de l'année 2011 et ses résultats seront pris en considération dans l'allocation des ressources de 2012 en vue de renforcer les effectifs d'appui.

Tableau IV.4
Évolution de la composition des dépenses : Fonds du Programme annuel, Fonds des projets pour la réintégration et Fonds des projets pour les personnes déplacées

(En pourcentage)

	2007	2008	2009	2010	2011
Gestion et administration	4	4	4	3,3	3,8
Appui aux programmes	22	21	18	15,0	13,1
Programmes	74	75	78	81,7	83,1

Partenaires d'exécution

18. En 2011, les dépenses au titre des versements aux partenaires d'exécution se sont élevées à 794,3 millions de dollars, soit 36 % du total des dépenses budgétaires de l'année. Ce montant était de 676,9 millions en 2010, soit également 36 %. Le tableau IV.3 donne le solde des versements qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport, soit 293,9 millions de dollars. Ces dépenses seront imputées sur les montants consacrés au pilier et à l'objectif pertinents dès que les partenaires d'exécution auront présenté les rapports correspondants.

D. Autres indicateurs financiers

Engagements non réglés

19. Les engagements non réglés s'élevaient à 205,8 millions de dollars à la fin de 2011, soit 26 % du total du passif, contre 172,3 millions de dollars, soit 27 %, en 2010. Le pourcentage d'engagements non réglés par rapport au total des dépenses budgétaires annuelles a légèrement augmenté, passant de 9,2 % à 9,4 %.

Annulation d'engagements afférents à des exercices antérieurs

20. Le montant des engagements d'exercices antérieurs qui ont été annulés en 2011 s'est élevé à 16,5 millions de dollars, soit 9,6 % des engagements non réglés à la fin de 2010. En 2010, ce chiffre était de 14,6 millions de dollars, soit 10 % des engagements non réglés fin 2009. La direction continue de suivre de près les montants comptabilisés comme engagements non réglés.

Soldes de trésorerie

21. Le montant total des liquidités disponibles s'élevait à 534,9 millions de dollars à la fin de 2011, contre 437,1 millions en 2010, soit une hausse de 97,8 millions. Cela représentait l'équivalent de 2,8 mois de dépenses de l'exercice, contre 2,7 mois pour 2010.

22. Le tableau ci-dessous montre le ratio des disponibilités par rapport aux dépenses, aux recettes, au total de l'actif et au total du passif, ainsi que d'autres ratios importants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2009	2010	2011
Recettes	1 802 516	1 991 661	2 171 048
Variation annuelle (en pourcentage)	9,1	10,5	9,0
Dépenses	1 795 677	1 922 495	2 278 380
Dépenses mensuelles moyennes	149 640	160 208	189 865
Excédent/(déficit) par rapport aux recettes	6 839	69 166	(107 332)
Excédent/(déficit) par rapport aux recettes, en pourcentage	0,4	3,5	(4,9)
Réserve et solde des fonds	(159 987)	(72 254)	(161 386)
Actif	508 903	566 194	627 289
Passif	668 890	638 448	788 675
Encaisse et dépôts à terme en fin d'exercice	382 615	437 082	534 908
Solde encaisse et dépôts à terme par rapport aux dépenses	0,21	0,23	0,23
Solde encaisse et dépôts à terme par rapport aux recettes	0,21	0,22	0,25
Équivalent encaisse et dépôts à terme en mois de dépenses	2,6	2,7	2,8
Encaisse et dépôts à terme par rapport au total de l'actif ^a	0,75	0,77	0,85
Encaisse et dépôts à terme par rapport au total du passif ^b	0,57	0,68	0,68
Contributions à recevoir	88 455	98 720	62 085
Contributions statutaires à recevoir par rapport au total de l'actif ^c	0,17	0,17	0,10
Engagements non réglés	145 640	172 254	205 794
Engagements non réglés par rapport au total du passif ^d	0,22	0,27	0,26

^a Un ratio élevé est signe de bonne santé financière.

^b Un ratio faible est signe que les disponibilités sont insuffisantes pour régler les dettes.

^c Un ratio faible est signe de bonne santé financière.

^d Un ratio faible est signe que l'entité règle ses engagements.

23. Entre 2009 et 2011, le ratio entre le solde de l'encaisse et des dépôts à terme en fin d'exercice et les dépenses annuelles a été assez stable, en se situant dans une fourchette de 0,21 à 0,23. Le solde de l'encaisse et des dépôts à terme en fin d'exercice a augmenté chaque année au cours de cette période, mais cette augmentation reflète la hausse du montant annuel des recettes et des dépenses observée dans le même temps. Le nombre de mois de dépenses auquel correspondent l'encaisse et les dépôts à terme est donc resté modeste mais stable, avec 2,6 à 2,8 mois de dépenses entre 2009 et 2011.

Réserves et soldes des fonds

24. Les réserves et soldes des fonds de l'organisation accusaient en fin d'exercice un déficit net de 161,4 millions de dollars, imputable au déficit de 482,9 millions du Fonds de financement des prestations dues au personnel, partiellement compensé par l'excédent de 39,5 millions de dollars enregistré par le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement, le solde de 50 millions de dollars du Fonds de roulement, et le report de 232,0 millions de dollars du Fonds du budget annuel, ainsi qu'il ressort du tableau IV.1. Le financement d'une réserve pour les prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite a été formellement approuvé par le Comité permanent en juin 2011. À partir du 1^{er} janvier 2012, une cotisation mensuelle de 3 % sera prélevée sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et celui des agents des services généraux concernés, afin de commencer à constituer une réserve pour financer l'assurance maladie après la cessation de service. Dans la mesure du possible, un maximum de 2 millions de dollars économisés sur les dépenses de personnel sera alloué chaque année à la constitution d'une réserve destinée aux prestations liées au rapatriement.

Fonds de roulement et de garantie

25. Le Fonds de roulement et de garantie a été créé pour reconstituer le Fonds du programme annuel et effectuer les règlements indispensables sans attendre d'avoir reçu les contributions annoncées ou prévues. Ses rentrées sont principalement des recettes qui prennent la forme d'intérêts perçus sur les placements et d'ajustements de change. Son plafond est fixé à 50 millions de dollars. En 2011, les besoins opérationnels ont été satisfaits sans qu'il ait été nécessaire de recourir à ce fonds.

Intérêts créditeurs

26. L'organisation perçoit surtout des intérêts créditeurs sur les soldes excédentaires des espèces et quasi-espèces, notamment les dépôts à deux ou trois mois qu'elle maintient tout au long de l'exercice avec des contreparties bancaires choisies pour leur forte solvabilité. En 2011, les intérêts créditeurs étaient de 1,5 million de dollars, dont 1,2 million de dollars pour le Fonds de roulement et de garantie, et 0,3 million pour le Fonds de financement du régime d'assurance maladie. Cela représente une augmentation de 0,4 million de dollars, contre 1,1 million en 2010. Malgré un contexte mondial de faibles taux d'intérêt, le Haut-Commissariat a obtenu des intérêts créditeurs supérieurs à l'indice de référence (le taux des bons du Trésor américain à trois mois) grâce à une bonne gestion des risques et de la liquidité.

Ajustements de change

27. En 2011, les places financières de la planète ont dû encore faire face à une volatilité et à une incertitude élevées, avec des inquiétudes liées à la dégradation du contexte macroéconomique, les problèmes de dette souveraine en Europe, et de grands événements marquants comme le Printemps arabe ou le tremblement de terre au Japon. Les mesures de gestion des risques du Haut-Commissariat ont été appliquées avec succès et ont permis de réduire au minimum les pertes de change et de protéger les disponibilités et les placements.

28. Les ajustements de change se sont traduits par un bénéfice net de 21,2 millions de dollars en 2011, contre une perte nette de 17,1 millions en 2010. Le résultat net

de 2011 est composé de bénéfices nets réalisés de 27,4 millions de dollars et d'une perte nette non réalisée de 6,2 millions.

29. Le total des bénéfices nets réalisés, qui s'élève à 27,4 millions de dollars, se compose de bénéfices nets réalisés provenant de contributions (14,6 millions de dollars), de bénéfices nets réalisés provenant des opérations de change réglées dans le courant de l'année (13,4 millions) et d'une perte nette réalisée sur les comptes créditeurs et d'autres sources (0,6 million).

30. Le total des pertes nettes non réalisées, d'un montant de 6,2 millions de dollars, s'explique principalement par la réévaluation, en fin d'exercice, du solde des engagements, des comptes débiteurs, des comptes créditeurs et de trésorerie.

31. En 2011, environ 51 % des contributions volontaires versées à l'organisation étaient libellées en dollars des États-Unis, 20 % en euros, 6 % en livres sterling, 6 % en couronnes suédoises, 4 % en couronnes norvégiennes, 4 % en yens japonais, 3 % en dollars australiens, 3 % en dollars canadiens, 2 % en couronnes danoises et 1 % en francs suisses.

Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires

32. Au cours de l'exercice 2011, le Haut-Commissariat n'a pas emprunté au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, que l'Assemblée générale a créé en 1992 afin que les organisations qui mènent des activités opérationnelles puissent y faire appel dès l'apparition d'une situation d'urgence. Toutefois, en 2011, le Haut-Commissariat a reçu des contributions du Fonds central autorenouvelable d'urgence qui se sont élevées à 26,6 millions de dollars au titre des piliers 1 et 2, et à 23,5 millions de dollars au titre du pilier 4.

Passage aux normes IPSAS : progrès accomplis

33. En juin 2011, le Haut-Commissariat a confirmé sa volonté d'avoir intégralement mis en œuvre les normes IPSAS au 1^{er} janvier 2012, afin de publier des états financiers conformes à ces normes pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

34. Au cours de l'exercice 2011, le travail préparatoire pour la mise en œuvre des normes IPSAS a bien avancé, avec une priorité donnée à la formulation, à l'approbation et à la diffusion des conventions et procédures comptables liées à ces normes, et à la qualité des données, afin de permettre l'établissement des soldes d'ouverture pour 2012. D'importants efforts ont été déployés pour la vérification matérielle des immobilisations corporelles de l'organisation, ainsi que de ses stocks à l'échelle mondiale. Un exercice de validation des comptes a également été mené au cours du deuxième semestre 2011, qui a donné lieu à des comptabilisations en pertes de sommes dues depuis longtemps et de soldes créditeurs. Plusieurs activités de formation ont été organisées, comme la formation en ligne obligatoire aux normes IPSAS, ainsi que la formation (par des instructeurs du personnel concerné).

35. Avec un système structuré d'examen de la gouvernance (Comité de pilotage, comité des responsables des domaines fonctionnels et autres groupes de travail), le Haut-Commissariat a continué à surveiller de près la progression de la mise en œuvre des normes IPSAS, afin qu'elle soit effective pour l'exercice 2012.

Chapitre V
États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011

État I

Recettes, dépenses et variation des réserves et des soldes des fonds de l'exercice clos le 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des États-Unis)

		<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds du budget ordinaire</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de prestations au personnel</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement</i>	<i>Total</i>	
										2011	2010
Recettes											
Contributions volontaires	Alinéa d) de la note 2 et tableau 1	–	1 799 011	44 166	235 612	–	9 486	–	–	2 088 275	1 863 832
Contribution provenant du budget ordinaire	Note 3	–	–	–	–	44 059	–	–	–	44 059	39 641
Recettes diverses ou accessoires											
Intérêts créditeurs	Alinéa e) de la note 2 et Alinéa a) de la note 8	1 202	–	–	–	–	–	–	324	1 526	1 087
Ajustements de change	Alinéa f) de la note 2	21 241	–	–	–	–	–	–	–	21 241	(17 052)
Recettes diverses ou accessoires	Alinéa g) de la note 2	–	8 187	4	22	–	–	–	7 734	15 947	104 153
Total des recettes		22 443	1 807 198	44 170	235 634	44 059	9 486	–	8 058	2 171 048	1 991 661
Dépenses											
Dépenses	Alinéa h) de la note 2, note 5 et tableau 2 ^a	2 210	1 627 216	121 380	378 855	44 059	9 590	89 650	5 420	2 278 380	1 922 495
Total des dépenses		2 210	1 627 216	121 380	378 855	44 059	9 590	89 650	5 420	2 278 380	1 922 495
Excédent (déficit)		20 233	179 982	(77 210)	(143 221)	–	(104)	(89 650)	2 638	(107 332)	69 166
Ajustements des contributions afférentes aux exercices antérieurs	Alinéa i) de la note 2	–	(2 000)	–	(456)	–	–	–	–	(2 456)	(4 385)

		Fonds de roulement et de garantie	Fonds du Programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds du budget ordinaire	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de prestations au personnel	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Total	
										2011	2010
Ajustements des dépenses afférentes aux exercices antérieurs	Alinéa j) de la note 2 et note 6	–	(6 303)	383	8 960	–	(45)	99	(10)	3 084	8 331
Excédent (déficit) net		20 233	171 679	(76 827)	(134 717)	–	(149)	(89 551)	2 628	(106 704)	73 112
Engagements d'exercices antérieurs : annulations	Alinéa k) de la note 2 et tableau 3 ^b	–	13 783	1 393	1 262	–	–	29	–	16 467	14 621
Prélèvements (virements) sur d'autres fonds	Note 4	(20 233)	(183 557)	75 434	129 483	–	(1 151)	24	–	–	–
Ajustements au titre de prestations dues à la cessation de service afférentes à des exercices antérieurs		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ajustement pour inscription initiale de terrains et bâtiments à l'actif	Note 16	–	1 105	–	–	–	–	–	–	1 105	–
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice		50 000	208 961	–	14 250	–	11 094	(393 420)	36 861	(72 254)	(159 987)
Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice	Tableau 2 ^a	50 000	211 971	–	10 278	–	9 794	(482 918)	39 489	(161 386)	(72 254)

^a Le tableau 2 ne comprend pas les éléments suivants : Fonds de roulement et de garantie, Fonds des administrateurs auxiliaires, Fonds de prestations au personnel et régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.

^b Le tableau 3 ne comprend pas le Fonds de prestations au personnel.

État II

Actif, passif, réserves et soldes des fonds au 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

	Note ou tableau	Fonds de roulement et de garantie	Fonds du Programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds du budget ordinaire	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de prestations au personnel	Régime	Total	
									d'assurance maladie du personnel recruté localement	2011	2010
Actif											
Encaisse et dépôts à terme	Note 8	49 900	412 128	2 513	21 163	–	9 713	–	39 489	534 908	437 082
Débiteurs :											
Contributions volontaires à recevoir	Note 9		42 979	2 439	16 586	–	81	–	–	62 085	98 720
Sommes dues par des organismes des Nations Unies	Note 11		1 491	–	–	–	–	–	–	1 491	1 142
Sommes dues par des agents d'exécution (montant net)	Note 12		548	2	26	–	–	–	–	576	2 049
Débiteurs divers	Note 13		20 980	–	–	–	–	–	–	20 980	21 255
Autres éléments d'actif	Note 15		1 904	–	–	–	–	–	–	2 002	1 804
Terrains et bâtiments	Note 16		5 247	–	–	–	–	–	–	5 247	4 142
Total de l'actif		50 000	485 277	4 954	37 775	–	9 794	–	39 489	627 289	566 194
Passif											
Contributions reçues d'avance	Alinéa d) de la note 2		52 243	–	–	–	–	–	–	52 243	41 472
Engagements non réglés	Alinéa o) de la note 2 et tableau 2 ^a		173 343	4 954	27 497	–	–	–	–	205 794	172 254
Créditeurs	Note 18		47 155	–	–	–	–	–	–	47 155	31 024
Prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite	Alinéa s) de la note 2 et note 19		565	–	–	–	–	482 918	–	483 483	393 698
Total du passif			273 306	4 954	27 497	–	–	482 918	–	788 675	638 448

	Note ou tableau	Fonds de roulement et de garantie	Fonds du Programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds du budget ordinaire	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de prestations au personnel	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Total	
										2011	2010
Réserves et soldes des fonds	Tableau 2 ^a	50 000	211 971	–	10 278	–	9 794	(482 918)	39 489	(161 386)	(72 254)
Total du passif, des réserves et des soldes des fonds		50 000	485 277	4 954	37 775	–	9 794	–	39 489	627 289	566 194

^a Le tableau 2 ne comprend pas les éléments suivants : Fonds de roulement et de garantie, Fonds des administrateurs auxiliaires, Fonds de prestations au personnel et régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.

État III

Flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds du budget ordinaire</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de prestations au personnel</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement</i>	<i>Total</i>	
									<i>2011</i>	<i>2010</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement										
Excédent (déficit) net (état I)	20 233	171 679	(76 827)	(134 717)	–	(149)	(89 551)	2 628	(106 704)	73 112
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir	–	26 983	(247)	8 493	–	1 406	–	–	36 635	(10 265)
(Augmentation) diminution des débiteurs divers	–	1 361	(2)	40	–	–	–	–	1 399	7 016
(Augmentation) diminution des stocks	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
(Augmentation) diminution des autres éléments d'actif	(76)	(122)	–	–	–	–	–	–	(198)	425
(Augmentation) diminution au titre des terrains et bâtiments	–	(1 105)	–	–	–	–	–	–	(1 105)	–
Augmentation (diminution) des contributions reçues d'avance	–	10 771	–	–	–	–	–	–	10 771	8 920
Augmentation (diminution) des engagements non réglés	–	87 704	(8 610)	(45 541)	–	(13)	–	–	33 540	26 614
Augmentation (diminution) des comptes créditeurs	–	16 131	–	–	–	–	–	–	16 131	(11 290)
Augmentation (diminution) des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite	–	565	–	–	–	–	89 220	–	89 785	(54 686)
À déduire : intérêts créditeurs	(1 202)	–	–	–	–	–	–	(324)	(1 526)	(1 087)
Ajustements de change ^a	(27 395)	–	–	–	–	–	–	–	(27 395)	2 748
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement	(8 440)	313 967	(85 686)	(171 725)	–	1 244	(331)	2 304	51 333	41 507

	Fonds de roulement et de garantie	Fonds du Programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds du budget ordinaire	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de prestations au personnel	Régime	Total	
								d'assurance maladie du personnel recruté localement	2011	2010
Flux de trésorerie provenant des activités de placement et de financement										
Intérêts créditeurs	1 202	–	–	–	–	–	–	324	1 526	1 087
Ajustements de change ^a	27 395	–	–	–	–	–	–	–	27 395	(2 748)
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement et de financement	28 597	–	–	–	–	–	–	324	28 921	(1 661)
Flux de trésorerie provenant d'autres sources^b										
Engagements d'exercices antérieurs : annulations	–	13 783	1 393	1 262	–	–	29	–	16 467	14 621
Prélèvements (virements) sur d'autres fonds	(20 233)	(183 557)	75 434	129 483	–	(1 151)	24	–	–	–
Ajustements au titre de prestations dues à la cessation de service afférentes à des exercices antérieurs	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ajustement pour inscription initiale de terrains et bâtiments à l'actif	–	1 105	–	–	–	–	–	–	1 105	–
Flux nets de trésorerie provenant d'autres sources	(20 233)	(168 669)	76 827	130 745	–	(1 151)	53	–	17 572	14 621
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des dépôts à terme	(76)	145 298	(8 859)	(40 980)	–	93	(278)	2 628	97 826	54 467
Encaisse et dépôts à terme en début d'exercice	49 978	266 830	11 372	62 143	–	9 620	278	36 861	437 082	382 615
Encaisse et dépôts à terme en fin d'exercice	49 902	412 128	2 513	21 163	–	9 713	–	39 489	534 908	437 082

^a Représente les gains de change qui ont été réalisés, tandis que l'écart de change présenté dans l'état I (21 241 dollars) comprend les gains qui ont été réalisés (27 395 dollars) et les pertes latentes (6 154 dollars).

^b L'état des flux de trésorerie est présenté conformément aux normes comptables du système des Nations Unies. Les flux de trésorerie provenant d'autres sources comprennent des éléments sans effet sur la trésorerie qui permettent d'effectuer le rapprochement entre les recettes et les dépenses (excédent net ou déficit net) afin de calculer le solde de l'encaisse et des dépôts à terme en fin d'exercice.

Tableau 1
Contributions volontaires par donateurs et par fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Gouvernements															
Afrique du Sud	610		610										610		610
Algérie	100		100										100		100
Allemagne	32 841	5 184	38 025	12 022	216	12 238	3 700	1 001	4 701	714		714	49 277	6 401	55 678
Andorre	52		52										52		52
Arabie saoudite	112		112										112		112
Argentine	100		100										100		100
Australie	55 437		55 437	405		405	695		695				56 537		56 537
Autriche	3 197		3 197										3 197		3 197
Azerbaïdjan	20		20										20		20
Belgique	19 956		19 956	1 493		1 493	4 779		4 779	702		702	26 930		26 930
Brésil	3 070		3 070	580		580	100		100				3 750		3 750
Bulgarie	8		8										8		8
Canada	54 462		54 462				4 081		4 081				58 543		58 543
Chile	100		100										100		100
Chine	250		250										250		250
Chypre	34		34										34		34
Colombie	10		10										10		10
Costa Rica	17		17										17		17
Côte d'Ivoire	10		10										10		10
Danemark	37 544		37 544	5 185		5 185	3 520		3 520	602		602	46 851		46 851
Égypte	25		25										25		25
Émirats arabes unis	200	300	500										200	300	500
Espagne	24 054	301	24 355	1 145		1 145	5 037		5 037	357		357	30 593	301	30 894
Estonie	207		207	56		56	12		12				275		275

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
États-Unis d'Amérique	653 268		653 268				44 900		44 900				698 168		698 168
Fédération de Russie	1 800		1 800				200		200				2 000		2 000
Finlande	27 249		27 249				435		435	390		390	28 074		28 074
France	21 081	48	21 129				4 353		4 353	499		499	25 933	48	25 981
Grèce	2 131		2 131										2 131		2 131
Hongrie		1 704	1 704											1 704	1 704
Irlande	10 926	270	11 196										10 926	270	11 196
Islande	203		203										203		203
Israël	60		60										60		60
Italie	5 207	386	5 593				1 858		1 858	391		391	7 456	386	7 842
Japon	138 292	1 081	139 373	13 438		13 438	72 388		72 388	907		907	225 025	1 081	226 106
Koweït	1 000		1 000										1 000		1 000
Liechtenstein	332		332										332		332
Lituanie	21		21										21		21
Luxembourg	9 526		9 526				329		329	109		109	9 964		9 964
Malta	79		79										79		79
Maroc	1 000		1 000										1 000		1 000
Mexique	50		50										50		50
Monaco	283		283										283		283
Norvège	71 617	95	71 712	100		100	3 440		3 440	858		858	76 015	95	76 110
Nouvelle-Zélande	5 453		5 453				786		786				6 239		6 239
Oman	100		100										100		100
Pays-Bas	76 470		76 470				409		409	1 683		1 683	78 562		78 562
Pologne	810		810										810		810
Portugal	300		300										300		300
Qatar	100		100										100		100
République de Corée	4 200		4 200				400		400	97		97	4 697		4 697
République tchèque	127		127										127		127
Roumanie	141		141				68		68				209		209

	Fonds du Programme annuel			Fonds des projets pour la réintégration			Fonds des projets pour les déplacés			Fonds des administrateurs auxiliaires			Total		
	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	116 425	1 182	117 607				3 086		3 086				119 511	1 182	120 693
Saint-Siège	20		20										20		20
Serbie	64		64										64		64
Singapour	10		10										10		10
Slovaquie	13		13										13		13
Slovénie	205		205										205		205
Suède	116 268	92	116 360				1 460		1 460	855		855	118 583	92	118 675
Suisse	23 999	1 649	25 648	100		100	5 420		5 420	457		457	29 976	1 649	31 625
Thaïlande	20		20										20		20
Turquie	201		201										201		201
Gouvernements	1 521 467	12 292	1 533 759	34 524	216	34 740	161 456	1 001	162 457	8 621		8 621	1 726 068	13 509	1 739 577
Commission européenne	97 129		97 129	8 562		8 562	27 501		27 501				133 192		133 192
Organisations intergouvernementales															
Autorité intergouvernementale pour le développement	739		739	73		73	51		51				863		863
Banque africaine de développement	630		630										630		630
Banque de développement du Conseil de l'Europe	370		370				102		102				472		472
Banque mondiale	10 511		10 511										10 511		10 511
Commission économique des États de l'Afrique de l'Ouest	500		500										500		500

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Fonds de l'OPEP pour le développement international	989		989										989		989
Organisation internationale pour les migrations	220	20	240				21		21				241	20	261
Programme arabe du Golfe pour les organismes de développement des Nations Unies	50		50										50		50
Union africaine	615		615				400		400				1 015		1 015
Organisations intergouvernementales	14 624	20	14 644	73		73	574		574				15 271	20	15 291
Mécanisme de financement commun des Nations Unies															
Fonds central pour les interventions d'urgence	26 633		26 633				23 522		23 522				50 155		50 155
Fonds d'affectation spéciale pour la coopération internationale en matière de développement							72		72				72		72
Fonds d'affectation spéciale pour l'Iraq du Groupe des Nations Unies pour le développement	62		62	551		551	120		120				733		733
Fonds des Nations Unies pour l'enfance		663	663											663	663
Fonds des Nations Unies pour la population	454	9	463				23		23				477	9	486

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Fonds des Nations Unies pour la sécurité humaine	1 506		1 506	12		12	461		461				1 979		1 979
Fonds humanitaire commun pour la République centrafricaine							283		283				283		283
Fonds humanitaire commun pour la République démocratique du Congo							1 799		1 799				1 799		1 799
Fonds humanitaire commun pour la Somalie							2 697		2 697				2 697		2 697
Fonds humanitaire commun pour le Soudan	2 492		2 492				5 111		5 111				7 603		7 603
Fonds pour la consolidation de la paix	2 401		2 401	68		68	6 187		6 187				8 656		8 656
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme							100		100				100		100
Initiative Unité d'action des Nations Unies	1 363		1 363										1 363		1 363
Mécanisme de financement pour la stabilisation et le relèvement	270		270										270		270
Objectifs du Millénaire pour le développement							232		232	865		865	1 097		1 097
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	15		15										15		15

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Organisation mondiale de la Santé	5		5										5		5
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	4 629		4 629										4 629		4 629
Programme des Nations Unies pour le développement	6 297		6 297				239		239				6 536		6 536
Mécanisme de financement commun des Nations Unies	46 127	672	46 799	631		631	40 846		40 846	865		865	88 469	672	89 141
Donateurs privés															
Allemagne	5 012		5 012				1 170		1 170				6 182		6 182
Arabie saoudite							533		533				533		533
Argentine							14		14				14		14
Australie	12 124		12 124				1 488		1 488				13 612		13 612
Autriche	43		43										43		43
Bangladesh	2		2										2		2
Canada	1 611		1 611				4		4				1 615		1 615
Chine	3 352		3 352				116		116				3 468		3 468
Danemark	185		185										185		185
Émirats arabes unis	13		13										13		13
Espagne	14 730		14 730				42		42				14 772		14 772
États-Unis d'Amérique	6 427	1 148	7 575	160		160	53		53				6 640	1 148	7 788
France	1		1										1		1
Grèce	319		319										319		319
Irlande		19	19											19	19
Italie	13 702		13 702				56		56				13 758		13 758
Japon	10 749	403	11 152				305		305				11 054	403	11 457
Jordanie	1		1				6		6				7		7

	<i>Fonds du Programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>			<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Kenya	8		8										8		8
Luxembourg	150		150										150		150
Malaisie	2		2										2		2
Mexique	12		12										12		12
Monaco	33		33										33		33
Pakistan	66		66										66		66
Pays-Bas	23 491	2 227	25 718				250		250				23 741	2 227	25 968
Portugal	363		363										363		363
République de Corée	1 329		1 329				1		1				1 330		1 330
République tchèque	1		1										1		1
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	2 116	500	2 616										2 116	500	2 616
Serbie							119		119				119		119
Suède	661	210	871										661	210	871
Suisse	2 240	100	2 340				77		77				2 317	100	2 417
Thaïlande	3 330		3 330										3 330		3 330
Donateurs privés	102 073	4 607	106 680	160		160	4 234		4 234				106 467	4 607	111 074
Total	1 781 420	17 591	1 799 011	43 950	216	44 166	234 611	1 001	235 612	9 486		9 486	2 069 467	18 808	2 088 275

Tableau 2

Fonds disponibles pour tous les fonds de contributions volontaires au 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>		<i>Total</i>	<i>Solde</i>
		<i>Décaissements/exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Afrique de l'Ouest	93 692	91 655	2 037	93 692	–
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	425 247	366 606	57 638	424 244	1 003
Afrique centrale et région des Grands Lacs	126 424	116 257	10 165	126 422	2
Afrique australe	44 465	41 586	2 879	44 465	–
Afrique	689 828	616 104	72 719	688 823	1 005
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Afrique du Nord	87 617	79 834	7 783	87 617	–
Moyen-Orient	214 318	179 458	11 179	190 637	23 681
Moyen-Orient et Afrique du Nord	301 935	259 292	18 962	278 254	23 681
Asie et Pacifique					
Asie du Sud-Ouest	168 735	92 188	6 891	99 079	69 656
Asie centrale	8 707	8 297	410	8 707	–
Asie du Sud	24 598	23 112	559	23 671	927
Asie du Sud-Est	43 921	41 132	2 789	43 921	–
Asie de l'Est et Pacifique	12 509	12 367	142	12 509	–
Asie et Pacifique	258 470	177 096	10 791	187 887	70 583
Europe					
Europe orientale	35 525	34 959	566	35 525	–
Europe du Sud-Est	21 511	21 372	139	21 511	–
Ensemble de l'Europe centrale	8 409	8 217	121	8 338	71
Europe du Nord, de l'Ouest et du Sud	31 870	31 289	581	31 870	–
Europe	97 315	95 837	1 407	97 244	71
Amériques					
Amérique du Nord et Caraïbes	9 647	8 487	65	8 552	1 095
Amérique latine	30 824	30 504	320	30 824	–
Amériques	40 471	38 991	385	39 376	1 095
Opérations sur le terrain	1 388 019	1 187 320	104 264	1 291 584	96 435
Programmes mondiaux	184 303	122 672	57 785	180 457	3 846
Siège	155 175	143 881	11 294	155 175	–

<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>		<i>Total</i>	<i>Solde</i>
		<i>Décaissements/exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Ensemble	111 690	–	–	–	111 690
Total (Fonds du Programme annuel)	1 839 187	1 453 873	173 343	1 627 216	211 971

<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>		<i>Total</i>	<i>Solde</i>
		<i>Décaissements/exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Afrique de l'Ouest	9 561	9 539	22	9 561	–
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	6 698	6 541	157	6 698	–
Afrique centrale et région des Grands Lacs	22 561	21 862	699	22 561	–
Afrique australe	421	392	29	421	–
Afrique	39 241	38 334	907	39 241	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Moyen-Orient et Afrique du Nord	22 645	21 917	727	22 645	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	22 645	21 917	727	22 645	–
Asie et Pacifique					
Asie du Sud-Ouest	53 175	49 887	3 288	53 175	–
Asie du Sud-Est	153	153	–	153	–
Asie et Pacifique	53 328	50 040	3 288	53 328	–
Europe					
Europe orientale	529	529	–	529	–
Europe du Sud-Est	5 637	5 605	32	5 637	–
Europe	6 166	6 134	32	6 166	–
Opérations sur le terrain	121 380	116 425	4 954	121 380	–
Total (Fonds des projets pour la réintégration)	121 380	116 425	4 954	121 380	–

<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>		<i>Total</i>	<i>Solde</i>
		<i>Décaissements/exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Afrique de l'Ouest	6 505	6 492	13	6 505	–
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	100 486	92 919	4 071	96 990	3 496
Afrique centrale et région des Grands Lacs	24 366	23 943	423	24 366	–
Afrique australe	1 817	1 752	65	1 817	–
Afrique	133 174	125 106	4 572	129 678	3 496
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Afrique du Nord	2 565	2 237	328	2 565	–
Moyen-Orient	58 951	53 114	5 837	58 951	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	61 516	55 351	6 165	61 516	–
Asie et Pacifique					
Asie du Sud-Ouest	122 469	107 164	15 305	122 469	–
Asie centrale	8 625	4 464	58	4 522	4 103
Asie du Sud	9 467	8 946	521	9 467	–
Asie du Sud-Est	7 875	7 490	385	7 875	–
Asie de l'Est et Pacifique	444	444	–	444	–
Asie et Pacifique	148 880	128 508	16 269	144 777	4 103
Europe					
Europe orientale	14 627	14 564	63	14 627	–
Europe du Sud-Est	10 184	10 140	44	10 184	–
Europe	24 811	24 704	107	24 811	–
Amériques					
Amérique du Nord et Caraïbes	4 543	1 573	291	1 864	2 679
Amérique latine	16 209	16 116	93	16 209	–
Amériques	20 752	17 689	384	18 073	2 679
Opérations sur le terrain	389 133	351 358	27 497	378 855	10 278
Total (Fonds des projets pour les déplacés)	389 133	351 358	27 497	378 855	10 278
Dépenses engagées					
<i>Fonds du Budget ordinaire</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements/exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>	<i>Total</i>	<i>Solde</i>
Siège	43 284	44 059	–	44 059	(775)
Ensemble	775	–	–	–	775
Total (Fonds du budget ordinaire)	44 059	44 059	–	44 059	–

Tableau 3
État, au 31 décembre 2011, des engagements d'exercices antérieurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2011</i>	<i>Paiements effectués en 2011</i>	<i>Engagements annulés en 2011</i>	<i>Engagements d'exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2011</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique				
Afrique de l'Ouest	2 297	2 098	199	
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	25 157	21 214	3 836	107
Afrique centrale et région des Grands Lacs	13 506	11 176	2 321	9
Afrique australe	1 296	1 026	243	27
Afrique	42 256	35 514	6 599	143
Moyen-Orient et Afrique du Nord				
Afrique du Nord	2 056	1 931	101	24
Moyen-Orient	11 352	10 065	1 260	27
Moyen-Orient et Afrique du Nord	13 408	11 996	1 361	51
Asie et Pacifique				
Asie du Sud-Ouest	7 935	6 470	1 448	17
Asie centrale	180	178	2	
Asie du Sud	732	626	106	
Asie du Sud-Est	943	859	84	
Asie de l'Est et Pacifique	178	138	40	
Asie et Pacifique	9 968	8 271	1 680	17
Europe				
Europe orientale	834	799	35	
Europe du Sud-Est	364	251	113	
Europe centrale	68	21	47	
Europe du Nord, de l'Ouest et du Sud	1 188	677	511	
Europe	2 454	1 748	706	
Amériques				
Amérique du Nord et Caraïbes	307	297	10	
Amérique latine	650	630	20	
Amériques	957	927	30	
Opérations sur le terrain	69 043	58 456	10 376	211
Programmes mondiaux	41 330	39 833	1 336	161
Siège	9 407	7 295	2 071	41
Total (Fonds du Programme annuel)	119 780	105 584	13 783	413

<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2011</i>	<i>Paiements effectués en 2011</i>	<i>Engagements annulés en 2011</i>	<i>Engagements d'exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2011</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique	3 179	2 635	544	
Moyen-Orient et Afrique du Nord	6 369	5 624	745	
Asie et Pacifique	1 308	1 204	104	
Europe	35	35		
Total (Fonds des projets pour la réintégration)	10 891	9 498	1 393	
Opérations sur le terrain				
Afrique	4 323	4 138	181	4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	9 127	9 040	87	
Asie et Pacifique	27 182	26 274	907	1
Europe	311	309	2	
Amériques	635	550	85	
Total (Fonds des projets pour les déplacés)	41 578	40 311	1 262	5
Opérations sur le terrain				
Afrique	5	5		
Europe				
Fonds des administrateurs auxiliaires	5	5		
Total	172 254	155 398	16 438	418

Tableau 4

Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux, fonds disponibles et dépenses de l'exercice clos le 31 décembre 2011

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux (ressources nécessaires)</i>		<i>Dépenses</i>				<i>Solde</i>		
	<i>Budget initial approuvé par le Comité exécutif en 2009</i>	<i>Révision et budgets supplémentaires</i>	<i>Budget final révisé</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements</i>	<i>Engagements non réglés</i>	<i>Total</i>	<i>Différence entre le budget final et les dépenses</i>	<i>Différence entre les fonds disponibles et les dépenses</i>
Opérations									
Afrique	1 022 030	764 415	1 786 445	862 243	779 544	78 198	857 742	928 703	4 501
Moyen-Orient et Afrique du Nord	543 232	108 317	651 549	386 096	336 561	25 854	362 415	289 134	23 681
Asie et Pacifique	440 767	118 618	559 385	460 678	355 644	30 348	385 992	173 393	74 686
Europe	232 927	(20 899)	212 028	128 292	126 675	1 546	128 221	83 807	71
Amériques	85 775	16 825	102 600	61 223	56 680	769	57 449	45 151	3 774
Opérations sur le terrain	2 324 731	987 276	3 312 007	1 898 532	1 655 104	136 715	1 791 819	1 520 188	106 713
Programmes mondiaux	90 922	97 240	188 162	184 303	122 672	57 785	180 457	7 705	3 846
Siège	149 757	51 300	201 057	198 459	187 940	11 294	199 234	1 823	(775)
Ensemble	–	–	–	112 465	–	–	–	–	112 465
Réserve des opérations	182 620	(89 238)	93 382	–	–	–	–	93 382	–
Réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat	20 000	(4 901)	15 099	–	–	–	–	15 099	–
Fonds des administrateurs auxiliaires	12 000	–	12 000	19 384	9 590	–	9 590	2 410	9 794
Total	2 780 030	1 041 677	3 821 707	2 413 143	1 975 306	205 794	2 181 100	1 640 607	232 043

Note : Le tableau 4 comprend le Fonds du Programme annuel, le Fonds des projets pour la réintégration, le Fonds des projets pour les déplacés, le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires, mais ne comprend ni le Fonds de roulement et de garantie ni le Fonds de prestations au personnel ni le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.

Appendice I

Lettre de déclaration du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

[20 juillet 2012]

Je reconnais, en ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, que j'ai la responsabilité d'établir des états financiers qui donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à la fin de chaque année, ainsi que du résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables applicables.

Pour l'établissement des états financiers, je devais satisfaire aux obligations suivantes :

- Veiller à ce que les dépenses et les recettes présentées dans les états financiers ont été utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées et conformes, pour tous les aspects significatifs, au Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire et aux autorisations de l'organe délibérant;
- Formuler des appréciations et des estimations valables;
- Indiquer si les normes comptables applicables ont été respectées et précisées et expliquer tout écart important relevé dans les comptes;
- Vérifier que les activités du HCR ont un caractère continu et qu'elles se poursuivront l'année suivante.

Je confirme que, pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 :

- Ni moi, ni mes collaborateurs n'ont approuvé des dispositions dont les incidences financières auraient impliqué des opérations en infraction avec les règles indiquées dans le Règlement financier de l'ONU ou les règles de gestion financière établies par le Haut-Commissaire;
- Toutes les informations pertinentes ayant trait à des cas de fraude avérée ou présumée ont été portées officiellement à votre connaissance;
- M'étant dûment renseigné sur la façon dont le HCR a respecté les lois et règlements applicables, il n'y a pas, à ma connaissance, de manquements réels ou potentiels qui pourraient avoir une incidence significative sur sa capacité de fonctionner ou qui entraîneraient des répercussions sur les résultats et la situation financière indiqués dans les états financiers;
- Toutes les pièces comptables nécessaires ont été mises à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations exécutées par le HCR ont été dûment consignées et comptabilisées. Tous les autres documents et toutes les informations connexes vous ont été communiqués, y compris les procès-verbaux des réunions de la direction que vous avez demandés;
- Toutes les principales conventions comptables adoptées, qui sont exposées de façon détaillée dans la note 2 relative aux états financiers, sont conformes,

pour tous les aspects significatifs, aux dispositions des normes comptables du système des Nations Unies et ont été régulièrement appliquées;

- Les informations fournies à propos de l'identification des parties liées sont complètes et les indications données dans les états financiers sur les opérations entre ces parties sont satisfaisantes.

Contrôle interne et fraude

Je reconnais que j'ai la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle interne pour prévenir et détecter les erreurs et les fraudes.

Hormis ce qui a déjà été indiqué au Comité des commissaires aux comptes, je n'ai pas connaissance de cas de fraude ou de présomption de fraude non signalés touchant le HCR et il ne m'a pas été communiqué d'allégations de fraude ou de fraude présumée par des fonctionnaires en activité, des anciens fonctionnaires ou d'autres personnes.

Autres informations à fournir au Comité des commissaires aux comptes

À ma connaissance, il n'y a pas eu de versements à titre gracieux en 2011.

Actif

Situation générale

Tous les éléments d'actif inscrits dans l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds faisaient effectivement partie du patrimoine du HCR à la date d'arrêt des comptes et sont quittes de toutes charges de quelque nature que ce soit (privilège, saisie ou autre), sauf indication contraire donnée dans les états financiers. L'état susmentionné comprend tous les bâtiments que possède le HCR et les notes relatives aux états financiers indiquent la valeur d'acquisition de tous les actifs qui répondent à la définition des biens durables contrôlés par le HCR.

Encaisse et dépôts à terme

Je confirme que tous les fonds détenus par le HCR sont inclus dans le solde des liquidités. Sauf indication contraire dans les états financiers, tous les avoirs en devises du HCR étaient aisément convertibles sur le marché monétaire international au 31 décembre 2011.

Contributions à recevoir

Je constate que les contributions à recevoir comptabilisées au 31 décembre 2011 représentent des actifs en bonne et due forme contrôlés par le HCR et qu'elles ne devraient pas être inférieures aux montants indiqués. Depuis la date d'établissement de l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds, il n'y a aucun élément qui laisse penser que les soldes indiqués ne pourront pas être recouvrés.

Autres éléments d'actif

Lors de leur réalisation dans le cadre des activités courantes du HCR, et sous réserve de fluctuations défavorables des taux de change, tous les éléments d'actifs inscrits dans l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds

devraient engendrer des produits qui ne seront pas inférieurs aux montants indiqués. Des provisions suffisantes ont été prévues pour tous les montants dus au HCR qui sont jugés douteux ou irrécouvrables.

Passif

Situation générale

Les éléments de passif ont été inscrits dans l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds pour tous les aspects significatifs. Au cours de l'année considérée, il n'y a pas eu de pertes importantes hormis celles qui ont été officiellement notifiées au Comité des commissaires aux comptes ou indiquées dans les états financiers et il n'a pas été nécessaire de constituer des provisions pour les pertes en fin d'année.

Engagements non réglés

Les engagements non réglés comptabilisés au 31 décembre 2011 représentent un passif en bonne et due forme, conformément à la convention comptable indiquée, et les règlements prévus pour tous les éléments significatifs de ce passif devraient correspondre aux montants indiqués. Depuis la date d'établissement de l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds, il n'y a aucun élément qui laisse penser que les soldes indiqués pour les engagements non réglés ne pourront pas être apurés.

Prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite

Les charges à payer au titre des prestations dues au personnel à la cessation de service ou après le départ à la retraite et au titre des jours de congé annuel accumulés ont été inscrites dans les états financiers selon la méthode indiquée dans les conventions comptables adoptées. Les hypothèses fondamentales retenues pour les estimations correspondantes ont été entièrement exposées dans les états financiers et toutes les données que le HCR a fournies aux actuaire ont été validées par lui.

Passif éventuel

À ma connaissance, il n'y avait pas d'autres engagements, obligations ou litiges en suspens qui pourraient avoir des conséquences préjudiciables pour le HCR et donner lieu à l'inclusion d'informations ou de provisions dans les états financiers.

Autres informations à fournir

Résultats

Sauf indication contraire dans les comptes annuels, les résultats de l'exercice n'ont pas été affectés de manière significative par les débits ou les crédits se rapportant à des exercices antérieurs, par des opérations hors du commun effectuées par le HCR ou par des circonstances exceptionnelles ou extraordinaires.

Inexactitudes non corrigées

Les inexactitudes non corrigées relevées par le Comité des commissaires aux comptes et les montants qu'il a calculés par extrapolation après correction de ces anomalies ont été portés à mon attention.

Je considère que les incidences de ces inexactitudes non corrigées, individuellement ou en cumul, ne sont pas significatives au regard des états financiers pris dans leur ensemble.

Dépenses des partenaires d'exécution

Les résultats du processus d'attestation de vérification des comptes de 2011 pour les dépenses des partenaires d'exécution n'ont pas fait apparaître de problèmes ou d'ajustements importants par rapport aux dépenses consignées dans les états financiers.

Contributions réservées à des usages déterminés

Lorsque les contributions versées par des donateurs étaient réservées à des usages déterminés, le HCR les a utilisées aux fins prévues par ces donateurs.

Événements qui se sont produits après la date d'arrêté des comptes

Sauf indication contraire, l'actif, le passif et les engagements n'ont pas été affectés par des changements significatifs depuis la date d'arrêté des comptes et on n'a pas relevé d'événements ou d'opérations qui n'auraient pas été comptabilisés à juste titre mais qui auraient une importance telle qu'il aurait fallu les signaler.

Le Haut-Commissaire
des Nations Unies pour les réfugiés
(Signé) António **Guterres**

Appendice II

Exposé des objectifs et des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

La mission fondamentale du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est énoncée dans son statut (résolution 428 (V) de l'Assemblée générale). Aux termes de ce statut, le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale, 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.

Le Haut-Commissaire a aussi été prié par l'Assemblée générale de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118 de l'Assemblée générale). En outre, 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, il fournit une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées (résolution 48/116 de l'Assemblée générale). En ce qui concerne les activités d'assistance du Haut-Commissaire, les dispositions fondamentales du statut ont été élargies par l'Assemblée générale dans la résolution 832 (IX).

Notes relatives aux états financiers au 31 décembre 2011

Note 1

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et ses activités

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319A (IV) du 3 décembre 1949, et elle a approuvé son statut par sa résolution 428 (V) du 14 décembre 1950.
2. La mission du HCR consiste à fournir aux réfugiés une protection internationale et à rechercher des solutions durables au problème des réfugiés. Il s'emploie à garantir les principes fondamentaux de l'asile et du non-refoulement et veille au respect des droits fondamentaux des réfugiés, qui doivent être traités de façon digne et humaine. Le Haut-Commissariat a aussi élaboré, à la demande de l'Assemblée générale et des gouvernements concernés, d'importants programmes d'assistance matérielle visant à répondre aux besoins des réfugiés. Par un certain nombre de résolutions ultérieures, l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ont demandé au HCR d'aider, dans l'esprit de son mandat, d'autres groupes de personnes considérés comme relevant de sa compétence. En cas de situation d'urgence humanitaire complexe, le Haut-Commissariat participe aussi à la fourniture d'aide humanitaire.
3. Le Haut-Commissaire présente chaque année un rapport à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire 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 date du 26 novembre 1957, pour conseiller

le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à sa disposition. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions du Comité permanent plénier. En 2011, le Comité exécutif se composait de 85 pays membres. Son rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée générale sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

4. Le HCR a son siège à Genève. Il est présent dans 125 pays, où ses principales opérations sont gérées par une série de bureaux régionaux, de bureaux de correspondance, de bureaux auxiliaires et de bureaux locaux installés dans les cinq grandes régions suivantes : Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord. Ses programmes mondiaux sont pilotés à partir du siège par le Département des opérations et diverses divisions.

Note 2

Récapitulation des principales conventions comptables

a) Présentation

5. Le HCR tient la comptabilité des fonds constitués au moyen de contributions volontaires 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.9), qui est soumis aux dispositions du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. Les comptes sont également conformes aux normes comptables du système des Nations Unies (A/48/530, annexe), dont l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution 48/216 C, telles qu'ultérieurement révisées. L'exercice financier relatif aux contributions volontaires administrées par le Haut-Commissaire pour les réfugiés court du 1^{er} janvier au 31 décembre.

b) Comptabilité par fonds

6. Les comptes du HCR sont tenus selon le principe de la « comptabilité par fonds ». Des fonds distincts sont établis à des fins générales ou déterminées, conformément au règlement de gestion.

7. Chaque fonds est considéré comme une entité comptable et financière distincte, ayant une comptabilité propre en partie double dont les comptes s'équilibrent. Chaque fonds est présenté séparément dans les états financiers.

8. Conformément au règlement de gestion, le Haut-Commissaire peut autoriser des virements intrafonds ou interfonds.

9. Les fonds sur lesquels portent les états financiers sont les suivants :

a) *Le Fonds de roulement et de garantie*, dont le Comité exécutif a fixé le plafond à 50 millions de dollars et qui est alimenté par les intérêts perçus sur les placements et par les économies réalisées sur les programmes au cours des exercices précédents. Ce fonds est utilisé pour reconstituer le Fonds du Programme annuel et pour effectuer des paiements ou livrer des garanties indispensables en attendant la réception des contributions annoncées;

b) *Le Fonds du Programme annuel*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités

programmées relevant du pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et du pilier 2 (Programme global pour les apatrides); il comprend une réserve des opérations sur laquelle le Haut-Commissaire peut effectuer des prélèvements au bénéfice d'autres éléments du budget annuel, y compris les budgets supplémentaires;

c) Le *Fonds des projets pour la réintégration*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités programmées relevant du pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration);

d) Le *Fonds des projets pour les déplacés*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités programmées relevant du pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés internes);

e) Le *Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies*, qui couvre les dépenses de personnel et autres dépenses de gestion et d'administration conformément au statut du Haut-Commissariat (voir résolution 428 (V) de l'Assemblée générale, annexe, par. 20);

f) Le *Fonds des administrateurs auxiliaires*, qui sert à financer les dépenses liées exclusivement au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements;

g) Le *Fonds de prestations au personnel*, qui est utilisé pour les prestations dues à la cessation de service (assurance maladie après la cessation de service, jours de congé annuel accumulés et prestations liées au rapatriement);

h) Le *Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement*, qui a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, conformément à l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Ce fonds sert à aider les assurés et les membres de leur famille remplissant les conditions voulues à faire face aux dépenses liées à l'usage de services, d'équipements et de fournitures médicales qu'ils engagent pour cause de maladie, d'accident ou de maternité. Il est alimenté par les cotisations versées par le personnel hors siège, par des contributions proportionnelles du HCR et par les intérêts perçus. Les paiements correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année concernant les dépenses de santé du personnel hors siège. Ce plan d'assurance maladie est réservé aux agents des services généraux recrutés localement et aux administrateurs recrutés sur le plan national qui sont sur le terrain. Tous les autres fonctionnaires sont couverts par le régime d'assurance de l'Office des Nations Unies à Genève : l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies, dont les opérations sont comptabilisées dans les états financiers de l'ONU.

c) **Utilisation d'estimations**

10. Pour établir des états financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus, la direction est amenée à faire des estimations et à retenir des hypothèses qui influent sur les montants inscrits dans ces états et dans les notes y afférentes. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations. Les estimations servent à comptabiliser les dépenses à venir, notamment en fin d'exercice, afin de déterminer les montants qui doivent être conservés pour faire face aux engagements non réglés et aux dépenses liées à l'assurance maladie après la cessation de service, aux primes de rapatriement, aux frais de voyage et de déménagement et aux jours de congé annuel accumulés.

d) Contributions volontaires et annonces de contributions

11. Les contributions annoncées par les gouvernements, les organisations internationales ou les autres organismes des Nations Unies et officiellement acceptées par le HCR sont comptabilisées comme recettes de l'exercice auquel elles se rapportent, conformément au paragraphe 34 des normes comptables du système des Nations Unies. Les avances en espèces correspondant à des contributions au titre d'exercices ultérieurs sont comptabilisées comme des avances sur contributions à la date à laquelle elles sont reçues.

12. Les contributions provenant de personnes physiques sont comptabilisées au moment de leur réception.

13. Les contributions en nature sont comptabilisées en tant que contributions budgétaires ou extrabudgétaires. Les contributions budgétaires en nature remplacent des achats de marchandises prévus au budget et que le HCR ou un de ses partenaires d'exécution auraient dû effectuer dans le cadre de l'exécution normale du programme. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur marchande au moment de la réception du bien ou du service correspondant. Les contributions extrabudgétaires en nature sont celles pour lesquelles le HCR n'avait pas prévu de fonds à son budget. Il s'agit d'offres de matériel ou de services supplémentaires que le HCR juge utiles pour certaines activités inscrites au programme et conformes à son mandat. Ces contributions ne figurent pas dans les comptes, mais conformément aux directives techniques concernant les contributions volontaires faites sous forme de fournitures et de services (voir A/44/624, annexe), elles font l'objet d'une note relative aux états financiers distincte (note n° 22).

14. Les sommes versées en règlement de contributions annoncées sont comptabilisées en équivalent-dollars des États-Unis, au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de leur réception, comme indiqué à l'alinéa f) de la note 2.

15. Les contributions annoncées et non acquittées sont comptabilisées en pertes au bout de cinq ans, sauf si le donateur a réaffirmé, par écrit, dans les 18 mois précédant la fin de la période comptable, son intention de verser sa contribution, ou après que le donateur a déclaré, par écrit, qu'il cesserait de verser à l'organisation les contributions annoncées.

e) Intérêts créditeurs

16. Les intérêts créditeurs comprennent tous les intérêts produits par les comptes bancaires, ainsi que les revenus des placements. L'article 9.3 du règlement de gestion explicite les modalités de comptabilisation des revenus des placements; il précise notamment que ces revenus sont crédités au Fonds du Programme annuel, sauf s'ils sont nécessaires à la reconstitution du Fonds de roulement et de garantie. Les intérêts produits par les fonds du régime d'assurance maladie du personnel recruté localement sont crédités à ce régime.

f) Ajustements de change

17. Conformément à l'article 6.3 du règlement de gestion, les comptes sont présentés en dollars des États-Unis. Les opérations sont effectuées dans un certain nombre de monnaies et les montants sont convertis en dollars des États-Unis, au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération (fixé par

le Contrôleur de l'ONU). Dans l'état II (état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds), les soldes des comptes débiteurs et créditeurs, de l'encaisse, des équivalents de trésorerie et des engagements sont réévalués en fonction du taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur au 31 décembre.

18. Les ajustements de change permettent de comptabiliser les gains et pertes de change qui résultent des écarts entre les taux du marché et le taux de change opérationnel de l'ONU, ainsi que les gains et pertes non réalisés liés à la réévaluation de fin d'exercice des soldes des comptes d'actif et de passif qui avaient été calculés en fonction du taux de change opérationnel de l'ONU. Tous ces gains et pertes réalisés ou non sont comptabilisés dans le Fonds de roulement et de garantie.

g) Recettes accessoires

19. Les recettes accessoires correspondent au produit de la vente de biens durables usagés ou excédentaires ou de la location de logements destinés au personnel et aux visiteurs du HCR.

h) Dépenses

20. Les dépenses sont les sommes engagées conformément à l'article 8 du règlement de gestion⁴. Elles comprennent les dépenses de fonctionnement, les dépenses de personnel et les dépenses administratives. Le Haut-Commissaire peut engager des fonds pour l'exécution de programmes jusqu'à concurrence des sommes disponibles ou des contributions annoncées par des gouvernements pour le fonds ou le compte correspondant. Chaque fois que c'est possible et souhaitable, la réalisation des projets est confiée à des partenaires d'exécution (organes gouvernementaux, intergouvernementaux ou non gouvernementaux, entreprises privées ou experts indépendants, par exemple), par accord ou par échange de lettres officiel. Les projets sont exécutés conformément aux termes d'une lettre d'instruction adressée au fonctionnaire ou à l'unité administrative du HCR qui en sont chargés. Les versements échelonnés effectués ou dus aux partenaires d'exécution sont comptabilisés dans les dépenses. Si le partenaire d'exécution rembourse des sommes dont il n'a pas eu l'usage, ce remboursement est imputé aux dépenses s'il est reçu pendant le même exercice; s'il est reçu lors d'un exercice ultérieur, il donne lieu à un ajustement des dépenses afférentes aux exercices antérieurs. Les partenaires d'exécution peuvent effectuer des paiements en rapport avec des engagements pris pendant la durée du projet jusqu'à la liquidation de celui-ci, soit un mois après la date d'expiration de l'accord, sauf si une prorogation est autorisée.

i) Ajustements des contributions afférentes aux exercices antérieurs

21. Les remboursements à des donateurs au titre de contributions reçues lors d'exercices antérieurs et les reclassements de contributions comptabilisées lors d'exercices antérieurs sont enregistrés comme ajustements des contributions afférentes aux exercices antérieurs.

⁴ Le Haut-Commissaire peut engager les dépenses nécessaires à l'exécution de programmes et de projets conformément : a) aux termes de l'accord donné par le Comité exécutif pour le budget annuel; b) aux termes des budgets supplémentaires; ou c) aux termes applicables aux autres fonds et comptes.

j) Ajustements des dépenses afférentes aux exercices antérieurs

22. Il y a lieu d'ajuster des dépenses afférentes aux exercices antérieurs lorsque des partenaires d'exécution remboursent des soldes de trésorerie, des dépenses sont annulées, des provisions pour créances douteuses sont constituées et dans tous les autres cas où des dépenses déjà comptabilisées lors d'exercices antérieurs doivent être ajustées.

k) Engagements d'exercices antérieurs : annulations

23. On procède à l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs quand l'Organisation renonce à des engagements non réglés souscrits lors d'exercices antérieurs.

l) Charges comptabilisées d'avance

24. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués d'avance au titre de loyers ou de dépenses de personnel qui ne peuvent pas valablement être imputés au budget de l'exercice considéré et qui seront imputés à celui d'un exercice ultérieur. Ces charges sont comptabilisées dans la rubrique « Autres éléments d'actif ».

m) Versements à titre gracieux

25. Les versements à titre gracieux sont régis par la règle de gestion financière 10.5. Ils peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars, lorsqu'ils sont jugés souhaitables dans l'intérêt de l'Organisation. Les versements supérieurs à 5 000 dollars doivent être approuvés personnellement par le Haut-Commissaire. Un état des éventuels versements à titre gracieux est présenté au Comité des commissaires aux comptes en même temps que les comptes annuels.

n) Montants comptabilisés en pertes

26. La comptabilisation en pertes de montants en espèces qui ont disparu ou de créances dont la valeur comptable a diminué, ou résultant de la conversion de prêts en dons, est régie par la règle de gestion financière 10.6. Les montants comptabilisés en pertes sont enregistrés comme dépenses. Si le montant comptabilisé en pertes porte sur des exercices antérieurs, il figure parmi les ajustements de dépenses afférentes aux exercices antérieurs. Lorsqu'il s'agit de la perte de biens du HCR, l'écriture est régie par la règle de gestion financière 10.7, qui dispose que le Contrôleur peut l'approuver, pour des montants ne dépassant pas 10 000 dollars, après avoir procédé, dans chaque cas, à une enquête approfondie. Pour des montants supérieurs à 10 000 dollars, l'accord du Haut-Commissaire est nécessaire. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes est présenté au Comité des commissaires aux comptes en même temps que les comptes annuels.

o) Engagements non réglés

27. Les engagements non réglés correspondent à des commandes passées, à des passations de marchés et à des accords prévoyant des versements échelonnés à des partenaires d'exécution concernant des biens ou des services qui n'ont pas été reçus par le HCR à la fin de l'exercice, qui sont imputés aux ressources de l'exercice en cours et qui devront être réglés lors d'un exercice ultérieur. À la fin de l'exercice,

les engagements non réglés sont comptabilisés comme élément de passif. Si un engagement non réglé n'a plus lieu d'être dans un exercice ultérieur, il est annulé.

p) Biens non durables

28. Les biens non durables sont les biens achetés par le HCR et consommés dans le cadre de la marche normale de ses activités ou distribués à des bénéficiaires. Les stocks sont comptabilisés comme des dépenses au titre de biens non durables, à l'achat. Ils sont constitués d'articles et de fournitures destinés à être distribués à des bénéficiaires.

q) Biens durables

29. Les biens durables appartiennent à l'une des catégories suivantes :

a) Les actifs corporels, y compris résultant de dons en nature, d'un coût initial égal ou supérieur à 10 000 dollars utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services, à des fins de location à des tiers ou à des fins administratives, et dont il est prévu que l'utilisation dure plus d'un exercice financier, indépendamment de leur source de financement ou de l'usage qui en est fait. Il s'agit notamment de véhicules, de matériel informatique et de communication, de mobilier, d'aménagements et d'installations;

b) D'autres actifs corporels, d'une valeur comprise entre 300 et 10 000 dollars, considérés comme tentants, tels que des ordinateurs ou du matériel de télécommunication portant un numéro de série, servant au HCR pour ses activités quotidiennes et non destinés à être distribués à des bénéficiaires.

30. Conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, les biens durables ne sont pas inscrits au bilan, mais comptabilisés comme des dépenses du projet correspondant à l'année de leur achat. Dans les registres supplémentaires tenus pour gérer ces biens, leur valeur est estimée en équivalent-dollars, calculée au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'achat.

r) Terrains et bâtiments

31. Conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, les terrains et les bâtiments sont portés en immobilisations à leur coût d'origine ou, s'il n'est pas connu, à la valeur à laquelle les estime la direction. Le HCR ne possède pas de terrains.

32. Il ne constitue pas d'amortissement pour les bâtiments.

33. Seuls sont pris en compte les bâtiments permanents dont le coût d'origine ou la valeur estimative est égale ou supérieure à 10 000 dollars, et dont le HCR est propriétaire. En l'absence de définition d'un bâtiment dans les normes comptables du système des Nations Unies, le HCR définit un bâtiment permanent comme une structure située à un emplacement fixe, qui est destinée à soutenir, enclore, abriter ou protéger des personnes ou des biens, qui comprend un toit fixe et des fondations, qui repose sur des éléments de structure et qui existe ou a pour vocation d'exister à titre permanent ou pour une durée indéterminée. Une structure permanente doit se trouver sur un emplacement permanent sur le sol ou être fixée à quelque chose qui se trouve sur un tel emplacement.

s) Engagements au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite

34. En vertu de ses conditions d'emploi, le personnel a droit au paiement des jours de congé annuel qu'il a accumulés ainsi qu'à des prestations dues à la cessation de service ou liées au rapatriement. Le HCR comptabilise les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, les jours de congé annuel accumulés et les prestations liées au rapatriement. Il s'agit d'éléments de passif non provisionnés au 31 décembre 2011 et rattachés au Fonds de prestations aux fonctionnaires.

t) Transactions entre parties liées

35. Une note rend compte de toutes les relations de contrôle existant entre des parties, qu'il y ait eu ou non des transactions entre elles; elle fait aussi état de toutes les opérations effectuées avec des parties ainsi liées. Le HCR estime que les cinq personnes qui occupent les principaux postes de direction sont des parties liées : le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux Hauts-Commissaires assistants et le Contrôleur.

u) Continuité des activités

36. Les états financiers font état d'une valeur nette négative du fait de la comptabilisation intégrale des éléments de passif à long terme au titre des prestations dues après la cessation de service et après le départ à la retraite et, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, du fait de la prise en compte partielle des immobilisations. Des contributions fermes ayant été annoncées pour les exercices à venir et le taux de financement des engagements qui doivent arriver à échéance à court terme étant suffisant, les ressources du HCR devraient lui suffire amplement à poursuivre normalement ses activités jusqu'à nouvel ordre. Il est donc justifié qu'il emploie la convention relative à la continuité des activités pour établir ses états financiers.

Note 3

Contribution provenant du budget ordinaire de l'ONU

37. Conformément au paragraphe 20 du statut du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, les dépenses administratives motivées par le fonctionnement du Haut-Commissariat sont imputées sur le budget ordinaire de l'ONU, tandis que toutes les autres dépenses afférentes à son activité sont couvertes par des contributions volontaires. Actuellement, la contribution provenant du budget ordinaire finance l'équivalent de 220 postes de gestion et d'administration, les frais généraux de fonctionnement, les fournitures et accessoires et des activités communes, et ne couvre qu'une partie des dépenses administratives engagées par le HCR.

38. En 2011, le montant total des recettes provenant du budget ordinaire s'est élevé à 44 058 600 dollars. Cette somme a été entièrement dépensée au titre des frais de personnel, notamment du financement des postes de haut-commissaire et de haut-commissaire adjoint (41 745 009 dollars), et d'autres frais de gestion et d'administration (2 313 591 dollars).

39. Dans l'état I, par souci de transparence, le HCR fait apparaître la contribution provenant du budget ordinaire pour 2011 comme une rubrique distincte dans la colonne Recettes. Le montant des contributions volontaires de 2010, présenté à des fins de comparaison, a été recalculé de manière à ne pas inclure la contribution provenant du budget ordinaire, qui s'élevait à 39 640 800 dollars en 2010. Ce dernier montant figure en regard de la rubrique Contribution provenant du budget ordinaire pour 2010. Tous les autres chiffres de 2010 présentés à des fins de comparaison dans l'état I sont identiques à ceux qui figurent dans les états financiers de 2010.

Note 4

Virements entre programmes et fonds

40. Le tableau suivant donne les montants nets virés entre les programmes et les fonds en 2011, et le montant total de 2010 à des fins de comparaison.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds du Programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de prestations aux fonctionnaires</i>	<i>Montant net viré</i>
Reconstitution des ressources	(20 233)	20 233	–	–	–	–	–
Frais d'administration ^a	–	18 488	(2 899)	(15 589)	–	–	–
Virements destinés à alimenter des budgets ^b	–	(223 405)	78 333	145 072	–	–	–
Frais d'administration des postes d'administrateur auxiliaire ^c	–	1 151	–	–	(1 151)	–	–
Transactions interfonds	–	(24)	–	–	–	24	–
Montant net viré en 2011	(20 233)	(183 557)	75 434	129 483	(1 151)	24	–
Montant net viré en 2010	18 066	(181 711)	43 045	122 081	(1 333)	(148)	–

^a Voir par. 41.

^b Voir par. 42.

^c Voir par. 43.

41. Des fonds ont été virés du Fonds des projets pour la réintégration et du Fonds des projets pour les déplacés vers le Fonds du Programme annuel afin de couvrir les frais d'administration que ce dernier a engagés en 2011 à l'appui des premiers.

42. Des contributions préaffectées sont comptabilisées dans le Fonds correspondant. Celles qui ne sont pas préaffectées ou dont l'affectation peut changer sont d'abord comptabilisées dans le Fonds du Programme annuel, puis employées, soit pour financer les budgets relevant de ce fonds, soit virées de façon à alimenter les budgets approuvés d'autres fonds à la fin de l'exercice.

43. Un montant équivalant à 12 % des dépenses engagées a été viré du Fonds des administrateurs auxiliaires vers le Fonds du Programme annuel afin de financer les dépenses d'appui engagées par le HCR pour gérer le Fonds des administrateurs auxiliaires.

44. Les dépenses effectives d'administration et de personnel sont réparties entre le Fonds du Programme annuel, le Fonds des projets pour la réintégration et le Fonds des projets pour les déplacés en fonction du temps de travail et des frais administratifs jugés nécessaires à l'obtention de résultats.

45. Au 31 décembre 2011, les dépenses de personnel et d'administration ont été rattachées aux piliers 1 à 4 : un montant de 700 149 844 dollars (contre 606 360 492 dollars en 2010) aux piliers 1 et 2 (Fonds du Programme annuel et Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU), un montant de 41 164 651 dollars (contre 23 847 904 dollars en 2010) au pilier 3 (Fonds des projets pour la réintégration) et un montant de 102 744 170 dollars (contre 97 545 324 en 2010) au pilier 4 (Fonds des projets pour les déplacés). Les dépenses liées au Fonds des administrateurs auxiliaires ne sont pas prises en compte dans les montants ci-dessus et sont publiées séparément.

Note 5

Répartition des dépenses

46. Le tableau suivant donne la ventilation par fonds et par catégorie de l'ensemble des dépenses du HCR en 2011.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Fonds</i>	<i>Programme^a</i>	<i>Appui aux programmes^b</i>	<i>Gestion et administration^c</i>	<i>Total 2011</i>	<i>Total 2010</i>
Fonds du Programme annuel, Fonds des projets pour la réintégration et Fonds des projets pour les déplacés	1 769 126	278 251	80 074	2 127 451	1 827 421
Contribution provenant du budget ordinaire			44 059	44 059	39 641
Total partiel	1 769 126	278 251	124 133	2 171 510	1 867 062
Fonds des administrateurs auxiliaires ^d				9 590	11 111
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement ^e				5 420	4 437
Fonds de roulement et de garantie ^f				2 210	1 958
Fonds de prestations aux fonctionnaires ^g				89 650	37 927
Total des dépenses				2 278 380	1 922 495

^a Voir par. 47 ci-après.

^b Voir par. 48 ci-après.

^c Voir par. 49 ci-après.

^d Voir par. 50 ci-après.

^e Voir par. 51 ci-après.

^f Voir par. 52 ci-après.

^g Voir par. 53 ci-après.

47. Les montants indiqués dans la colonne Programme sont consacrés directement à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme; ils comprennent les dépenses de personnel, les honoraires d'experts consultants, le coût des fournitures et du matériel, la sous-traitance, l'assistance en espèces et les frais de formation,

ainsi que les versements échelonnés destinés aux partenaires d'exécution. Ceux-ci sont tenus de rendre compte des décaissements imputés sur les versements périodiques du HCR, conformément aux conditions et modalités des accords conclus avec celui-ci. Les tableaux suivants donnent les soldes des montants versés aux partenaires d'exécution, pour lesquels ceux-ci n'avaient pas encore présenté de rapports financiers à la fin de l'exercice, la date limite de remise des rapports définitifs étant le 28 février de l'exercice suivant, sous réserve d'un prolongement de la période de liquidation définie dans les accords.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Accords portant sur l'exercice en cours</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Montants versés aux partenaires d'exécution qui ont fait l'objet de décaissements ou d'engagements au cours de l'exercice	794 311	676 942
Montants ayant fait l'objet de rapports financiers établis par les partenaires d'exécution au cours de l'exercice	(500 421)	(386 404)
Solde n'ayant pas encore fait l'objet d'un rapport	293 890	290 538

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Accords portant sur l'exercice antérieur</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Solde n'ayant pas encore fait l'objet d'un rapport	–	1 740

48. Les montants indiqués dans la colonne Appui aux programmes correspondent aux dépenses des unités administratives dont la fonction principale consiste à concevoir, élaborer, exécuter et évaluer les programmes du HCR, y compris des unités qui fournissent aux programmes un appui d'ordre technique, thématique, géographique, logistique ou administratif.

49. Les montants portés dans la colonne Gestion et administration correspondent aux dépenses des unités administratives dont la fonction principale est d'entretenir le sens de l'identité du personnel du HCR, de l'encadrer et d'assurer son bien-être et sa sécurité, y compris des unités responsables de la direction exécutive, des politiques de l'organisation et de l'évaluation, des relations extérieures, de l'information et de l'administration.

50. Le tableau suivant présente, par région et dans l'ordre décroissant, les dépenses financées en 2011 au moyen du Fonds des administrateurs auxiliaires.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Région</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Afrique	3 215	3 951
Siège	2 487	2 476
Asie et Pacifique	1 336	1 619
Amériques	871	1 014
Moyen-Orient et Afrique du Nord	815	805
Programmes mondiaux	567	458
Europe	299	788
Total des dépenses	9 590	11 111

Ces montants comprennent les traitements et prestations versés aux administrateurs auxiliaires.

51. Au 31 décembre 2011, le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement a encaissé au total 7 734 264 dollars (contre 6 680 757 dollars en 2010) au titre des cotisations du personnel et des contributions proportionnelles du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, et 323 797 dollars d'intérêts. Le montant total des dépenses engagées dans le cadre du régime a atteint 5 420 303 dollars (contre 4 436 570 dollars en 2010), y compris les sommes décaissées afin de régler les factures médicales présentées par les participants, ainsi que le traitement et les avantages et prestations des deux membres du personnel du HCR qui administrent le régime.

52. Les principaux éléments du Fonds de roulement et de garantie comprennent les intérêts créditeurs (déduction faite du montant alloué au régime d'assurance maladie du personnel recruté localement), soit 1 202 690 dollars (contre 910 487 dollars en 2010), et des gains de change d'un montant net de 21 241 225 dollars (à comparer à des pertes de change de 17 052 014 dollars en 2010). Les frais bancaires ont totalisé 2 210 353 dollars au 31 décembre 2011 (contre 1 957 555 dollars en 2010).

53. Les dépenses du Fonds de prestations aux fonctionnaires correspondent aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (déduction faite des prestations versées), d'un montant de 21 244 000 dollars (contre 30 328 000 dollars en 2010), des primes de rapatriement (déduction faite des prestations versées), d'un montant de 605 000 dollars (contre 930 000 en 2010) et des jours de congé annuel cumulés, d'un montant de 14 634 028 dollars (contre 3 173 797 dollars en 2010), gagnés par le personnel du HCR. Elles tiennent compte d'une perte actuarielle liée à l'assurance maladie après la cessation de service, d'un montant de 42 979 000 dollars (écart actuariel positif comptabilisé comme recette en 2010), et d'une perte actuarielle liée à la prime de rapatriement, d'un montant de 10 035 000 dollars (contre 3 355 000 dollars en 2010), et comprennent les dépenses de personnel et autres frais connexes, d'un montant de 152 488 dollars (contre 139 846 en 2010).

Note 6**Ajustements des dépenses afférentes aux exercices antérieurs**

54. Les ajustements des dépenses afférentes aux exercices antérieurs se sont traduits, en 2011, par une réduction des dépenses d'un montant de 3 083 652 dollars (contre 8 331 563 dollars en 2010).

55. Une provision d'un montant de 22 830 000 dollars a été constituée au titre des créances douteuses, et de 23 040 000 dollars au titre des contributions non réglées (note 14). Le montant total des sommes comptabilisées en pertes s'est élevé à 12 871 000 dollars. Ces charges ont été compensées par les sommes que les partenaires d'exécution ont remboursées au titre des soldes de trésorerie, d'un montant de 20 179 000 dollars, et par d'autres sommes créditées au titre d'ajustements, d'un montant net de 18 606 000 dollars.

56. Le HCR a passé en revue ses principaux comptes débiteurs et comptabilisé en pertes des sommes d'un montant de 8 289 000 dollars. Comme l'indique le tableau suivant, le montant total des sommes comptabilisées en perte s'élève à 12 871 000 dollars.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Contributions non réglées	5 816	5 678
Avances au titre des opérations et autres	3 503	1
Partenaires d'exécution	2 308	133
Taxe sur la valeur ajoutée	872	105
Organismes des Nations Unies	372	–
Total	12 871	5 917

57. Cette remise à plat des comptes débiteurs explique également l'augmentation sensible du montant de la provision pour créances douteuses mentionnée plus haut.

Note 7**Versements à titre gracieux**

58. Aucun versement à titre gracieux n'a été effectué en 2011 (contre un montant de 15 249 dollars en 2010).

Note 8**Encaisse et dépôts à terme**

59. Le montant de l'encaisse et des dépôts à terme indiqué dans l'état II représente le total de tous les soldes de trésorerie (y compris les fonds détenus en monnaies non convertibles), déduction faite des éventuels découverts bancaires. Le tableau a) ci-après montre la répartition entre les comptes courants et les comptes de dépôt au 31 décembre pour les exercices 2010 et 2011, le tableau b) répertorie les dépôts à terme par institution financière et le tableau c) présente les fonds détenus en monnaies non convertibles à la fin de l'exercice, en équivalent-dollars des États-Unis.

a) Dépôts à vue

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Dépôts à vue au 31 décembre		
Comptes de caisse et comptes courants	70 377	68 809
Comptes rémunérés groupés	24 702	77 296
Placements (dépôts à terme)	438 964	290 000
Placements et comptes rémunérés groupés	463 666	367 296
Gains de change latents	865	977
Total	534 908	437 082
Montant moyen des disponibilités du siège sur la durée de l'exercice		
Sur les comptes rémunérés groupés	108 321	95 360
Sur les placements	299 055	208 114
Total	407 376	303 474
Intérêts perçus		
Sur les comptes rémunérés groupés	440	404
Sur les placements	1 086	683
Total	1 526	1 087
Taux moyen des intérêts perçus		
Sur les comptes rémunérés groupés (en pourcentage)	0,41	0,42
Sur les placements (en pourcentage)	0,36	0,33

b) Dépôts à terme

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Banque</i>	<i>Durée (jours)</i>	<i>Taux d'intérêt (pourcentage)</i>	<i>Date d'échéance</i>	<i>Monnaie</i>	<i>Montant (équivalent-dollars)</i>
Banco Santander SA	49	1,500	17 février 2012	Dollar des États-Unis	37 000
BNP Paribas	63	0,550	20 janvier 2012	Dollar des États-Unis	40 000
Commonwealth Bank of Australia	57	0,060	24 février 2012	Dollar des États-Unis	40 000
Deutsche Bank	4	0,200	3 janvier 2012	Euro	12 920
Deutsche Bank	7	0,230	6 janvier 2012	Euro	9 044
HSBC Bank	23	0,045	13 janvier 2012	Dollar des États-Unis	60 000
Nordea Bank	70	0,350	27 janvier 2012	Dollar des États-Unis	20 000
Nordea Bank	63	0,320	17 février 2012	Dollar des États-Unis	20 000
Nordea Bank	65	0,400	24 février 2012	Dollar des États-Unis	20 000
Rabobank International	70	0,310	27 janvier 2012	Dollar des États-Unis	20 000

<i>Banque</i>	<i>Durée (jours)</i>	<i>Taux d'intérêt (pourcentage)</i>	<i>Date d'échéance</i>	<i>Monnaie</i>	<i>Montant (équivalent- dollars)</i>
Rabobank International	66	0,310	10 février 2012	Dollar des États-Unis	40 000
Standard Chartered Bank	70	0,400	3 février 2012	Dollar des États-Unis	60 000
Svenska Handelsbanken	42	0,190	6 janvier 2012	Dollar des États-Unis	60 000
Total au 31 décembre 2011					438 964^a

^a Le montant total au 31 décembre 2010 était de 290 000 dollars.

c) Sommes détenues en monnaies non convertibles au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010

(En milliers d'équivalent-dollars des États-Unis)

<i>Pays</i>	<i>Monnaie</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Afghanistan	Afghani	19	43
Albanie	Lek	6	23
Angola	Kwanza	300	187
Bosnie-Herzégovine	Mark convertible	24	1
Burundi	Franc	206	168
Érythrée	Nafka	302	259
Éthiopie	Birr	656	662
Myanmar	Kyat	14	4
Mozambique	Nouveau metical	258	196
Nigéria	Naira	180	174
République arabe syrienne	Livre	1 262	1 260
Total		3 227	2 977

Note 9

Contributions volontaires à recevoir

60. Le solde des contributions volontaires à recevoir, qui apparaît dans l'état II, correspond au montant des contributions que les donateurs doivent encore verser, calculé après ajustements de change en fin d'exercice et déduction faite d'une provision pour créances douteuses. Les arriérés de contributions ont évolué comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
2011	53 172	–
2010	10 241	72 419
2009	1 380	23 108
2008	75	3 872
2007	–	1 036
2006	–	413
2005	100	132
2004	–	2
Total	64 968	100 982
Pertes de change latentes	(2 883)	(2 262)
Total – selon l'état II	62 085	98 720

61. Le tableau suivant fait le point des contributions non réglées au 31 décembre 2011.

(En milliers de dollars des États-Unis)

Donateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total 2011	Total 2010
Donateurs gouvernementaux									
Afrique du Sud								–	24
Allemagne								–	81
Andorre							10	10	–
Arabie saoudite	100				112			212	7 539
Australie								–	342
Autriche							102	102	–
Belgique					151		6 229	6 380	154
Brésil							546	546	200
Canada								–	3
Chypre								–	1
Costa Rica							1	1	2
Danemark								–	3 513
Émirats arabes unis								–	16 556
Espagne							905	905	18 393
Estonie								–	66
États-Unis d'Amérique							1 616	1 616	3 861
Grèce							2 068	2 068	11
Hongrie								–	174

<i>Donateur</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	<i>Total 2011</i>	<i>Total 2010</i>
Irlande								–	159
Islande								–	99
Italie						1 000	2 635	3 635	2 178
Koweït								–	1 000
Luxembourg								–	146
Malte							41	41	20
Mauritanie								–	8
Mexique								–	75
Monaco								–	29
Monténégro						6		6	11
Norvège								–	243
Pays-Bas								–	78
Portugal								–	1 339
Qatar							100	100	–
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord								–	3 905
Singapour							10	10	–
Suède						15	30	45	53
Suisse							2 562	2 562	770
Donateurs gouvernementaux	100	–	–	–	263	1 021	16 855	18 239	61 033
Commission européenne	–	–	–	–	924	8 974	34 229	44 127	36 928
Donateurs intergouvernementaux									
Union africaine							100	100	–
Banque de développement du Conseil de l'Europe							39	39	1
Organisation internationale pour les migrations						38	155	193	140
Fonds de l'OPEP pour le développement international								–	500
Programme national multisectoriel de lutte contre le VIH/sida								–	726
Donateurs intergouvernementaux	–	–	–	–	–	38	294	332	1 367
Mécanisme de financement commun des Nations Unies									
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida				56	100			156	156

<i>Donateur</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	<i>Total 2011</i>	<i>Total 2010</i>
Programme des Nations Unies pour le développement				19			1 225	1 244	19
Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine							294	294	–
Fonds du programme « Unis dans l'action »					43		275	318	81
Fonds de secours d'urgence					50			50	50
Objectifs du Millénaire pour le développement						208		208	651
Fonds des Nations Unies pour l'enfance								–	8
Fonds humanitaire commun								–	450
Programme alimentaire mondial								–	239
Mécanisme de financement commun des Nations Unies	–	–	–	75	193	208	1 794	2 270	1 654
Total (contributions non réglées)	100	–	–	75	1 380	10 241	53 172	64 968	100 982
Pertes de change latentes								(2 883)	(2 262)
Total (contributions non réglées) – selon l'état II								62 085	98 720

Note 10**Contributions volontaires annoncées au titre du budget
du programme annuel pour 2012**

62. Les donateurs gouvernementaux ont annoncé au HCR des contributions d'un montant de 482 484 161 dollars au titre du budget annuel de 2012 (contre un montant de 500 307 946 dollars annoncé en 2010 au titre du budget annuel de 2011). Ces annonces de contributions ne figurent pas dans les comptes de 2011.

Note 11**Sommes dues par l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies**

63. Les sommes dues par l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies, qui figurent dans l'état II, sont calculées déduction faite d'une provision pour créances douteuses, comme l'indique le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Programme des Nations Unies pour le développement	965	338
Siège de l'Organisation des Nations Unies	289	492
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	119	267
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	91	–
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	14	13
Autres organismes des Nations Unies	13	3
Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité	–	29
Total	1 491	1 142

Note 12**Sommes dues par des agents d'exécution (montant net)**

64. Les sommes dues par des agents d'exécution, qui figurent dans l'état II, sont calculées déduction faite d'une provision pour créances douteuses. La variation du montant net du solde dû par les agents d'exécution est expliquée dans le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Montant net du solde dû par les agents d'exécution en début d'exercice	2 049	2 725
Montant du solde dû remboursement ou ajusté	(1 877)	(1 325)
Montant du solde dû comptabilisé en pertes	(2 308)	(133)
Diminution (augmentation) des provisions pour créances douteuses	328	(48)
Montant du solde dû comptabilisé au cours de l'exercice	2 192	1 053
Gains (pertes) de change latent(e)s	192	(223)
Montant net du solde dû par les agents d'exécution en fin d'exercice	576	2 049

Note 13**Débiteurs divers**

65. Le montant figurant dans l'état II à la rubrique Débiteurs divers comprend les traitements et prestations connexes et les autres éléments en attente de règlement ou de recouvrement, déduction faite des provisions pour créances douteuses, comme l'indique le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Avances au titre de l'indemnité pour frais d'études	13 353	12 125
TVA remboursable	3 198	1 148
Avances au titre des frais médicaux	1 705	1 411
Comptes débiteurs non liés au personnel et autres comptes débiteurs	1 691	2 103
Avances au titre des traitements	1 402	2 028
Avances au titre des opérations sur le terrain	1 218	1 247
Avances au titre des loyers	1 078	1 483
Dépôts auprès des fournisseurs	805	630
Comptes débiteurs – personnel	577	455
Avances au titre des voyages	106	96
Pertes de change latentes	(4 153)	(1 471)
Total	20 980	21 255

Note 14**Provisions pour créances douteuses**

66. Les comptes débiteurs sont présentés dans l'état II, déduction faite d'une provision pour créances douteuses qui se décompose comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Provision au 31/12/10	Montants comptabilisés en pertes	Montants recouvrés	Ajustements	Provision au 31/12/11
Contributions non réglées	2 359	(2 588)	(33)	23 040	22 778
Taxe sur la valeur ajoutée	8 777	(827)	–	(2 110)	5 840
Partenaires d'exécution	1 978	(1 911)	(11)	1 594	1 650
Comptes débiteurs – personnel	1 463	(138)	(3)	(428)	894
Comptes débiteurs non liés au personnel	92	–	–	442	534
Organismes des Nations Unies	–	–	–	292	292
Total	14 669	(5 464)	(47)	22 830	31 988

67. Les montants indiqués dans la colonne Ajustements résultent d'une remise à plat des comptes débiteurs effectuée à la fin de l'exercice 2011.

Note 15**Autres éléments d'actif**

68. Le solde de 2 001 712 dollars présenté dans l'état II à la rubrique Autres éléments d'actif tient compte des frais engagés au titre d'exercices financiers à venir et des intérêts courus des placements.

Note 16**Terrains et bâtiments**

69. Au 31 décembre 2011, les immobilisations du HCR, évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur estimative, en dollars des États-Unis, étaient composées des terrains et bâtiments situés dans les lieux d'affectation indiqués ci-après :

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>Année d'acquisition</i>	<i>Coût</i>
Immeuble de bureaux à Kinshasa (coût d'acquisition)	2008	3 600
Immeuble de bureaux à Bétou (coût d'acquisition)	2004	26
Immeuble de bureaux à Khartoum (coût d'acquisition)	1994	542
Bâtiment de la cafétéria du personnel dans le complexe de Khartoum (coût d'acquisition)	2010	47
Trois immeubles destinés au personnel à Kassala (Soudan) (coût d'acquisition)	2010	42
Deux immeubles de logements destinés au personnel à Djouba (coût d'acquisition)	2010	273
Immeuble de bureaux et logements destinés au personnel à Pakele, dans le district d'Adjumani (Ouganda) (évaluation de la direction)	1988	290
Immeuble de bureaux et logements destinés au personnel à Nakivale, dans le district de Mbarara (Ouganda) (évaluation de la direction)	2009	106
Immeuble de bureaux et logements destinés au personnel à Arua (Ouganda) (évaluation de la direction)	1989	85
Immeuble de bureaux et logements destinés au personnel à Kyaka, dans le district de Mbarara (Ouganda) (évaluation de la direction)	2002	70
Immeuble de bureaux à Gulu, dans le district de Pader (Ouganda) (évaluation de la direction)	2008	40
Logements destinés au personnel à Kyangwali (Ouganda) (évaluation de la direction)	2009	28
Immeuble de bureaux à Gulu (Ouganda) (évaluation de la direction)	2007	12
Immeuble destiné aux services de logistique à Mwanza (République-Unie de Tanzanie) (évaluation de la direction)	1996	46
Immeuble de bureaux à Kasulu (République-Unie de Tanzanie) (évaluation de la direction)	1999	25
Immeuble de bureaux à Kigoma (République-Unie de Tanzanie) (évaluation de la direction)	1999	15
Total		5 247

70. Au 31 décembre 2010, seuls le bâtiment de Kinshasa, d'un coût de 3 600 000 dollars, et celui de Khartoum, d'un coût de 542 000 dollars, soit un coût total de 4 142 000 dollars, étaient pris en compte dans l'état de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds.

71. En 2011, à l'issue d'une vérification, le HCR a porté en immobilisations et comptabilisé 21 bâtiments supplémentaires à usage de bureaux ou de logements destinés au personnel, pour une valeur totale de 1 105 000 dollars.

Note 17

Biens durables

72. La valeur d'acquisition des biens durables détenus au 31 décembre 2011 s'établissait à 319 321 165 dollars. Pendant l'exercice 2011, le HCR a porté de 5 000 à 10 000 dollars la valeur à partir de laquelle les biens durables sont comptabilisés dans les états financiers. Par conséquent, pour les autres actifs corporels qui portent un numéro de série, la valeur plafond a été portée de 5 000 à 10 000 dollars, de sorte qu'elle s'inscrive dans la fourchette de 300 à 10 000 dollars.

73. Compte tenu de l'ancienne valeur seuil, la valeur d'acquisition des biens durables détenus au 31 décembre 2010 s'établissait à 321 074 178 dollars. En raison du relèvement de cette valeur seuil, ces deux montants ne sont pas comparables.

Note 18

Comptes créditeurs

74. La somme figurant dans l'état II à la rubrique Crédeurs correspond aux dettes contractées auprès de fournisseurs et à d'autres éléments de passif en attente de règlement, comme indiqué dans le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010 ^a
Entreprises	38 565	15 552
Traitements et prestations connexes	5 775	4 670
Organismes des Nations Unies	3 281	2 778
Créditeurs divers – personnel	1 560	2 258
Taxes des États-Unis	1 526	6 348
Pertes (gains) de change latent(e)s	(3 552)	(582)
Total	47 155	31 024

^a Afin d'améliorer la présentation de l'information financière, les engagements au titre des prestations dues au personnel mais qui sont en fait à verser aux organismes des Nations Unies (retraite, assurance maladie) ont été inscrits, en 2011, dans la rubrique Organismes des Nations Unies au lieu de Traitements et prestations connexes, dans le tableau des comptes créditeurs. Les chiffres de 2010 ont été recalculés en conséquence afin de permettre la comparaison des données.

Note 19**Engagements au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite**

75. Le montant figurant dans l'état II à la rubrique Prestations dues à la cessation de service représente le montant des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service, comme indiqué dans le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	350 773	286 550
Prestations liées au rapatriement	80 391	69 751
Jours de congé annuels accumulés	51 754	37 119
Départs volontaires	565	278
Total	483 483	393 698

76. Les hypothèses suivantes ont été retenues pour évaluer les engagements du HCR au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement au 31 décembre 2011 :

Hypothèses générales

Taux d'actualisation de référence	6,15 % au 31 décembre 2009 5,55 % au 31 décembre 2010 5,10 % au 31 décembre 2011
Mode de détermination du taux d'actualisation	Cours au comptant d'obligations de sociétés de premier rang libellées en euros
Taux de rendement de l'actif escompté	Ne s'applique pas au HCR
Taux de mortalité	<i>Taux de mortalité avant la retraite.</i> Ce taux augmente avec l'âge, d'après l'évaluation actuarielle réalisée au 31 décembre 2009 par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. À titre indicatif, à 65 ans, il est de 0,49 % pour les hommes et de 0,30 % pour les femmes. <i>Taux de mortalité après la retraite.</i> Ce taux augmente avec l'âge, d'après l'évaluation actuarielle réalisée au 31 décembre 2009 par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. À titre indicatif, à 65 ans, il est de 0,41 % pour les hommes et leurs conjoints et de 0,46 % pour les femmes et leurs conjoints.

Taux de liquidation des droits	D'après l'évaluation actuarielle réalisée au 31 décembre 2009 par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, ce taux varie en fonction du sexe et de l'âge, et augmente à partir de 60 ans.
Incidence de l'incapacité	Aucune hypothèse n'a été retenue.
Taux de départ à la retraite	Déterminé d'après l'évaluation actuarielle réalisée au 31 décembre 2009 par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies Pour les employés recrutés avant le 1 ^{er} janvier 1990, ce taux varie en fonction du sexe, de l'âge et de l'ancienneté, la probabilité augmentant à partir de 60 ans. Pour les employés recrutés après le 1 ^{er} janvier 1990, ce taux varie en fonction du sexe, de l'âge et de l'ancienneté, la probabilité augmentant à partir de 62 ans.
Date du calcul	31 décembre

Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

Variation des frais médicaux : taux de référence	Le montant des prestations versées par l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies a augmenté de 4,4 % en 2011; ce taux devrait baisser de 0,10 point chaque année jusqu'en 2025, puis se stabiliser à 3 %. Le montant des prestations versées par le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement a augmenté de 5,912 % en 2011; ce taux devrait diminuer de 0,088 point.
Situation matrimoniale	<i>Pourcentage d'employés mariés au moment de leur départ à la retraite.</i> 60 % des futurs retraités seront mariés au moment de leur départ à la retraite et choisiront d'affilier leurs conjoints. <i>Différence d'âge entre les conjoints.</i> Pour les futurs retraités ayant des conjoints, les hommes ont trois ans de plus que les femmes; pour les conjoints des futurs retraités, l'âge réel communiqué par les conjoints est utilisé.
Affiliation au régime	95 % des actifs affiliés susceptibles de remplir les conditions ouvrant droit à l'assurance maladie après la cessation de service choisiront d'en bénéficier. Une fois affiliés, ils ne renonceront pas à leur affiliation.
Facteur vieillissement	Taux hypothétique de 3,5 % jusqu'à 65 ans, abaissé ensuite de 0,5 points tous les cinq ans
Détermination du coût des prestations	<i>Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies.</i> Le coût des prestations par personne pour les 65 ans a été déterminé en fonction des prestations versées aux retraités en 2009,

	<p>2010 et 2011 (communiquées en francs suisses pour les retraités du HCR), et corrigé en fonction de la tendance générale, du vieillissement et du taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies en vigueur à la date de l'évaluation.</p> <p><i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.</i> Le coût des prestations par personne pour les personnes âgées de 65 ans a été déterminé en fonction des prestations versées au personnel du HCR en 2009, 2010 et 2011 (communiquées en dollars des États-Unis), et corrigé en fonction de la tendance générale et du vieillissement.</p> <p>Le coût des prestations au titre de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies et du régime d'assurance maladie du personnel recruté localement comprend une provision pour dépenses d'administration. L'évaluation ne tient compte d'aucune provision pour variation de change.</p>
Primes à la charge des retraités	<p>Les primes à la charge des retraités varient en fonction de la situation de chacun; elles représentent un pourcentage de leurs droits à pension; elles augmentent chaque année mais ne changent pas lorsque les ancien(ne)s employé(e)s ou leurs conjoint(e)s atteignent 65 ans.</p> <p>Au total, la part des frais réels couverts par les cotisations des assurés sera de 27,7 % pour l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies et de 31,6 % pour le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.</p> <p>Les primes à la charge des futurs retraités augmenteront proportionnellement au taux de variation des frais médicaux.</p>

Hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des prestations liées au rapatriement

Situation matrimoniale	50 % des employés sont mariés.
Affiliation au régime	Tous les administrateurs ont droit à ces prestations et les toucheront à la cessation de service.
Barème des traitements	Les augmentations de salaire reposent sur des augmentations invariables de la rémunération considérée aux fins de la pension.
Frais de voyage (rapatriement)	Le montant moyen retenu pour les frais de voyage ou le versement forfaitaire est de 16 613 dollars en 2012; il augmentera de 4 % au cours des prochains exercices.

a) **Assurance maladie après la cessation de service**

77. Cette couverture est assurée après la cessation de service en maintenant l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, au régime d'assurance d'un autre organisme des Nations Unies ou au régime d'assurance médicale des fonctionnaires à la retraite recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, et de leurs ayants droit.

78. Un actuaire-conseil indépendant a été chargé d'estimer le montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. D'après cette estimation, la valeur des engagements du HCR au titre de l'assurance maladie après la cessation de service s'établit, au 31 décembre 2011, à 350 773 000 dollars, contre 286 550 000 dollars en 2010, comme l'indique le tableau suivant :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Engagements constatés</i>
Engagements bruts	993 843	488 355
À déduire : primes à la charge des retraités	279 951	137 582
Engagements nets au 31 décembre 2011	713 892	350 773

79. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées plus tard à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite ultérieurement, déduction faite des cotisations des retraités. Les engagements constatés représentent la part de la valeur actuelle des prestations acquises par les fonctionnaires entre la date de leur entrée en fonctions et la date de l'évaluation actuarielle. Les prestations concernant les fonctionnaires en activité leur sont totalement acquises à la date à laquelle ils peuvent faire valoir leurs pleins droits à la retraite. Ainsi, pour les retraités et les actifs ayant droit aux prestations après leur départ à la retraite, la valeur actuelle des prestations futures et les engagements constatés sont de montant égal. Le calcul est effectué à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées (ou méthode de répartition au prorata des services rendus). Selon cette méthode, les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont constatés, en tenant compte de la formule appliquée pour le calcul des prestations.

80. Le coût des prestations dues après le départ à la retraite est financé par répartition. Bien qu'aucune réserve n'ait été constituée pour les financer, le HCR commencera, en 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en prélevant une cotisation sociale mensuelle de 3 %, et à constituer une réserve pour les prestations liées au rapatriement en faisant chaque année jusqu'à 2 millions de dollars d'économies sur les dépenses de personnel. Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés à mesure qu'ils sont constatés. L'état des résultats pour 2011 indique une perte actuarielle de 42 979 000 dollars (contre un gain actuariel de 91 196 000 dollars en 2010).

81. Les incidences sur l'état des recettes, des dépenses et de la variation des réserves et des soldes des fonds de l'évolution des hypothèses relatives à la variation des frais médicaux sont présentées ci-après :

*Incidences sur les composantes coût des services rendus et coût financier
des frais médicaux périodiques nets postérieurs à l'emploi*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Augmentation d'un point de pourcentage	6 732	9 284
Diminution d'un point de pourcentage	(5 109)	(7 025)

*Conséquences sur les engagements cumulés en fin d'exercice au titre des avantages
postérieurs à l'emploi*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2011	2010
Augmentation d'un point de pourcentage	90 361	62 249
Diminution d'un point de pourcentage	(68 194)	(48 553)

b) Prime de rapatriement, frais de voyage et de déménagement

82. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires ont droit, lorsqu'ils quittent l'Organisation, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. D'après l'actuaire-conseil, le montant des engagements du HCR au titre de la prime de rapatriement et des frais de voyage est de 80 391 000 dollars au 31 décembre 2011, contre 69 751 000 dollars en 2010.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Valeur actuelle des prestations futures	Engagements constatés
Prime de rapatriement	64 483	52 565
Frais de voyage et de déménagement	27 826	27 826
Engagements nets au 31 décembre 2011	92 309	80 391

c) Évolution de la valeur actuelle des engagements

83. Le tableau suivant présente les engagements du HCR au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement en 2010 et 2011.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>		<i>Prestations liées au rapatriement</i>	
	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Engagements à la fin de l'exercice précédent	286 550	347 418	69 751	
Coût des services rendus	10 773	14 177	2 368	
Intérêts au titre des engagements	15 757	21 211	3 719	
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(5 286)	(5 060)	(5 482)	
Perte (gain) actuariel(le)	42 979	(91 196)	10 035	
Engagements à la fin de l'exercice	350 773	286 550	80 391	

d) Dépenses annuelles engagées au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement

84. Les dépenses annuelles engagées au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement sont présentées ci-après :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>		<i>Prestations liées au rapatriement</i>	
	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Coût des services rendus	10 773	14 177	2 368	2 093
Coût financier	15 757	21 211	3 719	3 871
Perte (gain) actuariel(le)	42 979	(91 196)	10 035	3 355
Total	69 509	(55 808)	16 122	9 319

e) Jours de congé annuel accumulés

85. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, jusqu'à un maximum de 60 jours. Le montant total des engagements au titre de ces jours de congé est estimé à 51 752 857 dollars au 31 décembre 2011, contre 37 118 829 dollars au 31 décembre 2010.

86. Le mode de calcul des engagements a évolué depuis les exercices antérieurs. En 2010, ils étaient calculés en multipliant une moyenne de 32 jours de congé par le nombre de fonctionnaires et en se fondant sur les salaires médians des agents des services généraux et des administrateurs en poste à Genève, Belgrade et Budapest. Pour 2011, ils ont été calculés pour chaque fonctionnaire en multipliant le salaire journalier de décembre 2011 par le solde de jours de congé accumulés en 2011, en se fondant sur les données générées par le nouveau module d'enregistrement en ligne des absences et des congés.

f) Régime de retraite

87. Le HCR fait partie des organisations affiliées à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime des pensions du personnel des Nations Unies est un régime par capitalisation à prestations définies. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué ces dispositions. D'après le rapport annuel de la Caisse pour 2011, la dernière évaluation actuarielle faisait état, au 31 décembre 2009, d'un déficit actuariel de 0,38 % de la rémunération considérée aux fins de la pension. Pour que l'équilibre soit atteint au 31 décembre 2009, il aurait fallu que le taux de cotisation soit de 24,08 % de la rémunération considérée aux fins de la pension, alors qu'il n'était que de 23,70 %.

g) Départs volontaires

88. Les départs volontaires donnent lieu à des engagements au titre de régimes spéciaux de départ. Il s'agit des dépenses engagées pour dispenser le fonctionnaire d'un préavis, de l'assistance en espèces versée pour la formation et des indemnités de départ.

**Note 20
Imprévus**

89. Le HCR fait actuellement l'objet de 19 actions administratives, qui sont en instance. Sept actions en justice sont également en instance. Il n'est possible ni d'en prévoir l'issue probable ni d'estimer le montant des règlements auxquels elles pourraient éventuellement donner lieu.

**Note 21
Transactions entre parties liées**

90. Il n'y a eu aucune transaction entre parties liées en 2011. Le tableau suivant présente le total de la rémunération et des prestations des hauts responsables.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de personnes		Total de la rémunération et des prestations		Part des cotisations au régime de retraite et part des primes à verser à l'assurance maladie à la charge du HCR		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Haut-Commissaire	1	1	316	273	56	54	372	327
Haut-Commissaire adjoint	1	1	320	301	54	48	374	349
Haut-Commissaire assistant	2	2	555	468	103	99	658	567
Contrôleur	2	2	259	266	46	53	305	319
Total	6	6	1 450	1 308	259	254	1 709	1 562

91. Les hauts responsables n'ont bénéficié d'aucune avance de traitement, ni d'aucune autre rémunération ou avantage qui ne serait pas accordé aux autres catégories de personnel. Il n'y a eu aucune autre transaction financière entre ces responsables et des membres de leur famille immédiate au cours de l'exercice.

Note 22**Contributions en nature non budgétisées**

92. La valeur des contributions en nature non budgétisées reçues par le HCR en 2011 s'est établie à 11 450 000 dollars, contre 6 580 000 en 2010. La ventilation de ce montant entre les différents donateurs est présentée dans le tableau suivant :

Donateur	2011	2010
Gouvernement algérien	3 000	–
Gouvernement allemand	2 875	3 702
Lutheran World Relief USA	1 176	–
Lego Foundation (Danemark)	894	–
Gouvernement saoudien	844	–
Gouvernement des Émirats arabes unis	685	688
Gouvernement suédois	613	530
Gouvernement espagnol	469	458
Gouvernement hongrois	273	199
Programme alimentaire mondial	219	–
Manpower Inc. (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)	100	–
RedR (Australie)	93	390
Fonds des Nations Unies pour la population	83	–
Gouvernement polonais	67	72
Comité international olympique (Suisse)	51	–
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	8	–

<i>Donateur</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Gouvernement israélien	–	500
Sony Corporation (Japon)	–	41
Total	11 450	6 580

12-43190 (F) 110912 120912

