

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2014

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2015



Note

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

Table des matières

	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	10
Résumé	10
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	18
B. Questions financières	19
C. Gestion financière des projets d'éducation	36
D. Gestion des ressources humaines	45
E. Informations communiquées par l'administration	53
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens.	53
2. Versements à titre gracieux.	53
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	53
F. Remerciements.	54
Annexes	
I. État d'avancement de l'application des recommandations antérieures	55
II. Composition du personnel	98
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et certification des états financiers	104
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2014	105
A. Introduction	105
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités.	105
C. Analyse financière.	107
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	112
E. Gestion des risques	116
F. Améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité.	117
G. Continuité de l'activité	121
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014.	122

I. État de la situation financière au 31 décembre 2014	122
II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2014	123
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2014	124
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2014	125
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2014	126
Notes relatives aux états financiers	127

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mars 2015, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Contrôleuse et Directrice de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, et par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Nous avons l'honneur de vous transmettre, en application du Règlement et des règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés (A/AC/96/503/Rev.10), les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2014, certifiés et approuvés conformément à l'article 11.3 dudit Règlement.

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'année terminée le 31 décembre 2014 à laquelle vous allez procéder :

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui présentent fidèlement les activités du HCR et de vous communiquer des informations exactes. Tous les documents comptables et les informations qui s'y rattachent ont été mis à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations intervenues pendant la période considérée ont été dûment comptabilisées dans les états financiers et consignées par le HCR dans les registres, notamment comptables.
2. Les états financiers ont été établis et présentés conformément :
 - a) aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS);
 - b) au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies;
 - c) aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR;
 - d) aux conventions comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.
3. Les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks présentés respectivement dans les notes 3.5, 3.6 et 3.3 relatives aux états financiers appartiennent au HCR et ne sont grevés d'aucune charge.

4. La valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements n'a subi aucune dépréciation et, à notre avis, les montants indiqués rendent compte fidèlement de la réalité.

5. Toutes les créances de montant significatif ont été comptabilisées dans les états financiers et sont dûment exigibles auprès de débiteurs. Mis à part les montants jugés irrécouvrables, pour lesquels des provisions douteuses ont été constatées, toutes les créances de montant significatif dues au 31 décembre 2014 devraient être encaissées.

6. Toutes les dettes et charges à payer de montant connu figurent dans les états financiers.

7. Les engagements concernant l'achat de biens et de services, ainsi que les engagements en capital, pris par le HCR mais non exécutés au 31 décembre 2014, ont été indiqués dans la note 9.2 relative aux états financiers. Les engagements relatifs à des charges futures n'ont pas été portés au passif.

8. Tous les passifs éventuels liés à des risques juridiques connus au 31 décembre 2014 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.

9. Toutes les charges comptabilisées durant la période considérée ont été engagées conformément aux règles de gestion financière

applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR et aux éventuelles instructions des donateurs.

10. Toutes les pertes de montants en espèces et de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, où qu'ils se soient produits, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.

11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers reflètent fidèlement les résultats des opérations comptabilisées pendant la période considérée.

12. Au 31 décembre 2014, date de clôture des comptes, il n'est survenu aucun événement nécessitant une révision des chiffres figurant dans les états financiers.

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

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

**Lettre datée du 30 juin 2015, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**
(Vérificateur principal)

Chapitre I

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

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2014 (état I) ; l'état des résultats financiers (état II) ; l'état des variations de l'actif net (état III) ; l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée à cette date, ainsi que les notes relatives aux états financiers.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable de l'établissement et de la présentation sincère des présents états financiers selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il lui incombe d'exercer les mécanismes de contrôle interne nécessaires 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 la direction, 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

Nous considérons que ces 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 pour les réfugiés au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire 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, ainsi qu'aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.

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

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**
(Vérificateur principal)

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
(*Signé*) **Shashi Kant Sharma**

30 juin 2015

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Opinion des commissaires aux comptes

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'année terminée le 31 décembre 2014. Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2014 des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Conclusion générale

2. Le HCR jouissait globalement d'une situation financière solide à la fin de 2014, malgré un déficit pour l'année de 304,8 millions de dollars. À moyen et long terme, cependant, le HCR est soumis à diverses pressions extérieures croissantes, car la demande pour ses services ne faiblit pas mais le milieu des donateurs est de plus en plus exigeant, surtout en ce qui concerne la recherche de gains d'efficacité dans les activités. L'écart entre l'évaluation des besoins mondiaux et les montants effectivement dépensés a continué de croître, passant de 2,36 milliards de dollars en 2013 à 3,36 milliards de dollars en 2014. La préaffectation de plus en plus fréquente des dons limite la capacité du HCR de déployer les ressources de manière souple, ce qui rend la direction de plus en plus tributaire d'une information financière de qualité pour éclairer ses décisions sur l'ordre de priorité des ressources. Le HCR doit faire en sorte que ses stratégies et les informations dont il dispose à l'appui de la prise de décisions soient en phase avec les réalités de son environnement opérationnel et qu'elles soutiennent sa recherche de gains d'efficacité. Des progrès ont été réalisés, grâce à des investissements dans de nouveaux systèmes, mais davantage reste à faire pour démontrer encore l'efficacité des opérations menées par le HCR.

3. Le HCR a commencé à examiner de façon plus critique les méthodes de classification des coûts et à mieux rendre compte de la nature fondamentale des activités qu'il finance. D'autres améliorations sont encore possibles dans la classification des coûts, dans la mise en place plus systématique et plus cohérente d'incitations à davantage d'efficacité dans les programmes, et dans la communication des coûts aux donateurs. Le HCR pourrait aussi donner une orientation plus stratégique à sa gestion en analysant le lien entre l'utilisation des ressources et les résultats obtenus et en s'appuyant davantage sur des études comparatives, comme l'a montré l'examen du programme d'éducation effectué par le Comité. Des améliorations seraient également possibles si le HCR utilisait mieux les données relatives aux ressources humaines. En effet, le Comité estime que les équipes des ressources humaines devraient jouer un rôle plus stratégique auprès de la direction, en renforçant leur gestion prévisionnelle des besoins en personnel et rationalisant les procédures de recrutement de manière à assurer que les collaborateurs voulus rejoignent le HCR au bon endroit et au bon moment. Leur contribution à l'action du Haut-Commissariat en serait transformée.

Principales constatations

Questions financières

4. En 2014, le HCR a continué à connaître une demande sans précédent pour les services et le soutien qu'il apporte aux populations déplacées. Malgré une situation financière globalement solide, avec des actifs liquides d'un montant de 799,2 millions de dollars, le surcroît d'activité enregistré en 2014, associé à une évolution défavorable des cours de change, à un accroissement des engagements au titre des avantages du personnel et à une réduction des annonces de contributions se rapportant aux années futures s'est traduit par un déficit net global de 304,8 millions de dollars (contre un excédent de 460,4 millions de dollars au 31 décembre 2013). L'environnement dans lequel évolue le HCR est de plus en plus difficile, étant donné le maintien d'un fort volume de demande associé à la tendance à une préaffectation croissante des contributions. En conséquence, la direction devra disposer d'informations financières de qualité pour pouvoir se montrer suffisamment réactive dans la réaffectation des ressources et la définition de l'ordre de priorité des tâches à effectuer.

5. Le caractère hétérogène des financements fournis par les donateurs a des répercussions sur les achats, car les importants pics de fin d'année dans les contributions, associés à l'obligation de dépenser le budget avant le 31 décembre, imposent une pression qui est source de mauvaises décisions en matière de passation des marchés. Le HCR devrait continuer à étudier les moyens de mieux répartir ses achats au cours de l'année, afin d'alléger les pressions de fin d'année et de dégager davantage de temps pour planifier ses décisions en matière de passation de marchés. Il devrait aussi, pour améliorer sa gestion prévisionnelle, continuer de s'employer à obtenir davantage de certitude au sujet des dates de versement des contributions et de leur préaffectation.

Gestion des actifs corporels

6. Le HCR continue de faire des progrès dans la gestion de deux catégories d'actifs essentielles pour la prestation des services qu'il assure, à savoir les véhicules et les stocks, le but pour ces derniers étant d'en réduire l'obsolescence. Toutefois, le Comité a relevé une fois encore la nécessité de définir clairement des objectifs de niveaux de stocks et a pris note de la recommandation du Bureau des Services de contrôle interne (BSCI) que le degré d'assurances quant aux stocks livrés aux bénéficiaires devait être amélioré. L'âge moyen du parc de véhicules au niveau mondial a été réduit grâce à la stratégie de gestion mondiale dont la mise en œuvre a commencé en 2014. Il sera important que l'administration veille à collecter et communiquer des données chiffrées démontrant que la stratégie produit bien les résultats escomptés, notamment en matière d'économies.

Contrôle interne et évaluation des risques de fraude

7. Le Comité avait déjà signalé la nécessité de procéder à des évaluations des risques de fraude afin de mieux cibler les efforts de prévention. Du fait de l'absence de stratégie systématique face à la fraude, le niveau de fraude détectée et signalée est faible. Le Comité se félicite du lancement par la direction d'un projet de prévention de la fraude, bien que celui-ci n'en soit qu'à ses débuts et nécessite encore beaucoup de travail avant d'aboutir. Ce projet vise à former et sensibiliser le personnel et à

recenser et réduire les principaux facteurs de risque de fraude. Pour la première fois, on a dressé une liste préliminaire des risques de fraude, qui font actuellement l'objet d'un examen et sont rapprochés de l'environnement de contrôle interne existant. En faisant appel à des outils d'analyse des données, le Comité a pu démontrer que l'environnement de contrôle interne était solide et que la direction pourrait, en analysant plus en profondeur les données disponibles, se doter d'outils de détection des éventuels cas de fraude.

8. Une fois l'évaluation des risques achevée, l'administration étudiera la nécessité de mettre en place des plans d'atténuation afin de faire face à tout risque de fraude restant. Dès que ces plans auront été achevés, il faudra veiller à les incorporer rapidement dans les modes de fonctionnement et les méthodes de travail afin de garantir le succès du projet dans son ensemble. Au cours de sa prochaine vérification, le Comité contrôlera l'état d'avancement du projet et cherchera à savoir s'il a permis d'améliorer les méthodes de détection et de prévention de la fraude.

Mise à niveau du progiciel MSRP

9. Le HCR a entrepris de remplacer son progiciel de gestion intégré par le nouveau système MSRP, qui doit assurer l'interface entre les différents systèmes financiers et de gestion, et ainsi rendre possible une intégration complète et une communication financière plus détaillée dans des délais plus courts, ce qui permettra à l'administration d'améliorer la qualité des données et de renforcer son contrôle des opérations menées dans les pays. Le Comité a noté que la mise en œuvre du projet avait été négociée pour un prix fixe et qu'il faudrait une gestion attentive et de la discipline pour limiter les modifications à apporter au cahier des charges initial. L'administration a décidé de prolonger la durée du projet pour consacrer suffisamment de temps à la mise à l'essai et a mis en place de solides mécanismes de gouvernance pour suivre l'état d'avancement des travaux. Des améliorations s'imposent néanmoins pour faire en sorte que les risques liés au projet et les mesures d'atténuation correspondantes soient recensés et réexaminés à intervalles réguliers, afin de veiller à ce que les avantages devant découler du projet soient bien obtenus dans les délais prévus et dans les limites du budget arrêté.

Comprendre les coûts de la prestation de services

10. On ne peut parvenir à une gestion financière saine que si on comprend clairement les coûts de chaque activité, sans quoi il est très difficile de prendre des décisions en connaissance de cause. La méthode actuelle de calcul des coûts utilise une approche pratique pour les recenser et les attribuer. Le Comité a relevé des domaines dans lesquels l'administration devrait examiner la classification des coûts et la modifier pour rendre compte avec davantage de précision de la nature des activités du HCR. L'administration en a convenu, et a reclassé des dépenses de programme d'un montant de 53 millions de dollars pour 2015 en suivant les observations antérieures du Comité. Toutefois, il ressort de l'analyse du Comité qu'il faut encore poursuivre les travaux afin d'affiner et perfectionner les classifications existantes, et que des dépenses de personnel d'un montant d'environ 130 millions de dollars nécessitent une plus grande attention.

11. Les dépenses de ses partenaires d'exécution restent le principal objet de dépenses du HCR, et il les suit de près. Ces dépenses sont actuellement classées dans la catégorie des dépenses de programme, mais les fonds alloués aux partenaires d'exécution internationaux comprennent une part convenue pour les frais d'administration et frais généraux qui peut aller jusqu'à 7 %. Le Comité estime que l'administration devrait s'employer davantage à fournir des informations sur les frais généraux financés par le HCR et à étudier de près les autres frais d'administration couverts par les accords en question. À la suite de ces observations, l'administration a accepté de comptabiliser à la rubrique des frais d'administration dans ses états financiers, à compter de 2015, les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux financés dans le cadre d'accords. Le Comité est d'avis que, dans la pratique, il y a un risque que les partenaires d'exécution incorporent d'autres frais généraux et frais d'administration dans leurs estimations des dépenses de programme afin d'assurer la viabilité de leurs propres programmes. Pour exclure de financer toute dépense d'administration excessive, l'administration examine de près et remet en question les relevés de dépenses de partenaires d'exécution tant au niveau local qu'au siège. Un contrôle rigoureux exercé sur les dépenses d'administration est le principal mécanisme par lequel le HCR peut maîtriser le coût global des prestations fournies par les partenaires d'exécution et maintenir une pression visant à assurer l'efficacité dans la prestation de services aux bénéficiaires. Le Comité étudiera dans quelle mesure ces accords locaux sont adéquats, dans le cadre de ses programmes de visites de pays en 2015.

12. De l'avis du Comité, le HCR pourrait encore renforcer les mécanismes qu'il utilise pour remettre en question les montants des dépenses dans toutes ses opérations. S'il est vrai que l'analyse comparative entre régions et bureaux de pays est dans la plupart des cas utile pour mesurer l'efficacité de la gestion, l'administration estime qu'elle présente un intérêt limité pour le HCR, étant donné les circonstances particulières qui règnent dans chaque zone d'opérations. L'administration peut faire davantage pour démontrer comment elle exige des efforts des titulaires de budgets et obtient des gains d'efficacité. La procédure d'examen annuel des programmes peut être améliorée pour faire en sorte que l'exigence d'efficacité soit appliquée de façon plus homogène d'un bureau de pays à l'autre. Il existe également des possibilités d'améliorer la qualité de l'examen des budgets en renforçant la documentation à fournir pour justifier les variations intervenues d'une période à l'autre et les possibilités de gains d'efficacité. Alors que les pressions sur les coûts et les financements continuent de s'intensifier, des procédures d'examen annuel des programmes plus solide et plus homogènes donneront davantage d'assurances aux donateurs que le HCR dégager des gains d'efficacité et qu'il dirige ses ressources en priorité vers les activités de programme.

Gestion financière du programme d'éducation

13. Dans le cadre de son examen de la gestion financière au HCR, le Comité a passé en revue le programme d'éducation. Pour chacun des quatre bureaux de pays dont le Comité a examiné les opérations, les besoins éducatifs avaient été formellement recensés au cours d'une série de projets de recherche reposant sur une collaboration entre les partenaires d'exécution, les gouvernements et les réfugiés. Le Comité a constaté que le HCR pouvait faire plus dans le cadre du cycle budgétaire annuel pour examiner l'efficacité et le rapport coût-efficacité des activités proposées, et l'administration met actuellement au point des indicateurs à appliquer à cette fin. La majeure partie des dépenses d'éducation passe par des partenaires d'exécution, mais davantage pourrait être fait pour veiller à ce que les accords de

projet renforcent au maximum l'efficacité et l'efficacités, par exemple en comparant les frais généraux et rapports coût-efficacités entre activités.

14. En 2014, 82 % des besoins de fonds du HCR pour le programme d'éducation tels que définis par les bureaux de pays dans leurs plans initiaux étaient financés, ce qui signifie que certains éléments ne l'étaient pas. L'écart était le plus marqué dans les Amériques, où 12 % seulement des besoins éducatifs ont été couverts par les fonds disponibles.

15. Le HCR collecte des données sur les dépenses d'éducation, mais le Comité a constaté que, lors de l'établissement de rapports à l'échelon des programmes, un délai de plusieurs mois s'écoulait avant que le HCR ne puisse déterminer s'il avait dépensé son budget, en raison de retards dans la réception des relevés de dépenses soumis par les partenaires d'exécution. L'administration n'a de plus pas pu pas entreprendre d'analyse détaillée des variations intervenues dans les types de dépenses, car la définition des produits a changé entre 2013 et 2014.

16. Au HCR, la surveillance financière consiste principalement à comparer les dépenses effectives aux prévisions. Les systèmes de base ne comprennent pas d'analyse de la valeur des résultats ni de mesures de la productivité et, actuellement, les systèmes de suivi financier et de suivi des résultats ne sont pas pleinement intégrés. Le HCR est conscient qu'il doit mieux mettre en rapport au niveau des projets les données financières et les données sur les résultats enregistrées dans le système Focus, notamment en utilisant plus d'indicateurs standardisés relatifs aux produits et aux résultats, qui doivent encore être mis au point. Il est par conséquent difficile de mesurer le rapport coût-efficacités des interventions du HCR de manière cohérente et documentée.

17. Il est cependant capital d'obtenir des résultats pérennes pour assurer un rendement optimal des sommes investies. L'équipe chargée de l'éducation au siège du HCR ne dispose pas encore de données sur le nombre ou la proportion d'enfants intégrés dans les systèmes nationaux ni d'éléments sur la durée de leur scolarisation qui permettraient de mesurer la réussite des programmes, car ces informations ne sont pas disponibles au niveau des pays. Bien que ces informations soient essentielles pour évaluer l'efficacité des solutions durables, le Comité comprend bien qu'elles sont difficiles à recueillir, car dans de nombreuses opérations il y a à la fois des élèves intégrés dans les écoles locales et des élèves scolarisés dans des écoles servant la population de réfugiés. Le HCR comprend bien l'utilité de telles données et a lancé un projet visant à élaborer un format standardisé pour les données sur l'éducation et le lier à ses systèmes informatiques, mais cela n'a pas encore été fait.

Gestion des ressources humaines

Gestion prévisionnelle des besoins en personnel

18. Le HCR a connu une forte croissance ces dernières années, son effectif augmentant de 20 % depuis 2011, surtout du fait des fonctionnaires recrutés sur le plan international pour lesquels le taux de croissance est plus de deux fois supérieur à celui du personnel recruté sur le plan national. Le HCR a indiqué que le déséquilibre potentiel entre la composition de son personnel et les besoins constituait un des principaux risques auxquels il est exposé, mais ses dirigeants n'interviennent pas régulièrement sur les questions relatives aux ressources humaines.

19. Le HCR est conscient de ne pas encore être en mesure de définir formellement l'ensemble des compétences dont il aura besoin pour exécuter son mandat à l'avenir. Il ressort d'une enquête auprès du personnel menée en 2014 que 40 % des fonctionnaires considéraient que le HCR s'acquittait bien de la tâche de recrutement des personnes qu'il lui faudrait pour faire face à ses besoins futurs. Le projet de la direction est d'avoir une idée claire de ses besoins en termes d'effectifs, de compétences requises et de classes, et un certain nombre d'actions ont été lancées à cet effet. Toutefois, la stratégie qui sous-tend ces objectifs clefs n'a pas encore été arrêtée et ne devrait pas l'être avant 2016.

20. Le Comité a bien noté que la stratégie de gestion du capital humain comprendra un volet dédié à la gestion des compétences, qui consistera entre autres à renforcer le rôle du responsable dans l'appui au développement de carrière, et à la détection des aptitudes et savoir-faire. Seuls 35 % des fonctionnaires estimaient que le HCR faisait ce qu'il fallait pour retenir ses meilleurs éléments, bien que 73 % jugeaient que l'organisme fournissait de bonnes possibilités d'apprentissage et de développement professionnel.

21. Le Comité est conscient qu'il est difficile de planifier les ressources à plus long terme au milieu d'une situation d'urgence, mais le siège et les bureaux de pays pourraient faire davantage pour prévoir les moyens de faire face aux besoins futurs en effectifs, en particulier en ce qui concerne les fonctions essentielles. L'administration doit aussi mieux déterminer quels sont les modèles optimaux de prestation de services et quelle est la meilleure répartition à avoir entre différents types et classes de postes d'une part et les services de consultants et la sous-traitance d'autre part. Certaines régions ont réexaminé leurs modèles de dotation en effectifs, ce qui s'est traduit par des changements importants et un meilleur alignement de leur main-d'œuvre par rapport aux besoins.

22. La politique de mobilité du personnel recruté sur le plan international est un important outil d'organisation des carrières permettant d'assurer une répartition équitable des tours de service dans les lieux d'affectation difficiles, mais la procédure de transfert consomme des ressources considérables, qui représentent 29 % des charges de gestion des ressources humaines (8 millions de dollars). En 2014, le délai d'affectation d'une personne à un poste était en moyenne de six mois à compter de la publication de l'avis de vacance, et cela risque de nuire à l'efficacité opérationnelle. Seuls 39 % des fonctionnaires recrutés sur le plan international estimaient que leurs aptitudes et capacités avaient été correctement prises en compte dans le cadre de la procédure de mobilité. Le HCR est conscient de la nécessité de rationaliser la procédure, et la mise en service du nouveau progiciel MSRP en 2017 devrait permettre d'apparier plus facilement les profils des candidats avec les postes faisant l'objet d'avis de vacance.

23. Les activités de recrutement dominaient l'emploi du temps et l'attention des équipes chargées de la gestion des ressources humaines dans les bureaux de pays visités. Le recrutement du personnel national est en effet un processus minutieux mais chronophage, et seuls 30 % des membres du personnel du HCR considéraient qu'il y avait une bonne adéquation entre les postes et ceux qui les occupent.

Principales recommandations

24. Des recommandations détaillées figurent dans le corps du document et elles ont été acceptées par le HCR. En résumé, le Comité recommande au HCR de prendre les mesures qui suivent :

a) **Collaborer avec les donateurs pour améliorer la répartition des ressources sur l'ensemble de l'année afin de faciliter l'établissement des prévisions budgétaires et ainsi réduire au minimum les fluctuations dans l'exécution des budgets et les achats;**

b) **Mieux utiliser les outils d'analyse des données pour s'assurer que les principaux mécanismes de contrôle sont bien appliqués et achever et intégrer les évaluations des risques de fraude et les plans d'atténuation découlant du projet de prévention de la fraude;**

c) **Définir clairement, en s'appuyant sur les priorités majeures arrêtées pour la mise à niveau du progiciel MSRP, les avantages attendus de ce projet, en fonction desquels sa réussite sera évaluée, et améliorer la gestion des risques du projet en examinant régulièrement l'inventaire des risques et les mesures d'atténuation correspondantes;**

d) **Examiner et reclasser les dépenses de personnel pour mieux rendre compte de la nature des activités menées et reclasser dans les états financiers, pour plus de transparence, les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat, et examiner de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution pour pouvoir montrer que le HCR tire le meilleur parti des accords de partenariat;**

e) **Améliorer encore l'examen annuel des programmes pour mettre davantage l'accent sur la cohérence et sur la fourniture de pièces justifiant les variations des dépenses et l'étude des possibilités de gains d'efficacité effectuée dans le cadre de l'élaboration du budget;**

f) **Passer en revue le processus d'examen des programmes pour y intégrer des vérifications supplémentaires au siège du rapport coût-efficacité des interventions proposées, et définir des indicateurs permettant de mesurer le rapport coût-efficacité des programmes;**

g) **Collecter des données exactes sur la durée de scolarisation des élèves et leur intégration au sein des systèmes d'éducation nationaux, et définir les principaux indicateurs de performance communs permettant de comparer les résultats d'un bureau de pays à l'autre;**

h) **Veiller à ce que les problématiques de gestion des ressources humaines soient à l'ordre du jour des réunions des hauts dirigeants, afin de donner davantage de visibilité aux questions telles que l'équilibre hommes-femmes, les délais de recrutement pour les postes à pourvoir et pourvus, et les compétences manquantes. L'équipe de direction devrait passer en revue les données comparables sur les ressources humaines d'autres entités des Nations Unies pour déterminer quel est l'utilisation optimale des ressources;**

i) Déterminer quels seront les besoins futurs du HCR en matière de composition de l'effectif et de compétences, et demander au Groupe de la prospective de veiller à ce que la composition de l'effectif, les capacités du personnel et les besoins futurs dans le domaine des ressources humaines soient au cœur de la planification à moyen et long terme du Haut-Commissariat.

Recommandations antérieures

25. Au 31 mars 2015, sur les 40 recommandations formulées pour 2013 et les années précédentes, 1 (soit 2,5 %) n'avaient pas été appliquées, 12 (30 %) étaient toujours en cours d'application et 27 (67,5 %) étaient soit appliquées soit devenues caduques (voir tableau à l'annexe I).

26. Le Comité a pris note des progrès accomplis dans l'application des recommandations en instance relatives à la lutte contre la fraude et à l'élaboration d'un projet de registre des risques stratégiques, comme il l'avait recommandé dans son rapport pour 2012. Deux recommandations en instance formulées pour 2012 concernent le projet de gestion mondiale du parc de véhicules, qui est clairement un projet pluriannuel, et trois recommandations formulées pour 2013 portent sur les opérations en République arabe syrienne, où le Comité avait relevé qu'il conviendrait d'appliquer plus largement le dispositif d'évaluation. On trouvera à l'annexe II un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application de toutes les recommandations antérieures.

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. En 2014, le HCR a fourni une protection et une aide à quelque 54,9 millions de personnes déplacées contre leur gré à l'intérieur ou au-delà de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 9 000 fonctionnaires, qui travaillent dans ses 794 bureaux répartis dans 153 pays. Il est mandaté pour apporter son assistance aux populations dont le déplacement s'inscrit dans le long terme et intervient également en cas d'urgence humanitaire – comme lors des récents déplacements massifs de populations survenus en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et en Iraq. Le HCR est financé presque entièrement par des contributions volontaires – 2,99 milliards de dollars – sur un montant total de 3,06 milliards de dollars – dont 544 millions comptabilisés, relatifs à des accords des contributions volontaires pour les années à venir. Le montant total des charges s'est établi à 3,36 milliards de dollars.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et examiné les opérations du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, conformément à la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier de l'Organisation 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. Ces normes exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2014 ainsi que les résultats des activités et les flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires. 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 se faire une opinion sur les états financiers.

4. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel le Comité doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes de l'Organisation et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des observations sur la situation financière du Haut-Commissariat et d'autres questions financières, et a fait rapport sur les deux thèmes suivants : la gestion financière du programme d'éducation, et l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines du HCR et la manière de déployer sa main-d'œuvre pour répondre aux besoins institutionnels.

5. Au cours de la vérification, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève ainsi qu'à Budapest, et a examiné les opérations sur le terrain en Éthiopie et en Ouganda et, par téléconférence, en Jordanie et au Liban. Il a continué de travailler en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne pour assurer une couverture cohérente. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Le rapport du Comité a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qui convient.

B. Questions financières

Chiffres clefs	
6,6 milliards de dollars	Budget fondé sur l'évaluation finale des besoins mondiaux
3,1 milliards de dollars	Produit (dont 544 millions de dollars pour les années à venir)
3,4 milliards de dollars	Montant des charges en 2014
54,9 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
9 411	Effectif du HCR
153	Nombre de pays où le HCR était présent en 2014 à travers 794 bureaux, y compris dans le cadre de 4 interventions d'urgence (République centrafricaine, Iraq, Soudan du Sud et République arabe syrienne)

Aperçu de la situation financière

6. L'analyse des états financiers faite par le Comité confirme que les finances de l'entité demeurent saines et que ses actifs sont suffisants pour lui permettre d'honorer ses engagements. L'analyse des principaux ratios financiers (voir tableau II.1) confirme que, malgré la persistance, en 2014, des contraintes découlant des situations d'urgence, le HCR se trouve toujours dans une situation financière solide, doté de fortes liquidités. Le montant total des actifs nets est passé de 1,528 milliard de dollars en 2013 à 1,125 milliard en 2014, le montant des réserves accumulées s'est situé à 1,68 milliard de dollars (contre 1,97 milliard en 2013) et comprenait 799,2 millions de dollars au titre de la trésorerie et des placements (contre 734,3 millions en 2013). L'administration a fourni, au chapitre IV (section C), un aperçu détaillé de la situation financière et des résultats du HCR.

7. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers demeurent stables et le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) élevé. Au chapitre IV des états financiers, l'administration a indiqué que les disponibilités avaient bénéficié de l'adjonction de 544,1 millions de

dollars de contributions annoncées pour les années à venir. Dans son analyse, le Comité montre que la santé financière du HCR demeure forte, même si l'on ne prend pas en compte ces ressources promises pour l'avenir.

8. Les ratios, notamment le ratio total de l'actif/total du passif, ont accusé un certain recul, ce qui, conjugué au déficit de 304,8 millions de dollars enregistré pour l'année (contre un excédent de 460 millions de dollars pour 2013), témoigne de l'augmentation des besoins opérationnels nés des situations d'urgence en cours, des variations des engagements relatifs aux avantages du personnel (98 millions de dollars) et des fluctuations monétaires (64 millions de dollars). En outre, les contraintes financières subies par les donateurs se répercutent dans la réduction de 297 millions de dollars du montant des contributions comptabilisé en sommes dues pour les années à venir, même si ce résultat est dû, en partie, à une question de décalage dans le temps, qui s'explique par la tenue, en décembre 2014, de la conférence des donateurs.

Tableau II.1
Analyse des ratios

Ratio	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 ^{er} janvier 2012
Ratio courant ^a (actifs courants : passifs courants)	6,9	8,7	9,2	8,7
Net des contributions à recevoir	4,6	5,1	5,2	5,0
Total de l'actif : total du passif^b	2,3	3,2	2,6	2,7
Ratio de liquidité immédiate ^c (trésorerie + placements/passifs courants)	3,1	3,5	2,9	3,6
Ratio de liquidité relative ^d (trésorerie + placements + créances à court terme/passifs courants)	5,7	7,3	8,0	7,7

Source : États financiers du HCR.

^a Mesure la capacité de régler les dettes à court terme au moyen des disponibilités.

^b Mesure la santé financière.

^c Compare le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie ou des placements qui font partie des actifs courants et le montant des passifs courants.

^d Le ratio de liquidité relative est plus prudent que le ratio de liquidité générale car il exclut les stocks et autres actifs courants, qui sont plus difficiles à transformer en trésorerie. Plus le ratio est élevé, plus la liquidité est forte.

9. L'écart entre le montant global des besoins estimés du HCR (6,57 milliards de dollars) et celui des résultats budgétaires effectifs (3,36 milliards de dollars), de 3,21 milliards de dollars, représente une augmentation par rapport à l'écart équivalent de 2,36 milliards enregistré en 2013. La persistance d'une forte demande, les fluctuations monétaires et des conditions de plus en plus difficiles pour les donateurs continueront d'ajouter, en 2015 et au-delà, aux difficultés existantes. Qui plus est, la tendance de plus en plus fréquente à préaffecter des dons à des situations et à des lieux spécifiques fait qu'il est de plus en plus malaisé pour l'administration de déployer les ressources en souplesse, pour répondre aux besoins qui surgissent dans tous les domaines d'activité. Le montant des ressources non préaffectées ne représentait que 13 % du total des contributions financières en 2014 (voir tableau

II.2). Il devient, par conséquent, de plus en plus important que l'administration soit parfaitement au fait de ses dépenses et puisse accéder à des informations financières fiables pour établir des priorités dans les besoins des destinataires de l'aide.

Tableau II.2

Contributions monétaires, par type de préaffectation

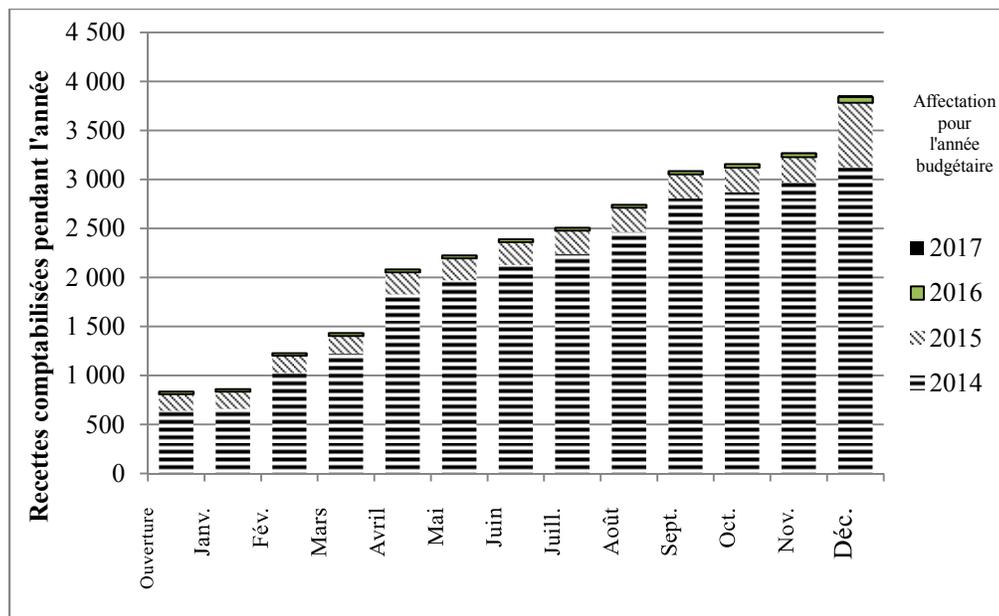
(En millions de dollars des États-Unis)

Type de réaffectation	2014	2013	2012	2014	2013	2012
				(Pourcentage)		
Non préaffectées	387	477	511	13	15	21
En attente de préaffectation	159	224	229	5	7	10
Préaffectées à un pays ou à un secteur	1 857	1 852	961	63	60	40
Préaffectées à une région ou sous-région	512	496	651	17	16	27
Préaffectées à une activité thématique	26	32	32	1	1	1
Contributions monétaires totales	2 942	3 082	2 384			

10. Le personnel chargé des opérations examine les plans et les budgets afin d'établir des priorités dans l'affectation des ressources du budget opérationnel pour répondre aux besoins les plus urgents en fonction des disponibilités du HCR. À mesure que des fonds supplémentaires sont mobilisés pendant l'année, le HCR actualise les niveaux de son budget et alloue des fonds aux opérations en fonction des besoins. Lorsque des fonds supplémentaires sont débloqués, le budget est augmenté et les opérations revoient leurs plans de dotation et réaffectent leurs crédits en conséquence. Les modifications du budget sont approuvées et vérifiées par le Comité du budget et reflètent la disponibilité des ressources tout au long de l'année (voir figure II.I). Le Comité a noté, à l'issue de ses visites sur le terrain, que, de l'avis des bureaux de pays, le cycle budgétaire annuel et les fluctuations du budget opérationnel constatées pendant l'année se répercutent sur la capacité de ces derniers de planifier à long terme, retardent la prise de décisions en matière d'achats et peuvent compromettre la viabilité d'un programme. L'incertitude au niveau du financement risque de compromettre l'utilisation rationnelle des budgets-programmes.

Figure II.I
**Augmentation pendant l'année du montant des fonds disponibles
 comptabilisés selon les normes IPSAS sur la base des affectations
 par année budgétaire**

(En millions de dollars des États-Unis)

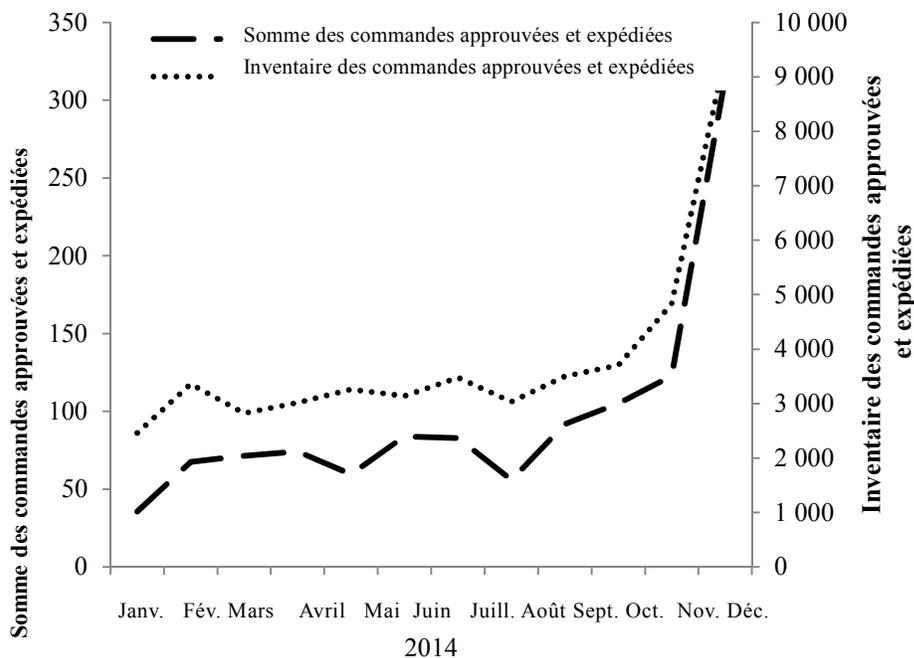


Source : Données tirées du grand livre du HCR.

11. Lorsque les flux de ressources sont imprévisibles, les administrateurs peuvent être enclins à faire leurs achats vers la fin de l'année (voir figure II.II). C'est ainsi que les commandes imputées au budget sont essentiellement passées à ou vers la fin de l'année : sur les commandes passées en 2014, 27 % en valeur et 20 % en nombre ont été expédiées et approuvées en décembre – alors que, s'agissant des produits, 92 % des contributions pour l'année (92 % en 2013) avaient été comptabilisées, selon les normes IPSAS, en octobre. Le Comité note que, malgré l'amélioration des informations financières rendue possible par l'adoption des normes IPSAS, les décisions en matière d'achats se prennent encore dans les derniers mois de l'année financière. Ce fait se répercute souvent sur la prise de décisions et sur les procédures d'achat, diminuant la capacité d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix ; l'administration doit donc remédier à ce problème en améliorant les méthodes de planification des achats.

12. **Le Comité recommande au HCR de collaborer avec les donateurs pour améliorer la distribution des ressources tout au long de l'année afin de faciliter les prévisions, de façon à réduire au minimum les grandes fluctuations de fin d'année et à mieux déterminer les acquisitions requises.**

Figure II.11
Valeur et nombre de commandes expédiées et approuvées, par mois
 (En millions de dollars des États-Unis)



Source : Liste des commandes du HCR.

Gestion des biens

13. Depuis l'adoption, en 2012, des normes IPSAS, les informations financières communiquées selon ce système ont permis à l'administration de se faire une idée beaucoup plus complète de l'utilisation des ressources. L'application du système IPSAS pour l'établissement de rapports continue de permettre d'améliorer la gestion des avoirs – en particulier les stocks et les immobilisations corporelles – et de tenir les cadres responsables de l'utilisation qui en est faite.

Stocks

14. La capacité de déployer des stocks sur le terrain demeure essentielle à la prestation effective des services aux destinataires. Une analyse des résultats obtenus à l'issue d'inspections d'entrepôts a révélé que la qualité des données sur les systèmes d'inventaire et la gestion des articles au sein des entrepôts s'était améliorée. La valeur des stocks à la clôture des comptes a augmenté d'une année à l'autre, reflétant en cela l'augmentation des activités du HCR (voir tableau II.3). La durée moyenne d'entreposage des marchandises a augmenté, passant de 164 à 186 jours, essentiellement dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. L'écart entre les trois années atteste de la multiplication des nouveaux cas d'urgence en 2013, qui a réduit les niveaux des stocks, le stock de 2014 ayant été établi comme réserve pour assurer la satisfaction pendant l'hiver des besoins imprévisibles.

15. L'analyse du Comité révèle que le niveau des stocks obsolètes a sensiblement baissé, ce qui témoigne d'un meilleur redéploiement des stocks inutilisés, ce qui, à son tour, réduit les coûts de conservation des stocks. L'administration doit continuer d'examiner les écarts d'inventaire, car les niveaux de certains inventaires demeurent élevés. Le Comité réitère les recommandations qu'il avait formulées lors d'années précédentes, à savoir que des niveaux d'inventaire de référence soient établis aux fins d'une évaluation des stocks.

16. En dépit des améliorations constatées, le Comité relève une constante dans les recommandations du Bureau des services de contrôle interne, qui estime qu'il convient d'améliorer la gestion des inventaires qui se fait une fois que les articles sont prélevés des entrepôts et passés en charges. Le Bureau a recommandé au HCR et à ses partenaires d'améliorer le rapprochement entre les quantités distribuées et les quantités prélevées des entrepôts ainsi que l'établissement des pièces justificatives prouvant la réception des articles par les destinataires.

Tableau II.3

Durée d'entreposage par catégorie (en jours)

(La durée d'entreposage est calculée en divisant la valeur des marchandises en stock par la valeur des marchandises distribuées et en multipliant le résultat par 365.)

<i>Item</i>	<i>Durée d'entreposage (en jours) et obsolescence</i>		
Tentes	471	265	449
Matériel de couchage	159	175	389
Articles ménagers	212	232	278
Fournitures médicales	171	110	185
Matériaux de construction	120	107	73
Aliments	71	53	153
Équipement	138	2	42
Moyenne	186	164	254
Tentes	471	265	449
<i>Millions de dollars des États-Unis</i>			
Valeur brute ^a	206,41	157,01	142,91
Dépréciation pour obsolescence	13,0	15,0	20,8
Marge en pourcentage	6,3	9,5	14,6

Source : États financiers du HCR.

^a Comprend les stocks stratégiques d'une valeur de 24 millions de dollars en 2014, de 35 millions de dollars en 2013 et de 38 millions de dollars en 2012 destinés à 600 000 personnes relevant de la compétence du HCR.

Immobilisations corporelles

17. Le gros des immobilisations corporelles détenu se compose de véhicules à moteur, ce qui représente 108,6 millions de dollars (contre 99,3 millions en 2013)

sur les 159,3 millions (contre 145,4 millions en 2013) de valeur nominale nette. Donnant suite aux recommandations formulées par le Comité en 2013, le HCR a lancé en 2014 une stratégie globale de gestion du parc automobile, qui a pour but d'améliorer l'efficacité opérationnelle des véhicules légers du HCR et de réduire la consommation excessive de combustible, les coûts d'entretien et les dépenses en pièces détachées, tout en adoptant une approche plus proactive de la gestion du parc automobile. C'est ainsi que les achats de véhicules ont augmenté de 30,3 % en 2014, les ventes augmentant de 42,1 % lorsque le HCR a décidé de remplacer son parc tous les 5 ans. Le HCR entend faire des économies considérables et obtenir des avantages opérationnels importants grâce à la stratégie, si bien que l'évaluation précoce de la mise en œuvre sera essentielle pour déterminer si les avantages escomptés sont obtenus.

18. Le Comité recommande à l'administration de veiller, lorsqu'elle mettra en œuvre la stratégie globale de gestion du parc automobile pour 2014-2018, à recueillir les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer aussi tôt que possible les résultats escomptés et en démontrer la réalisation.

Dispositif de contrôle interne

19. Pour réduire au minimum le risque lié au contrôle interne, il est essentiel, notamment, d'assurer une bonne répartition des tâches entre la personne à l'origine du paiement et celle chargée de son traitement. Au HCR, ce principe est énoncé dans le plan de délégation des pouvoirs, qui définit les fonctions et les conflits de rôles, qu'il faut éviter à tout prix. Dans la version actuelle du progiciel MSRP, ces attributions ne sont pas spécifiquement énoncées dans le système, même si le Comité comprend qu'elles le seront dans la version mise à niveau de ce dernier. Le Comité encourage l'automatisation des plans de délégation des pouvoirs pour assurer une application cohérente des pouvoirs approuvés.

20. En recourant à l'analyse de données, le Comité a pu mieux comprendre le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Ce système a permis d'interroger toute une population chargée du contrôle de questions telles que la paie, les achats et les dépenses. Dans l'ensemble, l'exercice a donné des résultats encourageants et a révélé que le personnel respectait les règles établies. Le Comité a recensé 20 cas d'achats faits en 2014, pour une valeur totale de 319 000 dollars (0,2 % de la valeur totale des commandes pour 2 % d'utilisateurs), où les commandes et les demandes émanaient d'une même personne, en violation des règles énoncées dans le dispositif de contrôle interne et dans le plan de délégation des pouvoirs.

21. L'analyse a également permis de révéler que, dans 595 cas (1,11 % du total), les demandes de remboursement de frais avaient été approuvées par le requérant lui-même, pour un montant de 314 000 dollars. Le Comité a constaté que les bordereaux avaient été visés à la main lorsque, dans certains bureaux extérieurs, les fonctionnaires chargés d'approuver les demandes étaient peu nombreux. Ayant examiné les transactions, le Comité et l'équipe financière du HCR n'ont pas trouvé d'indices donnant à penser qu'il y aurait eu erreur ou fraude dans les transactions mêmes, même si la nature des lacunes constatées dans les contrôles laissait supposer que le risque de fraude était élevé.

22. Étant donné la nature et le volume des lacunes recensées parmi l'ensemble de la population, le Comité estime que le risque de falsification matérielle dans les domaines visés est faible. Au vu des constatations qui ont été faites, le HCR

envisage désormais de mettre au point un système qui permette de porter les lacunes recensées à l'attention de l'administration et de veiller à ce que l'analyse et la communication des données soient prises en compte dans la mise à niveau des systèmes financiers. L'administration communiquera en détail les informations détaillées sur toute la batterie de tests menés par le Comité.

23. Le Comité recommande au HCR d'adopter la méthode d'analyse des données pour vérifier que les grandes mesures de contrôle sont respectées et de les intégrer dans une procédure systématique permettant de détecter les opérations exceptionnelles ou inhabituelles. En outre, l'administration devrait faire en sorte que, dans sa version mise à niveau, le progiciel MSRP prévoit la séparation des tâches et facilite la communication des transactions exceptionnelles.

Suivi des activités des partenaires d'exécution : procédures de vérification et d'audit

24. Les partenaires d'exécution sont essentiels à la mise en œuvre des programmes du HCR. Le montant des dépenses encourues dans le cadre du travail avec les partenaires d'exécution a augmenté, passant de 1,068 milliard en 2013 à 1,348 milliard en 2014. Le HCR applique un système de contrôle et de vérification des activités des partenaires d'exécution, qui comprend notamment des visites d'inspection de la documentation des partenaires et un contrôle des progrès signalés. Le Comité a examiné les rapports présentés par 20 partenaires et le travail de vérification effectué dans les bureaux visités. La qualité et la cohérence des informations examinées se sont améliorées, mais il reste encore du travail à faire pour cibler les inspections en fonction des risques, étant donné les contraintes qui s'exercent sur les ressources consacrées aux vérifications. Une planification axée sur les risques permettrait d'affiner la vérification et de mieux cibler les ressources qui lui sont affectées. Il ressort de l'examen du Comité qu'il n'y a pas lieu d'améliorer l'examen des mesures de prévention de la fraude des partenaires d'exécution ni d'effectuer, dans le cadre de ces mesures, une vérification des avoirs acquis pendant les années précédentes grâce à des fonds du HCR – qui, après l'année d'acquisition, ne sont plus vérifiés. Le Comité continuera de vérifier, dans ses activités futures, que les mesures de contrôle des partenaires d'exécution conservent leur pertinence.

25. Le Comité recommande au HCR d'améliorer ses procédures de vérification interne pour améliorer l'élaboration des plans de vérification axés sur le risque, de s'attaquer en particulier au risque de fraude et d'appliquer des mesures de contrôle visant à assurer une utilisation responsable des avoirs acquis pendant les années précédentes grâce à des fonds alloués aux projets.

26. Outre les mécanismes de gestion du HCR, la procédure annuelle d'attestation de la vérification des comptes est essentielle pour vérifier les dépenses des partenaires d'exécution. En 2014, le HCR, mettant en œuvre une nouvelle procédure de sélection des vérificateurs externes, a instauré des accords de partenariat avec des sociétés d'audit pouvant effectuer une vérification au niveau régional ou mondial. Ces accords ont permis au HCR d'améliorer la cohérence et la qualité des produits des audits. Dans le cadre de cette procédure, on a évalué les activités de projet et les résultats des partenaires d'exécution de manière à établir un profil des risques.

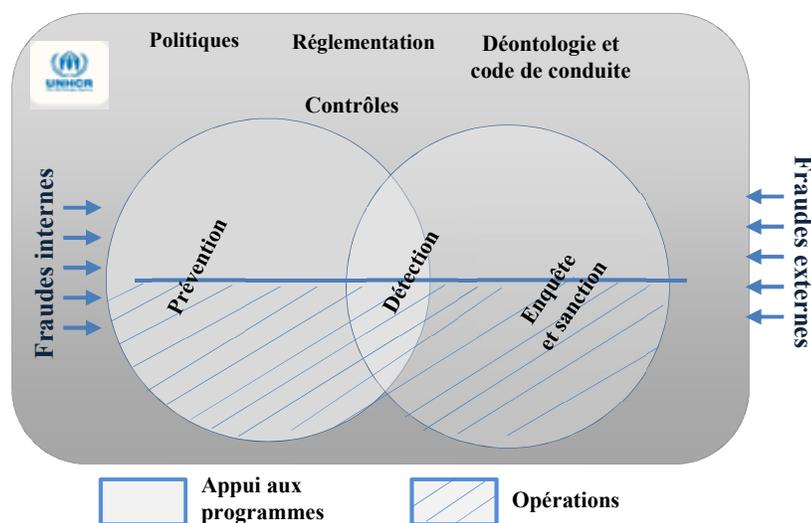
27. Au début de juin 2015, le HCR avait reçu 849 attestations de vérification sur un total de 928 qui étaient attendues. De l'avis du Comité, les nouveaux accords ont permis d'améliorer la qualité, la quantité et l'opportunité du travail de vérification. À la fin de mai 2015, 91,5 % des attestations avaient été reçues – alors que, l'année précédente, il avait fallu attendre jusqu'à la fin de juin pour obtenir ce chiffre. Pour les projets qui n'étaient pas soumis à une vérification externe, 82 % des dépenses avaient été validées par le système de vérification interne du HCR, si bien que seule une infime partie de la population avait échappé à l'un ou l'autre des systèmes de vérification. Étant donné l'étendue des dépenses du HCR, le Comité est convaincu que l'administration a pu vérifier suffisamment bien les dépenses faites par les partenaires d'exécution et a renforcé le dispositif de contrôle des dépenses.

Évaluation des risques de fraude

28. Ces dernières années, le Comité a noté avec préoccupation qu'il n'existait pas de processus systématique de recensement des risques de fraude et que cette lacune avait contribué à la faiblesse du nombre de fraudes signalées. La direction a reconnu qu'il importait qu'elle renforce sa politique de détection et de prévention des fraudes en mettant en place le projet de prévention des fraudes (voir fig. II.III). Ce projet a pour objet de recenser les principaux risques en s'appuyant sur les connaissances des responsables des divers domaines d'activités et lieux géographiques par l'intermédiaire d'un groupe de travail spécial.

Figure II.III

Projet de prévention des fraudes du Haut-Commissariat



29. Le Haut-Commissariat a établi une liste préliminaire des risques de fraudes internes et externes qu'il a recensés au moyen d'une série d'ateliers organisés en janvier 2015. Les risques recensés à ce jour concernent notamment les achats et l'enregistrement des réfugiés. Il existe également un risque d'exploitation des réfugiés. Les risques recensés sont mis en regard du dispositif de contrôle actuellement en vigueur de manière à recenser toutes les lacunes de ce dernier et à évaluer le risque résiduel de fraude dans les opérations du Haut-Commissariat. Cet

examen systématique constituera une base solide qui permettra d'améliorer les dispositifs internes de contrôle et d'assurance, d'orienter la formation du personnel et le contrôle de la gestion et d'instaurer une culture de lutte contre la fraude.

30. Le Comité a pris note des progrès réalisés par le Haut-Commissariat; il a néanmoins indiqué qu'il importait de maintenir la dynamique d'examen, de mettre au point des plans d'atténuation des risques et de les diffuser dans l'ensemble du Haut-Commissariat le plus vite possible. La prévention des fraudes progressait lentement et il était essentiel que les mesures prises en ce sens soient intégrées dans les modalités d'exécution des tâches et que leurs résultats soient pris en compte dans la mise à niveau du progiciel MSRP. Le Comité examinera dans son prochain rapport la mesure dans laquelle les évaluations et les plans d'atténuation des risques de fraude ont été mis en place.

31. Le Comité recommande que le Haut-Commissariat établisse un calendrier clair pour la mise en place des évaluations des risques de fraude et des plans d'atténuation des principaux risques recensés lors du projet de prévention des fraudes. En outre, les évaluations des risques devraient être prises en compte dans la définition des procédures lors de la mise à niveau du progiciel MSRP et dans la conception de formations structurées pour le personnel essentiel dans les domaines où les risques sont élevés. Elles devraient également être prises en compte dans les évaluations de la planification réalisées par le BSCI et l'Inspecteur général.

Mise à niveau du progiciel MSRP

32. Comme le Comité l'a souligné dans ses rapports, il est essentiel pour les opérations du Haut-Commissariat que ce dernier ait accès en temps utile à des données financières précises. La mise à niveau du progiciel de gestion intégré MSRP sera déterminante en ce qu'elle permettra de donner à la direction des informations plus fiables et plus actuelles aux fins de la prise de décisions et de déployer le plus efficacement possible les ressources nécessaires auprès des bénéficiaires. La direction a défini 18 priorités majeures axées sur l'amélioration des rapports financiers et des prévisions financières, de l'intégration des systèmes de gestion des recettes, des systèmes budgétaires et des systèmes comptables, des dispositifs de contrôle interne et des fonctionnalités liées aux achats et aux voyages. Il est essentiel que ces priorités soient utilisées pour définir les avantages attendus du projet en fonction desquels sa réussite sera évaluée.

33. Le projet de mise à niveau du progiciel de gestion intégrée a été lancé fin 2013; l'évaluation des processus a été terminée en août 2014; la nouvelle version du progiciel a été arrêtée en décembre 2014 et les intégrateurs de systèmes devraient commencer leurs travaux en août 2015. La mise à niveau du progiciel est entreprise dans le cadre d'un contrat à coûts fixes et elle devrait s'achever au premier trimestre 2017. Le budget du projet est de 15 millions de dollars pour la période allant jusqu'en décembre 2016, mais à la fin 2014 peu de dépenses avaient été engagées. Comme dans la mise en œuvre de tout outil informatique, il sera essentiel que la direction assure un contrôle rigoureux des changements afin de préserver les avantages attendus d'un contrat à coûts fixes. Le Comité note qu'il faudra deux ans pour mettre à niveau le progiciel MSRP. La direction considère que le projet pourrait être achevé plus tôt, mais préfère se montrer prudente au cas où des essais

et des formations supplémentaires pour les utilisateurs seraient nécessaires avant la mise en service de la nouvelle version.

*Gouvernance du projet de mise à niveau du progiciel MSRP
et dispositifs de gestion des risques*

34. Des dispositifs de gouvernance efficaces sont essentiels pour la réussite de projets critiques tels que la mise en œuvre d'outils informatiques. Le Comité a noté que le Haut-Commissariat avait mis en place un comité de pilotage du projet et un comité des responsables des domaines fonctionnels et qu'il avait nommé un chef de projet. Bien que le projet en soit encore à ses débuts, le Comité a entrepris d'examiner les documents issus des réunions des comités et le fonctionnement de ces derniers. Il examinera également l'efficacité de ces dispositifs à mesure que le projet avancera.

35. Le Haut-Commissariat a établi un inventaire des risques pour le projet et a pris note de 14 risques principaux qui sont tous considérés comme élevés. Ces risques sont notamment liés à l'absence d'encadrement de haut niveau, à la taille restreinte de l'équipe de projet, à l'interdépendance des systèmes tels que le système de budgétisation Focus et à la durée de la mise en œuvre. L'inventaire décrit les principaux risques et leurs conséquences, mais à la date de son examen par le Comité il n'indiquait pas les mesures à prendre pour atténuer ces risques, et le Comité n'a constaté aucun changement apporté par la direction en ce sens. Le Comité se félicite que le Haut-Commissariat ait établi un inventaire des risques; cependant, pour qu'un tel inventaire soit un outil de gouvernance efficace, il doit être mis à jour régulièrement pour recenser les risques actuels et indiquer les mesures à prendre pour les atténuer. Le Comité croit comprendre qu'à l'issue de l'audit, la direction a récemment communiqué à l'administration un plan d'atténuation des risques.

36. Le Comité recommande au comité de pilotage de la mise à niveau du progiciel MSRP :

a) De faire en sorte que les priorités majeures soient utilisées pour définir les avantages attendus du projet en fonction desquels sa réussite sera évaluée;

b) D'améliorer la gestion des risques du projet en examinant régulièrement l'inventaire des risques afin d'évaluer la qualité des mesures d'atténuation proposées et le délai prévu pour leur application et de faire en sorte que cet inventaire soit régulièrement mis à jour.

Compréhension du coût des services fournis

37. Dans son précédent rapport, le Comité a souligné l'importance de la méthode d'établissement des coûts du Haut-Commissariat et indiqué qu'il fallait que la direction revoie sa méthode de classement des dépenses afin de mieux comprendre les dépenses liées aux programmes et d'améliorer la visibilité et la transparence en ce qui concerne les ressources directement affectées aux programmes. Une méthode d'établissement des coûts claire et cohérente garantit la transparence et permet aux donateurs de mieux évaluer l'efficacité de l'exécution des programmes du Haut-Commissariat et de s'assurer que les frais généraux sont équitablement répartis. En adoptant une méthode rigoureuse d'établissement des coûts, la direction pourra

rester centrée sur la recherche de gains d'efficience dans les fonctions d'administration et d'appui.

38. La méthode actuelle d'établissement des coûts, établie en 2010, se veut simple, pratique et cohérente. Elle prévoit trois catégories : programmes, appui aux programmes et gestion et administration. Le Haut-Commissariat a défini ces catégories comme suit :

a) Programmes : dépenses et postes en rapport direct avec les activités de programmes répondant aux besoins des bénéficiaires;

b) Appui aux programmes : dépenses et postes en rapport indirect avec les activités de programmes, notamment la collecte de fonds et l'appui technique, thématique, géographique, logistique ou administratif;

c) Gestion et administration : dépenses et postes des unités responsables de la direction exécutive, des politiques et de l'évaluation, des relations extérieures, de l'information et de l'administration.

39. Le Haut-Commissariat présente les charges liées aux programmes, d'un montant total de 2 891,1 millions de dollars en 2014, selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée dans son rapport financier relatif aux états financiers (voir tableau II.4). Ces informations apportent un éclairage utile sur la manière dont les fonds sont utilisés et permettent de mesurer son efficience. Dans son rapport financier, au chapitre IV, la direction a appelé l'attention sur l'augmentation du pourcentage des dépenses consacrées à l'exécution des programmes, qui est passé de 74 % du total des dépenses en 2008 à 86 % en 2014.

Tableau II.4

Analyse par le Haut-Commissariat des charges de 2014

<i>Postes</i>	<i>Total (millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage</i>
Programmes	2 891	86,2
Appui aux programmes	324,9	9,7
Gestion et administration	132,1	3,9
Administrateurs auxiliaires ^a	7,3	0,2
Total	3 355,5	

^a Les charges relatives aux administrateurs auxiliaires n'entrent dans aucune des autres catégories mais sont présentées dans le tableau par souci d'exhaustivité.

40. Le Comité prend acte des progrès réalisés dans la réduction des coûts et la délocalisation du personnel vers des lieux d'affectation moins chers, mais a néanmoins constaté dans son analyse certaines incohérences dans les principes d'établissement des coûts appliqués par le Haut-Commissariat et souligné qu'il fallait que la direction examine à nouveau les dépenses actuellement classées dans la catégorie Programmes. Le Comité a examiné les dépenses de personnel du Haut-Commissariat et la manière dont ses partenaires d'exécution classent les charges et a souligné les domaines dans lesquels des progrès restaient à faire.

Classement des dépenses de personnel

41. En 2014, le Haut-Commissariat a prévu 730 millions de dollars de dépenses de personnel pour l'ensemble de ses bureaux (voir tableau II.5). Le Comité a utilisé les données fournies par le Haut-Commissariat pour analyser les dépenses de personnel en fonction des rôles fonctionnels et des lieux d'affectation des fonctionnaires. Les dépenses de personnel comprennent 438,5 millions de dollars au titre des programmes et 194,3 millions de dollars au titre de l'administration. Dans le budget de 2015, la direction a commencé à donner suite aux recommandations faites par le Comité en 2013 concernant le classement des dépenses de personnel et a reclassé de la catégorie Programmes à la catégorie Appui aux programmes un montant de 53,3 millions de dollars correspondant à des dépenses afférentes à des fonctionnaires des bureaux locaux ayant des fonctions administratives. Tout en prenant acte de cette mesure positive, le Comité estime qu'il est possible de faire encore mieux pour respecter les principes d'établissement des coûts.

Tableau II.5

Dépenses de personnel prévues pour 2014, ventilées par rôle fonctionnel, lieu d'affectation et catégorie

(En millions de dollars des États-Unis)

Rôle fonctionnels	Lieu d'affectation						Totaux
	Siège (Genève + Budapest)		Capitales		Autres localités		
	GA	AP	P	AP	P	AP	
Administration	51,7	21,8	3,7	71,2	45,1	1,0	194,3
Relations extérieures	16,6	13,5	0,5	20,0	1,5	0,2	52,2
Direction	14,8	7,5	53,7	10,6	36,7	0,0	123,3
Protection internationale	0,2	15,5	97,8	1,4	69,3	0,0	184,2
Exécution de programmes	1,1	39,7	67,8	0,7	60,0	0,0	169,3
Divers	1,4	1,9	0,8	0,8	1,8	0,0	6,8
Total	85,8	99,9	224,2	104,7	214,3	1,1	730,0

Source : données budgétaires concernant le personnel opérationnel du Haut-Commissariat et analyse du Comité

Abréviations : GA : gestion et administration; AP : appui aux programmes; P : programmes.

42. Le Comité a noté que des dépenses engagées au titre de la direction d'un montant de 90,3 millions de dollars environ (soit 12,4 % des dépenses de personnel), qui concernaient essentiellement des représentants et des représentants adjoints, avaient été imputés à la catégorie Programmes et que sur cette somme, 53,7 millions de dollars se rapportaient aux bureaux de pays. Les représentants et la plupart des représentants adjoints sont considérés comme faisant partie de la direction et le Comité a constaté lors de visites sur le terrain que leurs interactions directes avec les bénéficiaires étaient limitées. De l'avis du Comité, la majorité de ces dépenses devraient plutôt figurer dans la catégorie Appui aux programmes.

43. Lors de son analyse, le Comité a constaté que 35,3 millions de dollars de dépenses engagées au siège au titre de l'administration et des relations extérieures (soit 4,8 % des dépenses de personnel), dont 11,2 millions pour la Division des relations extérieures et 8,3 millions pour la Division des systèmes d'information et des télécommunications, devraient figurer dans la catégorie Gestion et administration. Par ailleurs, 4,2 millions de dollars de dépenses similaires engagées dans des capitales ont été classés dans la catégorie Appui aux programmes, ce qui ne semble pas conforme à la méthode adoptée.

44. La direction a fait des progrès dans le reclassement des postes en 2015, mais l'analyse des dépenses de personnel du Haut-Commissariat réalisée par le Comité montre que des efforts restent à faire pour que le classement des dépenses soit conforme à la méthode d'établissement des coûts. Conscient de l'importance de tous les rôles fonctionnels dans l'exécution du mandat du Haut-Commissariat, le Comité considère que 130 millions de dollars de dépenses devraient être réexaminés à la lumière des critères actuels. À la suite de l'examen du Comité, la direction a convenu de la nécessité de réexaminer le classement lors de l'établissement des budgets pour 2016.

45. Le Comité recommande au Haut-Commissariat de revoir ses catégories de coûts et ses définitions, notamment en ce qui concerne les rôles fonctionnels tels que les postes classés sous-direction dans les bureaux de pays et les bureaux locaux et les fonctions d'appui aux programmes au siège et dans les capitales.

Classement des dépenses des partenaires d'exécution

46. Les dépenses de programmes de 2014 se composent principalement des dépenses liées aux accords de partenariats relatifs à des projets, qui représentent 1,34 milliard de dollars (59,7 % du total). Toutes les dépenses des partenaires figurent actuellement dans la catégorie Programmes, et celles des partenaires d'exécution ne sont analysées dans les états financiers qu'au niveau des piliers. Le Comité constate que le Haut-Commissariat considère ces dépenses comme des dépenses de programmes, mais estime qu'en leur donnant plus de visibilité, ce dernier pourrait inciter ses partenaires à faire preuve de plus d'efficacité dans l'exécution des programmes. Le Comité a entrepris une analyse plus approfondie des dépenses des partenaires d'exécution (voir tableau II.6) et a examiné la nature de ces dépenses à la lumière de la méthode de classement des coûts du Haut-Commissariat.

Tableau II.6
Analyse, par le Comité, des charges des partenaires d'exécution en 2014

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Dépenses des partenaires d'exécution analysées par le Comité^a</i>	<i>2014</i>	<i>Nature</i>
Partenaires nationaux de collecte de fonds	46,5	Dépenses consacrées à la collecte de fonds et à la sensibilisation
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)	58,8	Dépenses consacrées à la fourniture de personnel à l'appui des opérations (y compris le recouvrement de certains frais généraux)
Programme des Volontaires des Nations Unies	23,2	
Dépenses de personnel des partenaires d'exécution ^a	278,4	Selon la direction, les procédures de vérification garantissent que toutes ces dépenses sont directement liées à l'exécution des programmes.
Dépenses des partenaires d'exécution relatives au siège ^a	20,6	Contribution du Haut-Commissariat aux dépenses d'appui aux sièges des projets (pour les organisations non gouvernementales internationales)
Contrats de construction	60,5	Les projets de construction sont considérés comme des activités de programme.
Autres contrats et services commerciaux des partenaires d'exécution	52,8	Il s'agit par nature de dépenses de programmes; les procédures de vérification de la direction garantissent qu'elles sont directement liées aux programmes.
Autres dépenses signalées	379,8	Elles sont majoritairement constituées de dépenses de programmes, notamment de subventions en espèces, de fournitures et de consommables destinés aux bénéficiaires. Cependant, le Comité a constaté que ce montant comprenait également 13,7 millions de dollars consacrés à la location de bureaux, 12,2 millions de dollars de frais de voyages, 6,2 millions de dollars de frais de communications et 7 millions de dollars de dépenses de sécurité, qui relèvent de l'appui aux programmes.

^a Chiffres fondés sur les dépenses signalées en mai 2015, d'un montant de 1 348 millions de dollars, compte non tenu des 96 millions de dollars de l'exercice antérieur et des 323 millions de dollars non classés à la date de l'audit. Au moment de l'élaboration du présent rapport, des données avaient été communiquées concernant 76 % des montants versés par le Haut-Commissariat aux partenaires d'exécution.

47. En consultation avec ses partenaires, le Haut-Commissariat a adopté une nouvelle politique concernant les contributions qu'il leur verse pour financer leurs dépenses d'appui aux sièges des projets. Cette politique détermine le taux de contribution aux frais généraux, qui est normalement un pourcentage fixe du budget du partenaire d'exécution (7 % pour les organisations non gouvernementales internationales, et d'autres pourcentages fixes pour les partenaires du système des Nations Unies). Le calcul de cette contribution aux frais généraux ne tient pas compte des achats en gros dont le montant excède 100 000 dollars et des dépenses

d'appui direct aux bénéficiaires, notamment des dons en espèces ou sous forme de bons ou du microfinancement. Le Comité a constaté que, pour les partenaires d'exécution dont le budget excédait 15 millions de dollars, les taux effectifs de contribution du Haut-Commissariat aux frais généraux afférents aux sièges de projets étaient compris entre 2,4 % et 5,7 %.

48. Le taux de 7 % est une mesure utile sur laquelle le Haut-Commissariat peut s'appuyer pour négocier avec les partenaires d'exécution, mais lors de son analyse, le Comité a constaté que d'autres lignes budgétaires comprendraient des dépenses en rapport indirect avec l'exécution des programmes et que la politique du Haut-Commissariat était de les faire figurer dans la catégorie Programmes. L'expérience du Comité montre que la plupart des partenaires d'exécution cherchent généralement à se faire rembourser l'intégralité des dépenses liées à leurs activités de manière à garantir leur propre viabilité financière et que ces risques doivent être prudemment gérés. Le Haut-Commissariat s'assure que les frais d'administration et les frais généraux sont réduits au minimum dans les budgets de ses partenaires d'exécution lorsqu'il les examine avant de les approuver.

49. Le Haut-Commissariat mène également des activités de contrôle et de vérification continus pour s'assurer que les partenaires se conforment aux accords signés et qu'il ne risque pas de devoir financer davantage de frais généraux ou administratifs. Ces procédures de contrôle doivent être rigoureuses si le Haut-Commissariat tient à maximiser la part des ressources utilisée par ses partenaires d'exécution directement pour les programmes et à continuer de faire pression sur eux pour améliorer leur efficacité. Le Comité estime que la direction dispose encore d'une marge de manœuvre importante pour analyser les dépenses d'administration prévues dans les budgets des partenaires d'exécution, en vérifier le bien-fondé et rendre compte clairement à ce sujet dans le cadre des procédures de vérification.

50. Dans le cadre de ses discussions avec la direction et à la suite de l'audit réalisé par le Comité, le Haut-Commissariat a entrepris d'examiner la manière dont il analyse les dépenses administratives convenues de ses partenaires d'exécution dans les projets qu'il finance afin de s'assurer qu'elles sont réduites au minimum et utiles. Il a aussi reconnu la nécessité de communiquer des informations sur les 7 % du budget de ses partenaires d'exécution internationaux qu'il finance au titre des frais généraux afférents aux sièges. Le Comité estime que c'est un principe important qui permettra un classement plus transparent des dépenses de programmes du Haut-Commissariat.

51. Étant donné que les charges des partenaires d'exécution constituent la principale catégorie de dépenses, le Comité souligne qu'il importe de s'assurer que tous les coûts indirects sont réduits au minimum. En analysant les dépenses des partenaires d'exécution, le Comité a mis en évidence certaines dépenses qui devraient être analysées plus en profondeur pour mieux en déterminer la nature, et ces dépenses vont maintenant être à nouveau examinées par la direction. Le Comité examinera en 2015 les procédures adoptées par la direction pour vérifier le bien-fondé et l'utilité des dépenses des partenaires d'exécution.

52. **Le Comité recommande que :**

a) Les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat soient classés comme des frais d'administration dans les états financiers;

b) La direction examine de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution pour pouvoir montrer que le Haut-Commissariat tire le meilleur parti des accords de partenariat.

Examen des différences de répartition des dépenses entre les programmes

53. Lors de son analyse, le Comité a constaté que la répartition des dépenses entre les catégories variait beaucoup d'un bureau à l'autre (à l'exception du siège) (voir tableau II.7). À la suite de discussions avec le Haut-Commissariat, il a conclu que la direction connaissait les raisons de ces variations locales et régionales et a recensé plusieurs facteurs ayant une influence sur la répartition des dépenses, notamment le coût de la vie, l'ampleur du travail de sensibilisation mené et la nature de l'opération (situation d'urgence ou crise prolongée). En outre, les représentants de pays sont tenus, lors de l'établissement de leurs rapports financiers mensuels, d'examiner les niveaux de dépenses dans chaque catégorie pour déterminer si la répartition est appropriée. Cette analyse, qui porte également sur les montants correspondant aux dépenses de personnel et aux frais d'administration, est ensuite intégrée dans l'examen annuel des programmes et contribue à éclairer la prise de décisions sur les priorités budgétaires.

Tableau II.7

Dépenses des 10 principaux bureaux du Haut-Commissariat, ventilées par catégorie

Bureau	Total (millions de dollars É.-U.)	Dont :			
		Administration (pourcentage)	Personnel du Haut- Commissariat (pourcentage)	Activités menées par les partenaires d'exécution (pourcentage)	Activités menées par le Haut- Commissariat (pourcentage)
Siège	484,3	25,6	39,5	18,1	16,9
Iraq	312,0	6,2	7,2	59,3	27,2
Liban	304,0	3,7	8,6	51,9	35,8
Jordanie	206,7	3,9	10,0	48,5	37,6
République arabe syrienne	205,0	3,2	7,5	22,3	66,9
Éthiopie	175,3	6,8	11,5	55,3	26,4
Soudan du Sud	142,0	11,5	20,0	42,7	25,8
Kenya	113,9	10,1	21,4	43,1	25,5
Turquie	95,8	6,2	11,2	15,2	67,3
Tchad	84,2	10,5	21,2	50,8	17,6

Source : Analyse du Comité fondée sur les dépenses du Haut-Commissariat en 2014.

54. L'analyse des variations de la répartition des dépenses est utilisée dans l'établissement du budget, mais le Comité estime que le Haut-Commissariat devrait donner plus d'informations sur les mesures qu'il a prises pour vérifier le bien-fondé de ces dépenses dans le cadre de l'examen annuel des programmes. À l'heure actuelle, le Haut-Commissariat ne suit pas de procédure systématique et cohérente pour consigner ces mesures et ce qui en est résulté. Si la direction mettait en place une telle procédure, elle serait mieux à même de montrer à quelles exigences

d'efficience les programmes et les bureaux de pays sont soumis. Elle favoriserait les échanges de bonnes pratiques et mettrait davantage l'accent sur l'efficience grâce à une analyse des dépenses mieux étayée et à une meilleure compréhension des différences de répartition des dépenses d'un bureau à l'autre.

55. Le Comité recommande que la direction améliore l'examen annuel des programmes en y intégrant une procédure cohérente permettant de consigner ce qu'elle fait pour vérifier le bien-fondé des dépenses prévues dans les budgets des programmes ainsi que de constater et de récapituler les gains d'efficience.

C. Gestion financière des projets d'éducation

Chiffres clefs	
150 millions de dollars	Budget alloué au programme d'éducation en 2014
128 millions de dollars	Montant des dépenses relatives à l'éducation confirmées en mai 2015 pour atteindre les objectifs fixés en 2014
70 %	Part des dépenses relatives à l'éducation allant aux partenaires de réalisation
12,7 dollars	Montant dépensé pour l'éducation, par enfant réfugié d'âge scolaire en 2013

56. Plus haut dans le présent rapport, le Comité a examiné le mécanisme général d'établissement du budget et l'effet que produisent les fluctuations du financement sur l'élaboration du budget et la gestion financière. Après avoir effectué une analyse plus approfondie de ces conséquences en se penchant sur un programme spécifique, à savoir le programme d'éducation (dont le budget 2014 s'élève à 150 millions de dollars des États-Unis), il a formulé plusieurs observations visant à améliorer la gestion et l'information financières. Bien que ses conclusions portent spécifiquement sur l'éducation, les thèmes et les questions dont il traite seront probablement communs à un éventail plus large de programmes et il serait bon que l'administration tienne également compte de ces observations dans d'autres domaines.

57. Contrairement à l'UNICEF, le HCR n'est pas un organisme spécialisé dans l'éducation et il dépend de partenariats pour remplir son mandat concernant l'éducation des réfugiés. En 2014, 70 % des fonds qu'il a consacrés à l'éducation étaient destinés à des partenaires de réalisation. Ce niveau de supervision hiérarchique supplémentaire rend d'autant plus complexe la mise en place d'une bonne gestion financière. Dans cette section, le Comité examine la façon dont les budgets sont alloués pour répondre aux besoins des bénéficiaires ; la façon dont les coûts sont contrôlés et dont le rapport coût-efficacité et l'efficience sont pris en considération; et la façon dont les décisions relatives au long terme sont prises pour définir les domaines prioritaires en matière de financement.

Faire correspondre les budgets aux besoins en matière d'éducation

58. En 2014, 82 % des besoins de fonds du HCR pour le programme d'éducation tels que définis par les bureaux de pays dans leurs plans initiaux étaient financés, ce qui signifie que certains éléments ne l'étaient pas¹. C'est ainsi depuis 2012. Depuis cette année-là, il y a eu des variations importantes d'une année à l'autre dans une même région. Par exemple, les Amériques ont reçu 72 % du budget demandé en 2012, puis 45 % en 2013, et ce alors même que le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR avait augmenté de 38 % durant cette période.

59. Le Comité recommande que le HCR inclue dans son processus d'examen une évaluation des variations enregistrées par les bureaux de pays afin de définir des paramètres de mesure permettant d'analyser les plans des pays, y compris le montant dépensé par réfugié et par programme ; la variation des besoins de fonds insatisfaits ; et les cas de sous-utilisation ou de dépassement du budget au regard des résultats obtenus.

Fourniture de fonds destinés à l'éducation

60. Le HCR a des difficultés à répondre de façon optimale aux besoins définis en raison de l'incertitude concernant le moment du versement des fonds et des donations tardives. Même si les fonds sont versés alors que l'année est déjà bien entamée, ils doivent généralement être utilisés avant la fin de l'année civile (à moins qu'ils ne soient destinés à une activité précise), ce qui accroît la difficulté de garantir qu'ils soient dépensés de façon judicieuse. Les bureaux de pays doivent revoir leurs évaluations et leurs priorités au fur et à mesure qu'ils reçoivent des fonds, ce qui signifie qu'il peut y avoir des différences considérables entre les dépenses effectives et les budgets.

61. Du fait de la fluctuation des fonds versés, le siège a des difficultés à assurer le suivi de la mise en œuvre des activités. Par exemple, en 2014, selon le rapport de l'Ouganda sur la réalisation des objectifs du programme d'éducation, seuls 65 % du budget total du programme d'éducation avaient été dépensés (soit 1 424 491 dollars sur 2 174 073). Cet écart était dû au versement tardif de fonds supplémentaires destinés à la situation d'urgence au Soudan du Sud.

62. En 2014, le programme d'éducation a annoncé une sous-utilisation du budget (voir tableau II.8) car il n'avait pas reçu la totalité des rapports financiers de ses partenaires de réalisation. Le HCR déclare que les dépenses s'élevaient à 95 % du budget, mais, en mai 2015, il ne pouvait pas encore ventiler les dépenses par programme sectoriel. Le Comité fait remarquer que le budget du programme d'éducation n'a pas été intégralement dépensé, ni en 2012 ni en 2013.

¹ En comparaison, 55 % des besoins définis dans les plans des pays ne sont pas couverts par les fonds à disposition.

Tableau II.8
Dépenses relatives à l'éducation par rapport au budget depuis 2012

(En dollars des États-Unis)

	2012	2013	2014
Budget alloué	125 991 822	156 842 023	150 102 405
Dépenses	114 794 871	146 861 041	128 132 938
Sous-utilisation/dépassement	(11 196 951)	(9 980 981)	(21 969 467)
Différence (pourcentage) entre les dépenses effectives et le budget alloué	(9)	(6)	(15)

Source : Analyse des données du HCR réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

63. Depuis 2011, les dépenses liées à l'éducation ont sensiblement augmenté (voir tableau II.9). La somme dépensée pour l'éducation d'un enfant réfugié d'âge scolaire a augmenté d'année en année, passant de 4,5 dollars des États-Unis en 2011 à 12,7 dollars en 2013. Cette hausse résulte de la stratégie 2012-2016 du HCR, qui a replacé l'éducation parmi ses activités essentielles de protection.

Tableau II. 9
Montant alloué à l'éducation, par réfugié

(En dollars des États-Unis)

Année	Dépenses liées à l'éducation	Montant alloué à l'éducation, par enfant d'âge scolaire
2011	46 901 801	4,5
2012	114 794 871	10,7
2013	146 861 041	12,7

Source : Analyse des données du HCR réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

Note : Les chiffres de 2014 relatifs aux réfugiés ne sont pas encore disponibles.

64. Au niveau des pays, il y a aussi eu des changements sensibles d'une année à l'autre, ce qui laisse penser que la situation interne n'est pas la seule raison de ces variations, qui pourraient être dues à des déficiences en matière de contrôle des coûts et d'allocation des fonds. Par exemple, les dépenses par réfugié d'âge scolaire en Asie centrale ont été multipliées par huit, passant de 4,76 dollars en 2012 à 34,60 dollars en 2013. Une analyse approfondie de ces variations pourrait permettre d'améliorer le rapport coût-efficacité.

Suivi des dépenses liées au programme d'éducation

65. Bien que l'allocation de fonds à chaque opération soit définie et approuvée par le siège central, la responsabilité des contrôles budgétaires et de la supervision de la mise en œuvre des activités est confiée aux responsables du contrôle du projet, qui ont pour rôle de donner certaines assurances concernant l'exécution des projets. Le siège reçoit un bilan des progrès à mi-parcours et à la fin de l'année. Il peut assurer un suivi financier plus régulier au moyen de rapports produits par le progiciel MSRP, qui mettent en regard les dépenses et les produits, mais ces rapports ne font

pas le lien entre les coûts et les résultats. L'équipe chargée de l'éducation au siège supervise l'exécution du programme d'éducation et a pour rôle de conseiller et de soutenir les opérations du point de vue des résultats plutôt que du point de vue financier.

66. Le HCR recueille des données sur les dépenses liées à l'éducation pour différents types de produits (voir tableau II.10). Cependant, il ne peut pas réaliser une analyse détaillée des variations pour chaque type de dépense, car les produits ont changé entre 2013 et 2014². En mai 2015, les données indiquaient une sous-utilisation du budget de 2014, en particulier pour les activités de sensibilisation et la construction, la rénovation et l'entretien de structures scolaires. Le Comité a noté que les données sur les dépenses liées à l'éducation reçues durant l'audit avaient considérablement changé après leur mise à jour. S'il ne reçoit pas en temps voulu les données dont il a besoin, le HCR ne peut pas être certain de fonder ses décisions relatives au budget sur les meilleures données possibles.

Tableau II.10
Produits pour lesquels le budget était supérieur à 1 million en 2014

(En dollars des États-Unis)

	<i>Budget alloué</i>	<i>Dépenses (pourcentage)</i>	<i>Écart</i>
Enseignement primaire (appui direct ou indirect)	64 175 601	58 443 107	(9)
Construction, rénovation ou entretien de structures scolaires	25 082 535	17 825 794	(29)
Enseignement secondaire (appui direct ou indirect)	13 414 472	11 656 038	(13)
Mesures prises pour améliorer la qualité de l'enseignement primaire et l'acquisition des connaissances	11 382 809	9 964 041	(12)
Enseignement préscolaire (appui direct ou indirect)	6 212 844	4 928 133	(21)
Aide financière sous forme d'espèces ou de bons	5 422 573	4 430 562	(18)
Activités de formation continue (appui direct ou indirect)	5 399 175	4 797 297	(11)
Activités de sensibilisation	4 254 017	2 419 415	(43)
Accès à l'enseignement supérieur (appui direct ou indirect)	3 125 104	3 194 792	(2)
Promotion de la participation de parties prenantes clefs	2 800 045	2 366 944	(15)
Promotion des mesures visant à favoriser l'éducation des filles	2 460 442	2 306 115	(6)
Soutien au renforcement des capacités	1 407 403	1 160 483	(18)

² De nouveaux produits ont été créés en 2014. Pour 13 des produits utilisés en 2013, les dépenses étaient nulles ou minimales en 2014. Par exemple, le montant dépensé pour les bourses fournies pour l'enseignement supérieur s'élevait à 2,2 millions de dollars en 2013 et à 172 dollars en 2014.

	Budget alloué	Dépenses	Écart (pourcentage)
Promotion de la sécurité des structures scolaires	1 354 444	1 162 454	(14)
Mise en place d'un système de suivi de l'enseignement	1 303 456	1 186 931	(9)
Programmes de loisirs et de sport (appui direct ou indirect)	1 050 010	890 719	(15)

Rapport coût-efficacité des activités d'éducation

Examen des plans budgétaires des pays

67. Le siège examine d'un œil critique les plans des pays et les plans régionaux pour vérifier les budgets proposés, par exemple pour veiller à ce que les propositions de priorités ne soient pas trop ou trop peu ambitieuses, ou en ce qui concerne le personnel. Bien que le Comité ait vu certains exemples d'analyse du rapport coût-efficacité au niveau des pays, le siège, lorsqu'il examine les plans des pays, n'étudie pas systématiquement le rapport coût-efficacité des opérations proposées, notamment le rapport entre les ressources utilisées (par exemple le coût d'une nouvelle salle de classe) et les résultats (la hausse du niveau d'instruction). Si le coût est pris en considération dès le départ, il sera plus facile pour le siège de « quantifier » le succès ou l'échec des projets et des programmes. Le Comité convient que le rapport entre les ressources et les produits puisse varier entre les différents bureaux de pays. Cependant, la compréhension et la mise en question des causes de ces différences, entre autres facteurs, peuvent aider à évaluer le rapport coût-efficacité des opérations proposées.

68. Le Comité recommande que le HCR revoie le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au niveau du siège. Le HCR devrait donc chercher un moyen d'inclure des indicateurs de résultat qui permettent de mesurer le rapport coût-efficacité.

Rapport coût-efficacité au niveau du siège

69. Au HCR, la surveillance financière consiste principalement à comparer les dépenses effectives et les prévisions. Les systèmes de base ne comprennent pas d'analyse de la valeur des résultats ou de mesures de la productivité et, actuellement, les systèmes de contrôle financier et de suivi des résultats ne sont pas pleinement intégrés. Le HCR constate qu'il est nécessaire de mieux mettre en rapport les données financières et les données sur les résultats au niveau des projets, notamment en utilisant plus d'indicateurs normalisés relatifs aux produits et aux résultats. L'analyse de ces indicateurs devrait faire partie intégrante de la façon dont le HCR prend en considération à la fois le rapport coût-efficacité et l'efficacité de ses activités. En comparant ces indicateurs, le HCR pourrait plus facilement définir les méthodes les plus efficaces et efficientes d'exécuter ses programmes.

70. Le HCR travaille encore à l'élaboration des systèmes d'information sur l'éducation gérés par le siège, qui rassemblent des données sur les résultats, afin de faire en sorte qu'ils soient compatibles avec ses autres systèmes de gestion des données. Les données ne sont donc pas encore complètes et tous les bureaux de pays n'ont pas encore mis en place ces systèmes. Comme les données qu'ils contiennent

concernent plutôt les résultats que les coûts, il n'est pas facile de repérer les pratiques efficaces et efficientes.

71. Le HCR prévoit d'utiliser son système de gestion axée sur les résultats (Focus) pour mettre en regard les dépenses engagées et les résultats obtenus dans chacun de ses domaines d'intervention. Actuellement, les données sur l'éducation ne permettent pas de repérer, par exemple, les projets qui obtiennent les meilleurs résultats et la quantité de ressources nécessaires pour les mener. Globalement, les données dont on dispose pour déterminer si les salaires, le coût de la scolarisation des élèves et le coût de la formation des enseignants ont été réduits autant que possible ou si les produits – par exemple les enseignements dispensés et les heures passées avec les élèves – ont été optimisés, sont trop fragmentaires pour permettre de se faire une idée générale de l'efficacité et de l'efficience des activités.

72. Le HCR a introduit en phase pilote un outil qui aide les bureaux de pays à évaluer le rapport coût-efficacité de leurs projets. Après avoir défini un ensemble de critères permettant d'évaluer les projets et donc de décider en connaissance de cause d'investir ou non, l'équipe chargée des moyens de subsistance s'efforce maintenant de définir des indicateurs permettant de mesurer le rapport coût-efficacité.

73. Les données présentées dans les rapports de validation du système Focus étant incomplètes, le siège a du mal à se rendre compte des progrès accomplis dans les situations d'urgence. Par exemple, en 2014 en Ouganda, six produits liés à l'éducation n'avaient pas de budget opérationnel, d'indicateurs de résultat ou de budget administratif (voire aucun des trois dans cinq des six cas). Il a été décidé que ces indicateurs et produits, liés à l'« intervention d'urgence » prévue pour les réfugiés congolais, seraient supprimés dans le plan pour 2015. Une tendance semblable est manifeste dans les autres pays considérés : en Éthiopie et en Jordanie, 57 % des indicateurs de résultat en matière d'éducation n'avaient pas de valeur à la fin de l'année et au Liban 36 % des produits liés à l'éducation n'avaient pas de budget opérationnel.

74. Le HCR collabore avec les bureaux de pays pour déterminer pourquoi les données sont incomplètes et mener des opérations de rapprochement afin de comprendre si la cause est propre au domaine ou au pays. Dans l'ensemble, le respect des exigences de compte rendu sur les indicateurs de produits en matière d'éducation est de 96 %.

75. Le Comité recommande que le HCR normalise les indicateurs de résultat, par exemple en fonction de la capacité du pays à fournir des services d'éducation. Pour ce faire, le HCR devrait collaborer étroitement avec les bureaux de pays afin de rationaliser le choix des indicateurs et n'utiliser que ceux qu'il juge essentiels.

Comptes rendus sur les dépenses au regard des objectifs

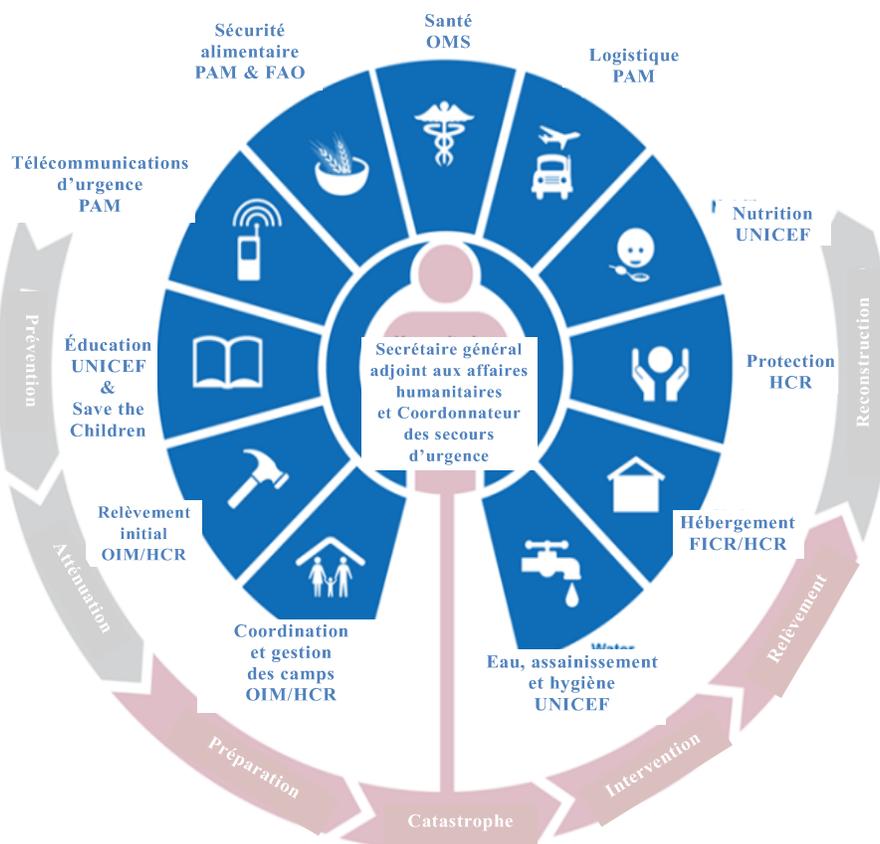
76. Le HCR prévoit d'améliorer son système Focus, mais à ce jour ses tentatives se sont heurtées à plusieurs difficultés techniques insurmontables. Il mène actuellement des consultations visant à déterminer si d'autres logiciels, disponibles dans le commerce, pourraient fournir une solution à long terme. L'abandon de l'approche initiale a entraîné une perte partielle de 2,7 millions de dollars.

77. L'accès optimal à l'éducation est l'un des 63 objectifs du système actuel, qui comprend aussi neuf groupes thématiques d'objectifs et plus de 500 produits, soit

potentiellement plus d'un million de combinaisons en fonction desquelles présenter l'information budgétaire. Cependant, il n'existe pas d'indicateurs directement liés aux thèmes dont s'occupent les différents groupes sectoriels interinstitutions (voir figure II.IV), tels que l'hébergement et la protection, qui sont de plus en plus utilisés par les Nations Unies dans les situations d'urgence.

Figure II.IV

Illustration du principe de la responsabilité sectorielle



78. Le Comité recommande que, dans le cadre de la révision du dispositif mondial de communication, le HCR inclue les thèmes dont s'occupent les groupes sectoriels.

Rapport coût-efficacité au niveau des pays

79. L'évaluation des activités menées sur le terrain montre que les bureaux de pays ont une bonne compréhension de la base des coûts de la mise en œuvre des projets d'éducation. Par exemple, en Ouganda, le HCR dispose de données précises concernant le coût unitaire, issues de normes définies par le Ministère de l'éducation (par ex. salaires des enseignants, coût du matériel pédagogique, etc.), qu'il utilise pour prendre des décisions relatives au budget. Le bureau de pays suit un processus annuel de suivi et de vérification bien intégré. Chaque trimestre, des

visites officielles de suivi sont effectuées et le rapport de contrôle financier du partenaire de réalisation est soumis à vérification.

80. Lors de visites sur le terrain, il a été observé que les bureaux de pays réalisaient une évaluation détaillée des domaines où les fonds destinés à l'éducation devraient être dépensés. Cependant, le Comité a noté qu'il était difficile d'évaluer le rapport coût-efficacité (comparer les ressources utilisées et les résultats obtenus), mais que cette évaluation permettrait de mieux définir comment les ressources ont été utilisées au cours des années antérieures, et ainsi de déterminer où il serait possible de faire des économies et de libérer des fonds pour les besoins qui restent à satisfaire.

81. En étudiant la possibilité de mettre en regard les ressources utilisées et les résultats dans les bureaux de pays, le Comité a appris que les différences entre types de réfugiés, camps et interventions rendaient cette opération difficile. Il reconnaît que certains projets rencontrent des problèmes en la matière. Cependant, si l'on comprend le rapport entre les ressources utilisées et les produits ou les résultats obtenus, par exemple les ressources nécessaires pour accroître le taux de scolarisation de 10 % et le maintenir à ce niveau ou la quantité optimale de ressources à allouer à un ensemble de projets homogènes pour atteindre le niveau d'instruction voulu, il sera peut-être plus simple de garantir à la fois l'utilisation rationnelle des ressources, et l'équilibre entre les activités de protection et la fourniture de services d'éducation de qualité.

82. Le Comité soutient la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats dans chacun de ses secteurs d'activité. Le HCR doit adopter une position plus ferme et plus claire sur l'importance de fournir des informations sur les coûts et les résultats obtenus, en particulier sur les liens entre le nombre d'enfants scolarisés, les activités menées et la durée de la scolarisation d'une part, et l'effet produit par des diplômes sanctionnant une éducation de qualité d'autre part. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer en connaissance de cause si le rapport coût-efficacité est bon ou si l'assistance est ciblée de façon rationnelle.

83. Le Comité recommande au siège du HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'évaluation du rapport coût-efficacité pour les services d'éducation afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes d'éducation.

Enseignements tirés sur les interventions durables

84. Il est possible de favoriser l'utilisation optimale des ressources en échangeant des données d'expérience sur la mise en œuvre d'interventions durables. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a observé des projets visant à mettre en œuvre des solutions durables. C'est au représentant dans le pays qu'il revient en dernier lieu de décider de réduire ou d'accroître le budget opérationnel de tel ou tel projet. Le Comité a appris que dans certains pays, des projets avaient été progressivement supprimés. En 2013, par exemple, le HCR a mis un terme à son programme d'éducation en Papouasie-Nouvelle-Guinée après que les derniers étudiants ont obtenu leur diplôme en décembre 2013. En Europe de l'Est également, des programmes d'enseignement supérieur sont progressivement supprimés à mesure que le nombre de cas diminue et que les possibilités d'intégrer les étudiants dans les systèmes éducatifs des pays d'accueil augmentent. La Géorgie et l'Arménie, par

exemple, suivent cette voie : elles ont engagé un processus de naturalisation des réfugiés et les derniers étudiants obtiendront leur diplôme en 2016.

85. Le Comité note qu'il existe de nombreux exemples de solutions durables. Il recommande d'évaluer le degré de réussite de ces innovations et, en cas de succès, de diffuser les enseignements qui en sont tirés. Ces interventions pourraient être adaptées au niveau de maturité du pays concerné (par exemple à la qualité des relations du HCR avec les gouvernements et ses partenaires d'exécution, notamment l'UNICEF).

86. Ni l'équipe chargée de l'éducation au siège du HCR ni les pays ne disposent encore de données sur le nombre/la proportion d'enfants intégrés dans les programmes des pays d'accueil. Bien que ces informations soient essentielles pour évaluer l'efficacité des solutions durables, le Comité reconnaît qu'elles sont difficiles à recueillir, car de nombreuses opérations appliquent une approche mixte consistant à répartir les élèves entre les écoles locales et les écoles communautaires pour réfugiés. Concernant l'intégration dans les systèmes d'éducation nationaux, l'accent a été mis sur le principe plutôt que sur la quantification. L'équipe chargée de l'éducation collabore avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, qui compile des statistiques nationales pour les gouvernements, afin qu'elle inclue les réfugiés dans ses statistiques relatives à l'enseignement.

87. Le siège n'a pas de données sur la durée de la scolarisation (un autre indicateur de durabilité). Bien que les bureaux de pays aient une grande quantité de données sur les élèves qui sont inscrits, qui vont effectivement à l'école et qui terminent leur scolarité, celles-ci ne sont pas largement diffusées (ou analysées), et ne sont pas disponibles au niveau mondial. L'équipe reconnaît l'utilité de ces données et a lancé un projet visant à définir un format normalisé de présentation des données sur l'éducation, lié aux systèmes du HCR.

88. Le siège aide les bureaux de pays à choisir les indicateurs les plus pertinents pour mesurer les réussites durables. L'accent est mis sur la façon de mesurer au mieux les résultats durables à moyen et à long terme.

89. Le Comité recommande que le HCR s'efforce de recueillir des données précises sur la durée de la scolarisation et l'intégration des élèves dans les systèmes nationaux et qu'il définisse des critères de mesure clés pour tous les bureaux de pays afin de mieux pouvoir évaluer l'impact global.

D. Gestion des ressources humaines

Chiffres clefs	
9 411	Effectifs du HCR en 2014
73 %/27 %	Ventilation des dépenses de personnel du HCR dans les bureaux de secteur et au siège
701 millions de dollars (26 %)	Dépenses de personnel en 2014, y compris les vacataires de l'UNOPS (en pourcentage des dépenses totales)
65 millions de dollars	Dépenses afférentes au personnel de l'UNOPS en 2014
67 600 dollars	Coût moyen par fonctionnaire du HCR en 2014
22 000 dollars	Coût moyen du transfert d'un membre du personnel recruté sur le plan international en 2014

Gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel

Effectifs actuels

90. Le personnel du HCR est déployé dans 794 bureaux répartis sur 153 pays. Entre 2011 et 2014, les effectifs ont augmenté de 20 pour cent, parallèlement à l'augmentation de 21 % du nombre de réfugiés entre 2011 et 2013³.

91. En novembre 2014, le HCR employait 9 411 personnes, dont 73 % de personnel national et 27 % de personnel international. Depuis 2011, les effectifs du personnel international ont augmenté de 32 %, contre 16 % pour le personnel national, sur la même période⁴. Le Comité a également examiné la gestion des ressources humaines dans d'autres organismes des Nations Unies et établi des comparaisons entre les caractéristiques des effectifs respectifs du HCR, de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et de l'UNOPS (voir tableau II.11). Du fait qu'ils fonctionnent dans des environnements différents, ces organismes adoptent des modèles d'activité qui leur sont propres et qui ont des effets sur les caractéristiques de leurs effectifs. Le Comité estime néanmoins que l'application de critères de référence permet à l'encadrement d'évaluer si les éventuelles différences constatées sont justifiées et peut faciliter l'échange d'expérience entre organismes des Nations Unies.

³ Le nombre de réfugiés pour l'année 2014 n'est pas connu. Tout au long du rapport, le Comité fait référence aux « réfugiés », c'est-à-dire aux personnes relevant de sa compétence que le HCR a pour mission de soutenir.

⁴ Ces chiffres ne tiennent pas compte du personnel d'organisations affiliées détaché auprès de l'UNOPS, qui représentait 1 149 personnes en 2014. Le recours à ce type de personnel s'est révélé fluctuant depuis 2011.

Tableau II.11
**Tableau comparatif des effectifs respectifs du HCR, de l'UNOPS
 et de l'ONUDC**

	HCR	UNOPS	ONUDC
Proportion de membres de l'encadrement supérieur par rapport à toutes les autres catégories de personnel	1:30	1:34	1:22
Pourcentage de personnel national dans les effectifs	73	77	73
Évolution du pourcentage de personnel national dans le total des effectifs depuis 2011	(3)	(7)	4
Pourcentage de femmes dans les effectifs	37	31	46
Coût par personne (salaires ou honoraires et ensemble des autres avantages, en dollars des États-Unis)	66 000	52 000	70 000
Évolution, en pourcentage, des coûts par personne depuis 2012	(3)	(3)	5

Source : Analyse des données relatives à l'ONU effectuée par le Comité des Commissaires aux comptes. Les données et systèmes de base ne sont pas soumis à l'examen du Comité des commissaires aux comptes.

Notes :

1. Toutes les données sont de décembre 2014. Hormis les exceptions signalées aux notes 2 et 3, les données présentées comprennent les vacataires et le personnel employé sous contrat statutaire des Nations Unies. En ce qui concerne l'UNOPS, les données, à l'exception des chiffres relatifs aux coûts unitaires, concernent le personnel placé sous son autorité directe, y compris le personnel classé comme relevant de l'UNOPS, mais qui est supervisé par des partenaires. Dans le cas de l'ONUDC, le personnel est l'ensemble des personnes figurant sur ses états de paie en 2014.
2. Par « membres de l'encadrement supérieur », on entend les personnes de grade P-5 (ou équivalent) et au-delà. Les contractants de grades équivalents à ceux des membres du personnel d'encadrement supérieur ne sont pas pris en compte, car la capacité de ces personnes à gérer du personnel dans leur propre organisation est limitée par leur statut de consultants externes.
3. Pour l'ONUDC et le HCR, les données relatives à la répartition par sexe ne portent que sur le personnel sous contrat statutaire. À l'UNOPS, à titre de comparaison, les femmes représentaient 35 % du personnel sous contrat statutaire de l'ONU.
4. Les coûts par personne portent sur le personnel du HCR et les vacataires de l'UNOPS gérés par le HCR.

92. La répartition par grade des effectifs du HCR est restée constante depuis 2011 et la plus grande partie du personnel (69 %) est affectée à l'appui aux missions. À l'ONUDC, par comparaison, la part correspondante du personnel est de 76 pour cent. Sur le plan des dépenses de personnel, on observe des écarts remarquables entre les deux organismes. En effet, alors qu'au HCR, 27 % des dépenses de personnel concernent les activités au siège, ce chiffre est de 72 % à l'ONUDC. On trouvera à l'annexe II des données détaillées sur la composition du personnel du HCR et les dépenses y afférentes. Le HCR reconnaît qu'un des principaux risques auxquels il est confronté tient à l'inadéquation de ses effectifs, mais ses dirigeants ne se focalisent pas systématiquement sur les questions liées aux ressources humaines, telles que les déficits de compétences et les délais de recrutement.

93. Le Comité recommande au HCR d'inscrire la question des ressources humaines à l'ordre du jour des réunions de ses dirigeants, afin de leur offrir

une meilleure visibilité de la répartition des effectifs par sexe, des délais de recrutement pour les dossiers en cours et pour les dossiers clôturés, ainsi que des déficits de compétences. Pour réfléchir aux moyens de faire un usage optimal des ressources, il convient que les dirigeants du HCR examinent les données relatives à des effectifs comparables, que le Comité présente dans le tableau II.11 et à l'annexe II.

94. Le HCR a connu ces dernières années une croissance rapide, avec en corollaire le risque que son modèle de gestion des effectifs ne soit plus en phase avec l'évolution des exigences. Il a mené une analyse des dates de départ à la retraite, qui révèle que, pour les grades P-2 à D-2, le nombre global de départs à la retraite prévus pour les cinq prochaines années sera supérieur de 105 % (283 personnes) au nombre de départs enregistrés au cours des cinq années antérieures⁵. De même, en ce qui concerne les grades G-2 à G-7, le nombre global de départs à la retraite prévus pour les cinq prochaines années sera supérieur de 168 % (322 personnes) au nombre de départs enregistrés au cours des cinq années antérieures. Le HCR est conscient de la nécessité de redoubler d'efforts pour collecter et analyser des données stratégiques relatives aux ressources humaines. Mis à part le suivi des dates de départ à la retraite, les actions mises en œuvre en matière de planification se limitent encore à peu de chose, en raison, partiellement, d'un déficit de capacités dans le domaine de l'informatique décisionnelle.

95. La capacité de l'équipe des ressources humaines à agir dans ce secteur est bridée par l'insuffisance des ressources. L'essentiel de son travail consiste à gérer des tâches de traitement administratif. On citera à titre d'exemple la gestion du processus de transfert du personnel international, qui absorbe 29 % du budget total des ressources humaines. Consciente du défi à relever, l'équipe a mis en place, en janvier 2015, un nouveau groupe chargé de superviser les aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines, tels que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et la gestion des aptitudes.

96. Par ailleurs, toujours en janvier 2015, une unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle a été mise en place au sein de la Division de la gestion des ressources humaines. Cependant, l'action de l'unité en est encore à ses balbutiements. On notera par exemple qu'elle ne dispose pas encore de la capacité de rendre compte des objectifs de réalisations à atteindre en ce qui concerne l'équipe des ressources humaines (bien qu'il s'agisse d'une précédente recommandation du Comité des commissaires aux comptes), et que, selon toute probabilité, ce ne sera chose faite, au plus tôt, que courant 2016.

Futurs besoins en ressources humaines

97. Le HCR est conscient de ne pas encore être en mesure de formaliser les capacités nécessaires pour remplir ses futures missions. À titre d'exemple, il ne possède aucun registre de l'éventail et du niveau des compétences de son personnel et n'a pas non plus effectué d'étude comparative des compétences disponibles et des besoins à prévoir. Or ces données sont importantes pour appuyer les décisions en matière de gestion prévisionnelle à long terme et de prévision des besoins de formation.

⁵ Entre 2009 et 2013, 138 membres du personnel de grade P-2 et D-2 ont pris leur retraite.

98. Le projet du HCR est d'avoir une idée claire de ses besoins: effectifs, compétences requises et grades. À cet effet, il a lancé un certain nombre d'actions. Le Comité a été informé que le HCR serait en mesure de collecter les données relatives aux compétences et aux aptitudes à partir de 2017, une fois que la mise à jour du module MSRP de gestion des ressources humaines aura été pleinement achevée. Depuis avril 2015, le HCR s'emploie à mettre en œuvre une stratégie de gestion du capital humain qui contribue à la réalisation de son projet.

Un personnel qualifié et hautement performant

99. Le HCR est conscient de la nécessité de recenser les capacités et les aptitudes du personnel afin de repérer les points sur lesquels il y a lieu d'améliorer les compétences pour faire face à l'évolution des besoins. Le Comité a été informé que la stratégie de gestion du capital humain comprendra un volet dédié à la gestion des aptitudes, qui consistera entre autres à renforcer le rôle du responsable dans l'appui au développement de carrière. Il est cependant peu probable que cette stratégie soit finalisée avant 2016. Selon la dernière consultation menée au HCR, les membres de son personnel sont environ 35 % à estimer que l'organisme parvient à retenir ses fonctionnaires et agents les plus doués et 73 % à juger qu'il leur fournit de bonnes possibilités d'apprentissage et de développement personnel.

100. Le Comité recommande au HCR de déterminer la composition des effectifs et la palette de compétences dont il aura besoin à l'avenir, afin d'organiser sa programmation à moyen comme à long terme et de prévoir en conséquence ses besoins en personnel. La stratégie en matière de ressources humaines devrait contribuer à la réalisation de cet objectif. En outre, il convient que l'unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle se forge une perception plus complète de la composition optimale des effectifs et des capacités nécessaires, en vue d'élaborer une politique du personnel à moyen et à court terme.

Planification des ressources

101. Le HCR mène annuellement un exercice de planification des ressources. En mars, les bureaux de pays présentent un état prévisionnel de leurs besoins en ressources humaines pour l'année suivante. La planification des ressources est actuellement axée sur le court terme, dans la logique de la budgétisation biennale. C'est un processus dans lequel les tâches proactives de court terme, telles que les interventions d'urgence, accroissent la pression qui pèse sur les besoins relatifs aux actions en cours. Il ressort de la consultation du personnel que seuls 30 % des membres du personnel du HCR considèrent qu'il y a une bonne adéquation entre les postes et ceux qui les occupent et que 40 pour cent des membres du personnel considèrent que le HCR recrute efficacement les personnes qu'il lui faudra pour faire face à ses futurs besoins.

102. La planification des ressources sur le long terme en contexte de situation d'urgence pose des défis bien particuliers. Il est important de tirer les enseignements de ce type de situations et de les partager avec tous les bureaux de pays. Les bureaux doivent être en mesure de planifier les besoins en personnel de façon proactive, particulièrement en ce qui concerne les fonctions permanentes essentielles, et de définir les contours du modèle optimal à produire en tenant

compte de la répartition entre personnel national et international, de la structure par grade, et du niveau de recours à des consultants/sous-traitants.

103. Certains bureaux de pays, tels que le Liban et la Jordanie, ont entrepris un réexamen de leurs modèles de gestion du personnel. Commandés par le bureau régional, ces travaux ont bénéficié de la participation du siège. À la suite de ces études, le bureau du Liban a entrepris de modifier la structure de ses effectifs, qu'il entend réduire de 760 à 639 personnes d'ici à la fin de 2015. Le bureau régional envisage par ailleurs d'entreprendre un réexamen des effectifs du bureau implanté en Éthiopie, qui, jusqu'en 2012, n'avait pas de responsable officiel des ressources humaines.

104. Le Comité recommande au HCR de tirer les enseignements des réexamens des effectifs en se focalisant sur l'optimisation de l'utilisation des ressources. Aux fins de la réalisation de ces travaux, il est conseillé au HCR de se rapprocher d'autres entités des Nations Unies pour mieux cerner la manière dont il est possible de répartir les services essentiels entre ces différents bureaux dans les pays et régions concernés, et d'étudier notamment les possibilités de former le personnel national à remplir de nouvelles tâches, plus larges, définies dans la ligne des objectifs stratégiques à atteindre.

Procédure de transfert du personnel international

105. Le HCR applique depuis 2010 au personnel international une politique de mobilité (voir le tableau II.12) dont l'objectif est de permettre à l'organisation de conserver et de transférer plus aisément, dans le monde entier, un personnel capable de remplir efficacement les missions actuelles et à venir et de faire face à l'évolution des besoins opérationnels.

Tableau II.12

Procédures de transfert de personnel

Accélérée	Utilisée pour pourvoir rapidement des postes nouvellement créés correspondant à des besoins dûment justifiés liés à une situation d'urgence. Le délai de réaffectation, entre la décision du Haut-Commissaire et le jour où le fonctionnaire est réaffecté, est généralement de quinze jours.
Ordinaire	Pour le personnel entrant dans cette catégorie, l'année se répartit en deux compendiums. La mobilité du personnel international s'organise par cycles de deux, trois ou cinq ans, en fonction de la difficulté des conditions de vie dans le pays d'affectation. L'affectation d'une personne à un poste prend six mois à compter de la publication du poste.

Source : Analyse de la documentation relative au HCR par le Comité des Commissaires aux comptes.

Note : Dans tous les organismes des Nations Unies, le Statut et Règlement du personnel prescrit de donner la priorité au personnel interne pour toute nouvelle affectation ou tout nouveau poste, sauf en ce qui concerne les interventions d'urgence, pour lesquelles la publication des postes peut se faire à la fois en interne et en externe.

Répercussions de la procédure actuelle de transfert

106. La mobilité est une nécessité qui tient à la nature même des missions du HCR. Il n'en reste pas moins que les mouvements de personnel ne sont pas sans conséquence sur le plan des performances et de la fonctionnalité, puisqu'il faut prévoir un passage de relais et organiser l'installation du nouvel arrivant. Le système de transfert rapide, en particulier, est contraignant pour les chefs de bureaux extérieurs, qui n'ont pour ainsi dire aucune prise sur les transferts de personnel international.

107. Ce système suscite également chez le personnel une attente en matière de mobilité et de développement de nouvelles compétences et aptitudes. Pour certains membres du personnel, la rotation peut impliquer de changer de lieu d'affectation tous les vingt-quatre mois, ce qui est susceptible de nuire, sur le terrain, à la continuité des réalisations et des capacités.

Personnel en attente d'une nouvelle affectation

108. Le système de mobilité s'accompagne d'un risque de sous-utilisation du personnel, lorsque celui-ci se trouve entre deux affectations ou occupe un poste plus longtemps que prévu. Une personne sur quatre recrutée sur le plan international reste en poste plus longtemps que la durée normale de son affectation ou se trouve dans l'attente d'une nouvelle affectation. En 2014, 27 personnes recrutées sur le plan international se trouvaient ainsi dans l'attente d'une nouvelle affectation (et ne travaillaient donc pas), tandis que 122 autres, qui se trouvaient également entre deux affectations, avaient reçu dans l'intervalle une affectation temporaire. Par ailleurs, on dénombrait 326 personnes recrutées sur le plan international qui avaient reçu une affectation temporaire, soit dans leur lieu d'affectation précédent, soit dans un autre lieu d'affectation, et qui continuaient à travailler au-delà de la durée normale de leur affectation.

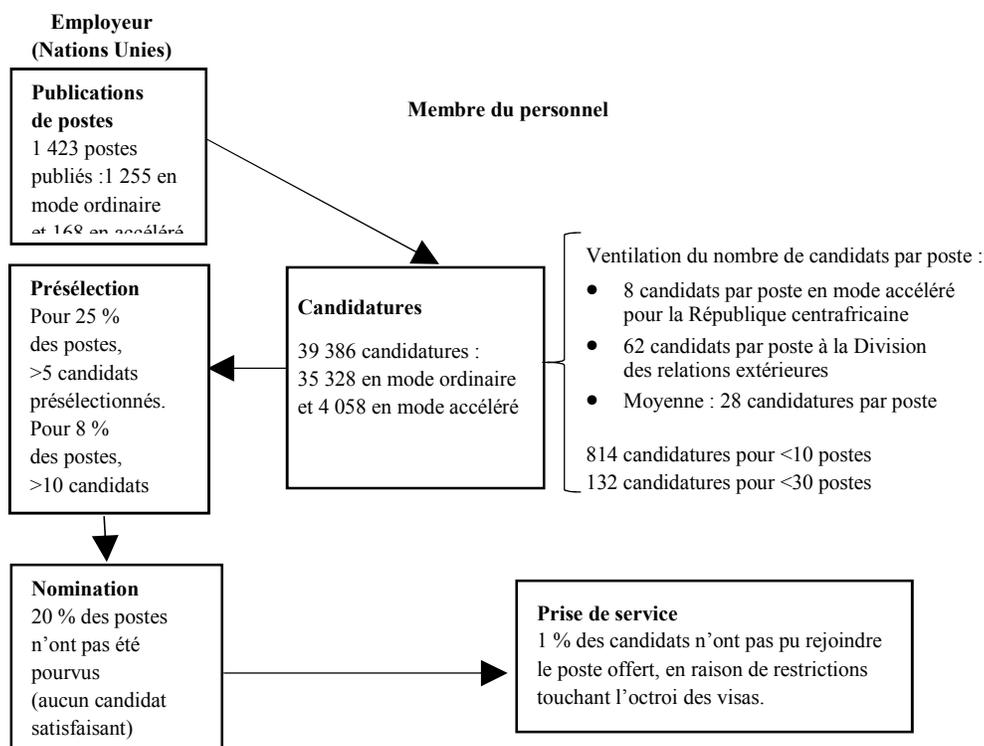
109. Le Comité a été informé que, dans certaines circonstances, le personnel est amené à travailler au-delà de la durée normale de son affectation; c'est le cas, par exemple, lorsqu'un poste n'a pas été pourvu alors que la demande persiste. Lorsqu'il y a des besoins pour un poste à court terme, il devrait être possible de transférer le personnel en attente d'une nouvelle affectation vers un autre bureau de secteur. La réduction des délais d'affectation du personnel international devrait à son tour faire baisser le nombre de membres du personnel amenés à travailler au-delà de la durée de leur affectation.

Coût de la procédure de transfert

110. Ce système, coûteux et fortement consommateur de ressources, présente des insuffisances qu'il y aurait avantage à analyser. Qu'il s'agisse des postes à pouvoir selon les modalités ordinaires ou accélérées, la procédure a pris en 2014 une ampleur considérable (voir tableau II.V). Le coût total correspondant s'est élevé à 30,9 millions de dollars, dont 7,7 millions de dollars au titre du temps de travail des fonctionnaires des ressources humaines et 23,2 millions de dollars au titre des coûts directs de transfert. Les allocations, les frais de transport de biens et les frais d'assurance constituent la plus grande part (80 %) des coûts de transfert du personnel. En 2014, chaque poste publié a suscité en moyenne 28 candidatures et coûté 22 000 dollars en frais de traitement.

111. Le nombre de postulants et de membres du personnel à cheval entre deux affectations ou travaillant au-delà de la durée normale de leur affectation conduit à s'interroger sur l'efficacité, l'efficience et les délais de recrutement des personnes adéquates aux postes adéquats. Seuls 39 % des membres du personnel recrutés sur le plan international estiment d'ailleurs que leurs aptitudes et capacités ont été correctement prises en compte dans le cadre de la procédure de mobilité.

Figure II.V
Ampleur de la procédure de transfert



Source : Analyse des données relatives au HCR par le Comité des Commissaires aux comptes.

112. Le HCR est conscient de la nécessité de rationaliser la procédure une fois achevée l'actualisation du progiciel MSRP, prévue pour 2017. Ce progiciel permettra d'apparier plus facilement les profils des candidats avec les postes publiés. La mise à niveau du progiciel a pour objet de permettre de repérer facilement les compétences et l'expérience des membres du personnel pour mieux les apparier avec les exigences des postes. Il devrait ainsi être possible d'écarter les candidats qui ne font pas l'affaire et d'alléger d'autant la tâche de sélection des candidatures.

113. Le Comité note que le HCR entend examiner les moyens de rationaliser la procédure de façon optimale une fois achevée la mise à niveau du système, en 2017.

114. **Il existe à cet égard plusieurs possibilités d'action et le Comité recommande à l'équipe dirigeante :**

a) **De limiter le nombre de postes auxquels le personnel peut postuler, ce qui devrait contribuer à réduire le temps nécessaire au tri des candidatures;**

b) De mettre en place un fichier permettant de regrouper les postes par profil générique, afin d'aligner autant que possible les compétences et les postes et, partant, de réduire le volume des candidatures et d'alléger la nécessité pour les candidats appropriés d'effectuer l'intégralité du parcours de recrutement;

c) De fixer des objectifs de limitation du nombre de membres du personnel en attente d'une nouvelle affectation ou travaillant au-delà de la durée originelle de leur affectation;

d) D'examiner si certaines fonctions spécialisées, essentielles ou techniques, sont exemptées du régime de mobilité, en fonction des besoins opérationnels. Il s'agit par là de dégager du temps, que l'équipe des ressources humaines pourrait mettre à profit pour lancer une réflexion de nature plus stratégique sur les besoins liés à l'activité.

Recrutement de personnel national

115. Le recrutement du personnel national est un processus minutieux mais chronophage, qui intervient principalement sur le terrain. En Ouganda, le délai moyen de recrutement d'un membre du personnel sur le plan local était de 3,6 mois, l'objectif étant de 17 semaines⁶. Ce délai ne représente que la période entre la publication d'un poste et la décision de nomination. À titre de comparaison, le délai moyen de recrutement du personnel national à l'ONUDC de Colombie était de 1,5 mois.

116. Le siège du HCR supervise la procédure d'engagement du personnel recruté sur le plan national; à ce titre, il passe notamment en revue de façon régulière les procès-verbaux du Comité des affectations (qui exposent la manière dont le Comité est parvenu à la décision de nomination). Le cas échéant, des mesures correctives sont proposées et appliquées. Dans le cas de l'Ouganda, le Comité a constaté qu'il existait sur place un système complet et transparent permettant de traiter efficacement des problèmes tels que la présélection de candidats ne présentant pas les compétences requises.

117. Toujours en Ouganda, le Comité a constaté plusieurs cas d'engagement d'un membre du personnel interne à la suite d'une campagne de recrutement externe. Il y aurait donc lieu de mieux évaluer les avantages de la sélection d'un candidat interne dûment qualifié au regard des coûts et délais qu'implique un exercice de recrutement externe. Le Comité a par ailleurs formulé un certain nombre d'observations inspirées par les visites effectuées dans les bureaux de pays :

a) Les données recueillies sur les délais nécessaires aux recrutements ne couvraient pas la totalité de la procédure. Sur le plan organisationnel, il est plus utile de mesurer le délai entre la détermination d'un besoin et le moment où il est satisfait. Les données recueillies à chaque étape de la procédure permettraient de prendre la mesure des goulets d'étranglement et d'agir en conséquence;

b) Le Comité a noté avec satisfaction que les bureaux de pays se focalisaient sur les cas dans lesquels les procédures n'étaient pas respectées. Les enseignements acquis doivent être formalisés et partagés avec les bureaux auxiliaires et avec le siège, de manière à ce que les problèmes qui touchent le plus

⁶ Ces données n'ont pas été collectées par le Comité, ou n'étaient pas disponibles, pour d'autres bureaux de pays.

fréquemment les procédures de recrutement puissent faire l'objet d'un signalement et d'un partage d'informations;

c) Le Comité a constaté que pour plusieurs postes, le nombre de candidats était très élevé. Pour tenter de restreindre le nombre de candidats potentiellement intéressants et de réduire les délais de traitement des dossiers, il conviendrait de revoir les critères d'admissibilité ou d'appliquer un filtrage plus rigoureux au moment de la présélection;

d) Le Comité a constaté l'existence de certaines pratiques informelles de collaboration avec d'autres entités des Nations Unies sur des questions liées aux ressources humaines. Dans le droit fil du principe de l'unité d'action des Nations unies, il y aurait lieu d'ouvrir plus de possibilités de partage de ressources essentielles telles que les ressources humaines.

E. Informations communiquées par l'administration

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

118. Le HCR a indiqué qu'il avait officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 5,5 millions de dollars (contre 8,6 millions de dollars en 2013). Comme indiqué à la note 10 relative aux états financiers, ce montant comprend 4,5 millions de dollars au titre de contributions non acquittées et 1 million de dollars au titre d'autres actifs courants.

2. Versements à titre gracieux

119. Le HCR a indiqué avoir effectué en 2014 un versement à titre gracieux de 64 000 dollars (contre deux en 2013 pour un total de 165 000 dollars), autorisé par le Haut-Commissaire en juin 2014. Cela correspond aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs de l'organisation effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type au cours de l'année financière 2014.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

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

121. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Le Comité cherche également à savoir si l'administration a connaissance de toute fraude ou suspicion de fraude, et notamment de toute enquête du BSCI.

122. Dans le mandat additionnel régissant la vérification externe des comptes, les cas de fraude avérée ou présumée figurent sur la liste des questions que le Comité

doit évoquer dans son rapport. Le Comité a débattu des moyens de rationaliser et de normaliser la dénonciation des fraudes dans tous les organismes des Nations Unies et a publié pour consultation un projet de modèle de rapport. Dans le cadre des actions visant à améliorer la cohérence des rapports en la matière, il a été demandé au Bureau des affaires juridiques de fournir des définitions officielles des concepts de fraude et de présomption de fraude dans l'univers des Nations Unies. L'objectif recherché est de disposer, pour les états financiers de 2015, de procédures de rapport améliorées et cohérentes.

123. En 2014, le Comité n'a décelé aucun cas de fraude, hormis les cas de fraude et de présomption de fraude déjà signalés et communiqués par l'administration. Le HCR a signalé en 2014 six cas avérés de malversations financières, ayant causé au total 124 000 dollars de pertes (en 2013, le nombre de cas dénombrés était de onze, pour des pertes allant de 15 000 dollars à 261 000 dollars). Dans tous les cas, il s'agissait de fraudes commises par des membres du personnel (détournement de fonds, fraude à l'assurance maladie, utilisation abusive de biens, non-respect d'instructions administratives et vol). Le HCR n'a pas engagé de poursuites pénales contre les auteurs de ces fraudes.

F. Remerciements

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

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Signé) **Mussa Juma Assad**

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
(Signé) **Shashi Kant Sharma**

Annexe I

État d'avancement de l'application des recommandations antérieures

1. Au 31 mars 2015, sur les 40 recommandations restant valables pour 2013 et les années précédentes, 1 (2,5 %) n'avait pas été appliquée, tandis que 12 (30 %) étaient en cours d'application et 27 (67,5 %) avaient été appliquées ou remplacées. Une seule recommandation n'avait pas été appliquée du fait de l'absence de directives actualisées pour préciser les situations qui se prêtaient mal à la conclusion d'accords avec des partenaires d'exécution et où la passation de marchés semblait plus indiquée.

2. Des progrès ont été constatés dans l'ensemble s'agissant de bon nombre de recommandations, y compris dans les domaines de la fraude et du risque. Mais ils sont limités s'agissant des recommandations formulées en 2010 par le Comité, à s'avoir l'examen par le HCR des différentes méthodes de suivi de projets, employées dans l'ensemble de son réseau, pour recenser les meilleures pratiques et évaluer leur compatibilité avec les systèmes informatiques de l'organisation.

3. Quatre des recommandations formulées en 2012 sont considérées comme ayant été appliquées en partie, y compris deux qui ont trait au projet de gestion du parc de véhicules mondial dont l'exécution, comme le reconnaît le HCR, prendra plusieurs années. Diverses mesures ont été adoptées pour aborder les points, mais le HCR doit :

a) Entreprendre une évaluation complète des risques de fraude pour recenser les principales catégories de risques auxquels il est exposé et définir le degré de tolérance vis-à-vis des différents types de risques de fraude qui ont été constatés;

b) Demander à ses représentants dans le pays d'effectuer des évaluations de risques de fraude de la part des partenaires d'exécution dans le cadre de sa démarche générale axée sur les risques;

c) Formuler, dans le nouveau manuel pour la gestion du parc de véhicules, des directives sur l'évaluation des solutions permettant d'éviter de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui se traduirait par la nécessité d'avoir des distances excessives à parcourir, de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés;

d) Faire figurer dans le manuel pour la gestion du parc de véhicules une partie portant sur la sûreté des véhicules.

4. Sept recommandations formulées en 2013 sont classées dans la colonne « Recommandation partiellement appliquée », dont trois fondées sur les conclusions issues de l'examen des opérations en République arabe syrienne, où le Comité a noté qu'elles se prêtaient à une application plus large dans l'ensemble du réseau du HCR; des évaluations sont en cours.

5. On trouvera ci-après l'état récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité.

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/66/5/Add.5 , par. 107	Fixer pour l'organisation dans son ensemble dans les meilleurs délais une méthode simple de gestion des risques selon les dispositions hiérarchiques en vigueur	Le HCR a désigné en octobre 2013 un Responsable du contrôle des risques à plein temps, chargé d'arrêter un cadre, en ce qui concerne la gestion du risque institutionnel, et de l'appliquer à l'échelle du HCR. Un groupe consultatif polyvalent a été créé en 2013 pour dispenser des conseils sur les différents secteurs visés par le dispositif. La politique de gestion globale des risques (UNHCR/HCP/2014/7) a été publiée et a pris effet le 1er août 2014. Des instructions et procédures administratives y relatives (UNHCR/AI/201/22) ont également été publiées et pris effet le 22 décembre 2014. La politique et les instructions administratives seront examinées avant le 30 juin 2017, date à laquelle la définition des critères applicables à la gestion des risques sera examinée en fonction des données accumulées au cours de la période 2014- 2016. Une formation en ligne sur la gestion du risque institutionnel a été élaborée et inaugurée en décembre 2014. Tous les référents de la gestion du risque institutionnel se trouvant sur le terrain (à l'exception de ceux qui sont dans les pays touchés par la crise de l'Ebola) ont reçu une formation en interne, pendant deux jours. La première évaluation du risque institutionnel est en cours et devrait s'achever d'ici au 31 mars 2015.	Le Comité estime que cette recommandation a été appliquée, mais continuera d'évaluer les nouvelles dispositions prises en matière de gestion du risque institutionnel, pour en déterminer l'efficacité	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/66/5/Add.5 , par. 117	Adopter pour la gestion de ses partenaires une méthode axée sur les risques qui énonce clairement les critères fixés et parte d'une évaluation objective et motivée des risques présentés par les partenaires, et l'assortir de dispositions robustes permettant d'en contrôler l'application systématique par les bureaux de pays.	En 2011, le HCR a établi un nouveau service de gestion des partenariats d'exécution au sein de la Division de la gestion administrative et financière, pour centraliser la coordination des questions liées à la gestion de ces partenariats, y compris les politiques, les méthodes et l'engagement de responsabilité. Le service est tenu principalement d'encadrer l'adoption d'une approche fondée sur les risques pour gérer les partenariats et l'élaboration d'un cadre amélioré, aux fins de la mise en œuvre des projets avec les partenaires. Un plan de travail progressif et pluriannuel a été mis en place en 2011, en vue de l'intégration, dans ce cadre, de la gestion des risques et du renforcement des contrôles. Des règles et procédures relatives à la sélection et à la fidélisation des partenaires ainsi que des accords révisés de partenariat types pour les projets ont été publiés en 2013 et sont désormais appliqués à l'échelle du HCR. Par ailleurs, des directives sur les achats effectués par les partenaires qui reçoivent des fonds du HCR ont également été émises en 2014. Une nouvelle méthode d'audit des projets exécutés par les partenaires, axée sur l'évaluation des risques, y compris la centralisation de la passation des marchés relatifs aux missions d'audit pour garantir que seuls des prestataires qualifiés soient	Dans le cadre de l'audit, le Comité a noté des améliorations sur le plan de la qualité de la gestion des partenaires et estime que cette recommandation a été appliquée, mais en a formulé une nouvelle, pour renforcer les procédures de vérification, de manière à prêter une plus grande attention à l'élaboration de plans de vérification axés sur les risques	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/66/5/Add.5, par. 133	Établir des listes types de points à vérifier à remettre aux agents sur le terrain afin qu'ils puissent rendre compte en détail des visites qu'ils effectuent auprès des partenaires. Ces listes devraient mettre en relief la nécessité d'une action ferme de la part des bureaux de pays en cas de mauvais résultats des partenaires, et être assorties de l'obligation de joindre toutes les pièces justifiant des mesures prises	retenus, a été mise en place et appliquée aux projets de 2014. La nouvelle approche devrait donner de meilleures assurances quant à une utilisation à bon escient des ressources financières du HCR déboursées par les partenaires et à la qualité des audits. Cela renforcera également l'efficacité des activités des cabinets d'audit. Le HCR estime que cette recommandation a été appliquée.	Une note d'orientation en matière de contrôle et de vérification des projets et de gestion des risques a été établie et mise en place progressivement dans plusieurs pays au cours de l'année écoulée. Des mesures sont prises pour y intégrer certains aspects du suivi des programmes ainsi que de la protection, qui ont une incidence sur le contrôle des projets. La note devrait être arrêtée et publiée d'ici la fin du premier trimestre de 2015	Dans le cadre de l'audit, le Comité a noté une uniformité dans les listes types de points à vérifier, qui ont été utilisées au cours des visites de vérification; il estime que cette recommandation a été appliquée, mais en a formulé une nouvelle, pour veiller au renforcement des procédures en la matière, de façon à consacrer une plus grande attention aux plans de vérification axés sur les risques	X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/5/Add.5, par. 39 et A/68/5/Add.5, par. 40	Élaborer des définitions d'emploi appropriées et privilégier le recrutement de personnel qualifié aux postes supplémentaires approuvés pour les finances et le contrôle des projets, dès que possible. Créer suffisamment de postes pour pouvoir recruter dans les bureaux extérieurs le nombre nécessaire de fonctionnaires dûment qualifiés dans les domaines des finances et du contrôle des projets.	À compter de 2013, le Haut-Commissaire a approuvé la création de 50 postes dans les domaines des finances, de l'administration et du contrôle des projets afin de renforcer les capacités de gestion financière sur le terrain. Les définitions d'emploi de ces postes ont été révisées et le HCR a prévu de les pourvoir progressivement, en tenant compte des cycles budgétaires et des ressources disponibles. En outre, depuis 2012, pour améliorer les procédures de sélection et assurer le recrutement de personnel qualifié, le HCR utilise un système qui prévoit des évaluations par fonction pour les candidats à des postes d'encadrement dans les domaines des finances, de l'administration et du contrôle des projets, ainsi que l'approbation des candidatures par la Division de la gestion financière et administrative. Le profil établi pour les tâches liées à l'administration et aux finances est l'un des cinq profils associés à des fonctions qui ont été créés dans le cadre du programme de recrutement de spécialistes de l'action humanitaire aux classes de début dans la catégorie des administrateurs, lancé en 2013. Sur les 50 postes mentionnés ci-dessus, 24 ont été créés en 2013 et les 26 autres en 2014 dans le cadre de l'initiative de renforcement des capacités du	Au vu des initiatives prises, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		HCR. L'initiative relève de la compétence de la Section de recherche et d'acquisition de talents. La réunion de la Commission centrale mixte de supervision qui examinera les postes à pourvoir se déroulera en février 2015. La Section étudie les notes d'information relatives à la sélection du premier groupe, comme le lui a demandé la Commission. De même, la documentation relative au groupe de spécialistes de l'action humanitaire pour la classe de début de 2015 est pratiquement prête et les préparatifs en vue du traitement des demandes ont été achevés. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.						
A/67/5/Add.5, par. 120	S'employer en priorité à : a) Améliorer l'enregistrement des transactions dans son progiciel de gestion intégré (progiciel MSRP) par les équipes locales chargées de l'approvisionnement ou, si cela n'est pas possible, charger de nouveau le HCR d'assurer le suivi centralisé des expéditions afin de donner des informations fiables quant au délai de livraison; b) Garantir	Le HCR a appliqué globalement cette recommandation, s'agissant de la gestion de l'information en matière d'approvisionnement. Il a nommé un spécialiste (hors classe) de l'approvisionnement chargé d'assurer le suivi centralisé des expéditions, d'établir un bilan mensuel des livraisons à exécuter et d'assurer le suivi des livraisons en souffrance. Le spécialiste hors classe a mis au point des indicateurs de résultats au regard desquels les prestations fournies par les quatre transitaires sont mesurées et évoquées au cours de réunions ordinaires. Un système d'établissement de rapports ponctuels pour les opérations d'urgence a été mis en place afin	Au vu des initiatives décrites, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée, mais note qu'on pourrait améliorer la fonction de communication de l'information, dans le cadre de la mise en place du progiciel MSRP	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>la comparabilité des mesures de résultats gérées par le HCR concernant les livraisons urgentes et celles concernant les livraisons non urgentes;</p> <p>c) Préciser les compétences disponibles dans les indicateurs relatifs aux effectifs tenus par le HCR;</p> <p>d) Transposer au niveau des pays les principaux indicateurs de résultats établis par le HCR pour permettre aux bureaux de pays de rendre compte des résultats relatifs aux approvisionnements.</p>	<p>de suivre les données pertinentes concernant les expéditions, telles que l'heure probable de livraison, l'heure effective de livraison et le montant des frais d'expédition.</p> <p>Le HCR a également introduit plusieurs mesures pour améliorer la compétence du personnel chargé de l'approvisionnement. Cela comprend la délivrance de l'agrément technique aux titulaires de ces postes sur le terrain accordé par les chefs du Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements et le Service de la gestion des achats et de l'établissement des contrats. Outre les cours de formation existants sur les questions d'achats, de nouvelles directives en la matière ont été établies à l'intention du personnel chargé des approvisionnements au cours des opérations de pays.</p> <p>Une base de données solide a été élaborée, en vue de la communication d'informations aux hauts fonctionnaires. Des rapports mensuels sont publiés sur l'état de la gestion des stocks dans le cadre des opérations, pour s'assurer que les vérifications sont faites en temps opportun et de manière exhaustive et veiller au nombre et au type d'ajustement des stocks. Des rapports trimestriels sont publiés sur l'optimisation des réseaux d'entreposage et communiqués aux hauts fonctionnaires des bureaux</p>						

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/67/5/Add.5, par. 138	<p>a) Établir dès que possible, comme l'envisageait le HCR, des informations fiables sur les prestations des fournisseurs;</p> <p>b) Utiliser systématiquement ces informations pour gérer les prestations des fournisseurs et les contrats, et s'appuyer sur des observations factuelles pour adjuger les marchés</p>	<p>régionaux. Le HCR publie également des rapports financiers mensuels par pays à l'intention des représentants, qui comprennent des indicateurs de résultats sur les stocks, les biens, les usines, le matériel et les achats.</p> <p>Le HCR évalue les prestations des fournisseurs en veillant au respect des dispositions arrêtées dans les accords-cadres et d'autres instruments contractuels au regard de la qualité, de la fiabilité des délais de livraison et de la conformité des prix. Des procédures sont en place pour maximiser le nombre de contrats examinés, notamment pour assurer l'inclusion des marchés d'un montant élevé. Des formulaires d'évaluation ont été établis à l'intention des fournisseurs de biens et de services et mis en ligne sur le site intranet du HCR. On s'efforce d'encourager l'utilisation systématique des formulaires par le personnel chargé des approvisionnements au cours des opérations de pays. Des mesures supplémentaires sont actuellement prises pour améliorer les données recueillies sur les fournisseurs : les dates d'expédition figurent dans les bons de commande et font l'objet d'un suivi.</p> <p>Des critères de performance supplémentaires et des moyens d'extraire efficacement des données connexes sont à l'étude</p>	<p>Au vu des initiatives décrites, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée, mais note qu'on pourrait améliorer la fonction de communication de l'information, dans le cadre de la mise en place du progiciel MSRP</p>	X				

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/68/5/Add.5, par. 57	Renforcer les dispositifs de gestion des stocks afin de prendre des décisions plus éclairées concernant la reconstitution des stocks et avertir notamment les fonctionnaires chargés de l'approvisionnement que le niveau des stocks est passé en-deçà du minimum fixé et orienter ces fonctionnaires vers les options de réapprovisionnement les plus rationnelles	<p>et on se réfère aux informations sur la qualité des prestations pour déterminer le volume des commandes passées avec les différents fournisseurs au titre des nouveaux accords-cadres.</p> <p>Pour pouvoir appliquer intégralement cette recommandation, le HCR a établi en 2014 de nouvelles procédures opérationnelles permanentes en vue de planifier les approvisionnements en articles de première nécessité, y compris la programmation annuelle des achats à effectuer et la reconstitution des stocks. Depuis 2015, ces procédures doivent être obligatoirement appliquées dans le cadre de la planification et de l'affectation des ressources du HCR.</p> <p>Les nouvelles procédures régissent les opérations en matière d'évaluation des besoins en articles de première nécessité pour la période suivante, ainsi que la constitution de stocks de sécurité, la définition d'un stock minimum et l'élaboration d'un modèle de reconstitution des stocks pour chaque entrepôt dans le monde. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.</p>	<p>Bien que la procédure ne soit pas automatisée et n'entre pas dans le cadre d'un système de contrôle, comme l'aurait souhaité le Comité, les procédures de planification élaborées sont suffisantes pour considérer que cette recommandation a été appliquée</p>					
A/68/5/Add.5, par. 68	a) Désigner un fonctionnaire principal du contrôle des risques, doté d'un mandat clair en ce qui concerne la mise en œuvre du cadre stratégique	Le HCR a publié en juillet 2013 un cadre stratégique révisé pour la prévention de la fraude et de la corruption, qui sera une source d'informations de référence transparente et conviviale à utiliser pour des actions de sensibilisation et de prévention,	Le Comité considère que la partie a) a été appliquée et constate que des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	actualisé de lutte contre la fraude; b) Effectuer une évaluation complète des risques de fraude pour recenser les principales catégories de risques auxquelles l'organisation est exposée; c) Définir le degré de tolérance vis-à-vis des différents types de risques de fraude qui ont été constatés.	susceptible de réduire considérablement le nombre de cas de fraude et de corruption au sein de l'organisation. Sous le parrainage du Haut-Commissaire adjoint, le Contrôleur a été chargé de montrer la voie dans la mise en œuvre du cadre et le HCR a élaboré un projet consacré à la détection de la fraude et de la prévention de la corruption, avec la création d'un groupe de travail intersectoriel comportant une représentation élargie de personnes travaillant sur le terrain et au siège, afin d'élaborer un plan global visant à améliorer les mesures existantes ou à élaborer de nouvelles procédures, le cas échéant, et à accroître la sensibilisation à la fraude au sein de l'organisation. Le nouveau projet devrait progressivement produire des résultats tout au long de l'année 2015. Il convient également de noter que tous les bureaux de pays et entités au siège doivent procéder en 2014 à une évaluation des risques liés à la fraude, dont les résultats éclaireront le projet de prévention de la fraude. Les risques en la matière continueront d'être consignés dans les registres, dans le cadre de l'évaluation de la gestion du risque institutionnel.	parties b) et c), notamment en matière de préparation d'inventaires stratégiques et de registres des risques institutionnels					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.5 , par. 93	a) Mettre au point, d'ici à la fin de 2014, un manuel de gestion du parc de véhicules qui regrouperait les mémorandums existants et comblerait les principales lacunes, notamment les pratiques à suivre en matière de gestion du parc au niveau national; b) Mettre en place une politique prévoyant qu'au niveau des pays, les parcs comptant plus de 30 véhicules soient gérés par des fonctionnaires possédant une qualification dans les domaines de la logistique et de la gestion de parcs de véhicules	Le manuel de gestion du parc de véhicules, qui en est à la phase ultime d'élaboration, comprend l'exigence selon laquelle les parcs dépassant un certain nombre de véhicules seront gérés par des fonctionnaires possédant les qualifications voulues. Le manuel sera publié au premier trimestre de 2015 et actualisé ensuite chaque année, selon qu'il conviendra	Le manuel en est à l'étape ultime de publication. Bien qu'aucun plafond numérique n'y ait été introduit, comme cela avait été suggéré, on y énonce la nécessité d'avoir les qualifications les plus adaptées. Le Comité considère donc que cette recommandation a été appliquée	X				
A/66/5/Add.5 , par. 104	Rétablir et fixer solidement les principes énoncés dans ses propres directives en promulguant, au niveau des pays, une réglementation précisant clairement dans quelles circonstances les opérations de pays doivent normalement faire réaliser une	L'application de cette recommandation a été retardée par la révision de la politique d'évaluation du HCR, qui s'est achevée. La politique d'évaluation révisée comprend une disposition prévoyant une évaluation décentralisée et une division du travail, les bureaux de pays assumant principalement la responsabilité d'évaluer les projets, ce qui sera complété par un cadre normatif et réglementaire, établi par le	Cette recommandation est en voie d'être intégralement appliquée d'ici la fin de 2015. Le Comité se félicite de l'évaluation des options disponibles en vue d'une décentralisation, en s'inspirant d'expériences qui	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	évaluation des programmes et des projets, et imposant de planifier et de budgétiser explicitement l'évaluation au moment de l'étude de projet	Service d'élaboration et d'évaluation des politiques. On prévoit en 2015 d'étudier les options envisageables pour évaluer l'expérience et les pratiques d'autres entités comparables de l'ONU, qui ont une fonction d'évaluation décentralisée. Les modalités de planification et de budgétisation seront élaborées en étroite consultation avec la Division de l'appui aux programmes et de la gestion	se sont déroulées ailleurs					
A/66/5/Add.5 , par. 114	Examiner les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau, afin de recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large, et évaluer leur compatibilité avec sa stratégie informatique	En raison du nombre de difficultés rencontrées par le HCR dans la mise en place de son instrument de gestion axée sur les résultats (Focus Client), des consultations ont été engagées pour déterminer si d'autres applications disponibles sur le marché pouvaient offrir une solution à long terme en vue d'offrir un appui à la gestion de l'organisation, assuré pour l'heure par le système Focus. Il s'agit surtout de renforcer la capacité opérationnelle de suivre les projets. L'instrument ActivityInfo sert en Iraq et en République arabe syrienne à coordonner les contributions des nombreux partenaires participant au plan de gestion régionale interinstitutions. L'expérience recueillie du suivi des projets au cours de ces opérations (grâce à ProjectInfo et à ActivityInfo) est étudiée pour recenser les principaux enseignements tirés au sujet de la meilleure manière	Le Comité reconnaît que des mesures ont été prises en vue de mieux suivre le projet et qu'ActivityInfo a été recensé comme le meilleur système à cette fin. Il note également le report de la mise en place de Focus, en raison d'une dépréciation de 2,7 millions de livres sterling, montant que le Comité considère important. Il s'attend à ce que des enseignements en soient tirés. Le Comité souhaite être tenu		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>de faciliter le suivi des résultats des projets et d'envisager une application plus vaste. Des contacts ont également été établis avec les créateurs d'ActivityInfo. Le HCR n'introduira cependant pas de nouveau système institutionnel à ce stade; il veillera toutefois à ce que les enseignements tirés sur son utilisation éclairent les futures conceptions de système.</p> <p>Les nombreux efforts qui ont été faits pour consolider le cadre d'exécution avec les partenaires sont directement liés au suivi des progrès par les partenaires. Avec la création en 2011 du nouveau Service de la gestion des partenaires d'exécution, l'accord-cadre de partenariat a été remanié de fond en comble et de nouvelles politiques ont été adoptées et exécutées (s'agissant de l'amélioration de la gestion des partenariats au HCR). Le nouveau cadre prévoit un plan de suivi, élaboré conjointement, et un renforcement de la fonction de contrôle des projets, afin d'en gérer les aspects financiers. Par ailleurs, le portail des partenaires du HCR a été inauguré cette année, en vue d'une mise en œuvre progressive dans l'ensemble des opérations. Les dépenses et les opérations dans le cadre des projets sont suivies grâce au Progiciel MSRP. À compter de 2015, les décaissements au titre des projets seront faits en fonction de</p>	<p>au courant des progrès accomplis pour ce qui est d'envisager l'adoption d'autres applications disponibles sur le marché. Étant donné qu'ActivityInfo sert également à suivre les projets, le Comité s'attend à ce que le nouveau système favorise une meilleure évaluation des résultats, notamment les liens entre les coûts et les produits, conformément aux recommandations figurant dans le présent rapport.</p>					

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>l'exécution des produits. En outre, des dossiers spéciaux « eKnowledge » (documentation du projet de partenariat OPS-02) dans eSafe (un système d'archivage électronique) ont été créés, dans lequel sont stockés tous les accords de projets de partenariat, ce qui donne à l'organisation accès aux accords signés sur le terrain et aux dossiers de suivi des projets. Des directives relatives à l'exécution des projets et au contrôle financier ont été élaborées et testées au cours de plusieurs opérations sur le terrain. Elles sont sur le point d'être publiées à des fins d'utilisation dans l'ensemble de l'organisation, l'objectif étant de renforcer davantage le suivi et la gestion des projets exécutés par les partenaires et d'assurer une gestion régulière et prévisible du suivi des projets exécutés par les organisations partenaires.</p> <p>Parallèlement, des progrès constants ont été accomplis pour ce qui est d'étudier les expériences relatives à la plateforme de suivi des autres projets, ActivityInfo :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Section de l'analyse des programmes et de l'appui de la Division de l'appui aux programmes et de la gestion a entrepris un examen des pratiques optimales existantes et repéré ActivityInfo dans ce contexte. Il sert à présent à surveiller les progrès dans le 						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>cadre de la réponse interinstitutions à la crise des réfugiés syriens en Jordanie, tandis que les équipes au Liban et en Iraq ont adopté cette plateforme de gestion des données pour 2015. On envisage également de l'utiliser dans d'autres pays comme l'Égypte et la Turquie, si l'outil offre les avantages supplémentaires requis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Section de l'analyse des programmes et de l'appui entreprend un examen de la fonctionnalité, de la conception et de l'interopérabilité d'ActivityInfo avec la base de données Focus Client. Un projet pilote est prévu au niveau des opérations du HCR à titre bénévole ou facultatif pour suivre les progrès accomplis en matière de projets, au niveau des résultats. <p>La plateforme ActivityInfo ne sera institutionnalisée qu'une fois que tous les essais et projets pilotes seront achevés</p>						
<p>A/67/5/Add.5, par. 46 A/68/5/Add.5, par. 38</p>	<p>a) Mettre en œuvre les contrôles financiers de haut niveau qui conviennent pour suivre les activités sur le terrain et revoir le système de responsabilités existant pour s'assurer qu'il</p>	<p>À la suite d'une évaluation comparative effectuée par un consultant par rapport à des organisations décentralisées analogues et d'une analyse des contrôles exercés, le HCR a retenu le cadre de gestion du risque institutionnel du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission pour son dispositif</p>	<p>Le Comité a pris note de la publication du cadre de contrôle interne de haut niveau et considère que cette recommandation a été appliquée</p>	X				

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
	dispose d'un mécanisme de contrôle interne approprié et fonctionnel; b) 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	de contrôle interne, jugeant qu'il l'aiderait à concevoir et maintenir des systèmes de contrôle interne de manière efficace et satisfaisante. En fonction de ce cadre, un document-cadre de haut niveau et de contrôle interne portant sur les contrôles financiers qui ont été élaborés en est à la dernière étape d'approbation par les hauts fonctionnaires avant sa publication officielle						
A/67/5/Add.5, par. 130	Étudier la possibilité d'incorporer une analyse chiffrée de l'espace d'entreposage nécessaire pour toutes les grosses livraisons de produits non alimentaires et de matériel prévues dans le projet de renouvellement des systèmes de gestion	La gestion de la capacité d'entreposage a été renforcée, les procédures ont été révisées, les critères pour justifier la nécessité de garder un entrepôt ont été énoncés et les responsabilités ont été définies	Le Comité a constaté un recours à diverses méthodes quantitatives pour évaluer les besoins, les demandes d'entreposage et les articles non alimentaires, et considère que cette application a été appliquée	X				
A/67/5/Add.5, par. 142	Éviter les activités redondantes ou divergentes entre les bureaux de pays : a) en définissant le type d'informations à recueillir et à enregistrer pour suivre les prestations	Le HCR évalue les prestations des fournisseurs en contrôlant le respect des dispositions énoncées dans les accords-cadres et d'autres instruments contractuels au regard de la qualité, de la fiabilité des délais de livraison de la conformité des prix. Des procédures sont en place pour	Le Comité a pris note du suivi des prestations et considère que cette recommandation a été appliquée, tout en exhortant le HCR à	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	des fournisseurs s'agissant des délais, de l'exhaustivité et de la qualité des livraisons; et b) en concevant un modèle simple à utiliser par les groupes chargés de l'approvisionnement pour consigner régulièrement ces informations	maximiser le nombre de contrats examinés, notamment pour assurer l'inclusion des marchés d'un montant élevé. Des formulaires d'évaluation ont été établis pour les fournisseurs de biens et de services et mis en ligne sur le site intranet du HCR. On encourage le personnel chargé des approvisionnements à y recourir systématiquement au cours des opérations de pays. Mais les données recueillies pour suivre les prestations des fournisseurs sont saisies pour l'heure dans Excel. Le HCR évaluera, dans le cadre de la mise à niveau du progiciel de gestion intégré, si cet outil ou un autre est plus adapté pour saisir les données	continuer d'envisager la manière dont la mise à niveau du progiciel de gestion intégré pourrait améliorer la procédure					
A/67/5/Add.5 , par. 149	Rappeler dans les directives destinées aux fonctionnaires chargés de l'approvisionnement le principe de planification selon lequel les incertitudes entourant l'appel d'offres, la prestation des fournisseurs, la logistique, l'intervention du gouvernement et la participation de nombreux partenaires ont pour effet d'allonger les délais de livraison des fournitures médicales	Les procédures opérationnelles permanentes globales relatives à l'offre et à la demande ainsi qu'à la planification du réapprovisionnement, doivent être obligatoirement appliquées dans le cadre du procédé de planification du HCR. Ces procédures régissent également la planification des fournitures médicales. Une page spéciale créée sur le site Intranet du HCR contient des instructions sur la gestion des médicaments et des spécialistes de la santé publique assistent à des ateliers régionaux sur la rationalisation de la gestion des médicaments. Le HCR rappelle aux fonctionnaires de l'approvisionnement travaillant sur le terrain que la longueur	Le Comité a pris note de l'intégration des procédures opérationnelles permanentes dans les instructions de planification pour 2015 et considère que cette recommandation a été appliquée	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	bien au-delà des durées de vie théoriques. Dans certains cas, il faudra présenter les demandes très à l'avance	maximale des délais de livraison pour les fournitures médicales est de quatre à six mois						
A/67/5/Add.5 , par. 155	Modifier le manuel consacré aux achats de sorte que les équipes chargées de l'approvisionnement des bureaux de pays soient tenues d'étudier périodiquement le marché local de services à intervalles déterminés	Le HCR confirme que l'exigence liée à l'étude du marché figure dans le manuel au chapitre 8 sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement (section 2-2-4). Il y est énoncé que tout achat de bien ou de service doit être précédé d'un appel d'offres, tant sur le terrain qu'au siège, qui a fait l'objet d'un avis officiel. Cela répond de manière intrinsèque aux préoccupations du Comité au sujet des études de marché. Mais lorsqu'un accord-cadre est en place, les prix énoncés doivent être maintenus de bonne foi pendant la durée de l'accord. Le chapitre 8 évoque la nécessité d'établir des plans d'achat (section 2-6-3) indiquant les hypothèses formulées et les décisions prises, qui doivent être motivées. L'étude des conditions du marché fait partie intégrante de la planification des achats	Le Comité a pris note de l'exigence énoncée dans le manuel du HCR et considère que cette recommandation a été appliquée	X				
A/68/5/Add.5 , par. 59	Élaborer un plan de constitution des stocks à l'échelle de l'organisation, qui sera actualisé régulièrement et qui : a) tiendra compte des besoins locaux et des besoins gérés de manière centralisée	Des procédures opérationnelles permanentes globales relatives à la planification de la chaîne d'approvisionnement ont été élaborées et sont désormais obligatoirement appliquées dans le cadre de la planification et de l'allocation des ressources. Les procédures ont été intégrées aux instructions en matière de	Le Comité a pris note de l'intégration des procédures opérationnelles permanentes aux orientations sur la planification pour 2015 et considère que la	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	en articles courants et b) se fondera sur l'expérience et les scénarios les plus probables en ce qui concerne la demande, tout en maintenant le niveau requis des stocks de réserve	planification détaillée pour 2015	recommandation a été appliquée. Il continuera d'examiner l'efficacité de ces procédures pour veiller à ce que le HCR conserve des stocks suffisants en vue de ses opérations					
A/68/5/Add.5, par. 76	Demander aux représentants dans le pays d'effectuer des évaluations des risques de fraude de la part des partenaires d'exécution dans le cadre de l'approche générale fondée sur les risques	En juillet 2013, le HCR a publié un cadre stratégique révisé pour la prévention de la fraude et de la corruption, qui sera une source d'informations de référence transparente et conviviale à utiliser pour des actions de sensibilisation et de prévention, susceptible de réduire considérablement le nombre de cas de fraude et de corruption au sein de l'organisation. Le cadre exige notamment des administrateurs qu'ils procèdent à une évaluation globale des risques, y compris les activités appliquées par l'intermédiaire des partenaires. Le HCR élabore une note d'orientation sur la gestion des risques liés aux projets ainsi qu'une méthode d'évaluation (y compris des risques de fraude) relatifs aux projets exécutés par des partenaires, la mise en place d'un système de contrôle approprié pour la prévention de la fraude; et l'obligation faite au personnel des partenaires de mieux respecter les règles de déontologie. Dans une révision	Le Comité considère que cette recommandation est en voie d'être appliquée		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		en 2013 des accords de partenariat type relatifs aux projets, le HCR a déjà inséré des clauses précises et strictes sur les mesures anticorruption et antifraude qui peuvent, si elles ne sont pas respectées par les partenaires, entraîner la résiliation de l'accord.						
A/68/5/Add.5, par. 82	<p>a) analyser les rapports d'activité semestriels en même temps que les rapports financiers afin de contrôler les coûts en fonction des activités menées et de mieux évaluer si le partenaire d'exécution est sur la bonne voie en ce qui concerne la réalisation des objectifs ou bien si le HCR doit intervenir; et</p> <p>b) aligner plus étroitement l'échelonnement des paiements sur les activités et les prestations de services prévues des partenaires afin de réduire autant que possible les inefficacités ou les délais dans l'exécution des programmes dus aux fluctuations du financement.</p>	<p>Le HCR a développé un nouveau système de gestion qui doit permettre d'aligner les paiements versés aux partenaires sur le taux d'exécution des activités prévues. Afin de justifier les paiements et de lier la gestion des fonds aux réalisations livrées, une nouvelle instruction a été émise avec effet au 1^{er} janvier 2015, indiquant d'enregistrer la succession des versements effectués au niveau « production » du budget des projets à la rubrique du partenariat de projet correspondant. Afin de faciliter l'enregistrement des décaissements selon la nouvelle procédure, les applications connexes du progiciel MSRP ont été modifiées. Un guide étape par étape de la nouvelle procédure de décaissement et d'enregistrement a été fourni aux bureaux locaux.</p>	<p>Le Comité a vu le nouveau système utilisé en 2015 et considère cette recommandation comme appliquée. Il étudiera l'impact des changements au cours d'audits ultérieurs.</p>					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.5 , par. 94	Mettre en place dans tous les bureaux de pays, d'ici à la fin de 2013, un outil standard d'analyse de la consommation de carburant et des frais d'entretien des véhicules se présentant sous la forme, soit d'un formulaire de saisie relevant du projet de gestion du parc automobile mondial, soit d'une feuille de calcul autonome	Le HCR met en place un logiciel de gestion de parc automobile (FleetWave), qui offrira entre autres fonctionnalités la possibilité de suivre et d'analyser la consommation de carburant et les coûts d'entretien. Le module Carburant et Entretien de FleetWave est en cours d'adaptation spécifique et sa mise en service est prévue dans le courant de l'année 2015. Dans l'intervalle, un système autonome est mis en place, suivant la recommandation du Comité. Une feuille de calcul a été élaborée à cette fin et est en phase d'essais en interne en attendant des essais plus poussés en opérations. La version définitive sera prête à être déployée en opérations au premier trimestre de 2015. L'outil sera disponible en anglais et en français, et sa traduction est un des facteurs qui expliquent le léger retard pris par rapport au calendrier initial	Le HCR a déployé un outil d'analyse adéquat et bien qu'il soit destiné à être remplacé ultérieurement par un logiciel plus perfectionné, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée					
A/68/5/Add.5 , par. 105	Formuler dans le nouveau manuel de gestion du parc automobile des directives sur la manière d'évaluer les solutions de remplacement à l'entretien dans des garages éloignés, lorsque ce service entraîne pour les	Afin de répondre à cette recommandation, le HCR a rédigé un projet de manuel qui sera publié au premier trimestre de 2015. La gestion des coûts d'entretien et de réparation sera traitée ultérieurement au cours de la phase suivante du projet de gestion du parc mondial, qui a débuté au début de 2015 et dont l'achèvement est prévu pour la fin de 2016	Le Comité a vu le manuel de gestion du parc automobile et les plans plus généraux du projet de gestion du parc mondial et considère que l'application de cette recommandation est en bonne voie					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>véhicules un kilométrage excessif, de longues périodes d'indisponibilité et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer :</p> <p>a) d'évaluer périodiquement la disponibilité sur les marchés locaux d'entreprises commerciales d'entretien automobile répondant aux normes applicables;</p> <p>b) d'étudier périodiquement les possibilités pour les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution de traiter en commun leurs besoins de services d'entretien afin d'améliorer leur position de négociation ou d'inciter des opérateurs fiables à ouvrir des installations à proximité;</p> <p>c) d'envisager de constituer des stocks d'huile et de filtres au niveau des bureaux locaux afin</p>							

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	que l'entretien le plus courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain							
A/68/5/Add.5 , par. 109	Dans le cadre du projet de gestion du parc automobile mondial, le HCR devrait faire figurer dans le manuel de gestion du parc un chapitre portant sur la sécurité automobile a) soulignant la nécessité d'une gestion vigilante de la sécurité des véhicules dans les bureaux de pays; et b) requérant une analyse chaque trimestre des données de suivi satellite de la performance des chauffeurs, concernant notamment les excès de vitesse (vitesse maximale et vitesse moyenne), les temps de conduite excessifs et l'utilisation des véhicules en dehors des heures de travail	Le manuel de gestion du parc automobile en cours d'élaboration et qui doit être publié au premier trimestre 2015 comportera un chapitre sur la sécurité automobile. En outre, le HCR installe des dispositifs de suivi par satellite dans tous les véhicules actuellement déployés dans le cadre du système de gestion du parc mondial pour remplacer les véhicules gérés localement sur le terrain. La majorité des véhicules du HCR devraient être équipés de dispositifs de suivi d'ici fin 2015. Tous les véhicules seront intégrés dans le système de gestion d'ici fin 2018, et donc équipés de ces dispositifs. Dès qu'un nombre suffisant de véhicules dotés de dispositifs de suivi auront été déployés dans un bureau de pays donné par le système de gestion du parc mondial, les rapports recommandés par le Comité seront disponibles pour ce bureau	Le Comité a vu le manuel de gestion du parc et les plans d'ensemble du projet de gestion du parc automobile mondial et considère que l'application de cette recommandation est en bonne voie					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5 , par. 9	Tout en ayant conscience de la situation du HCR et de sa dépendance à l'égard des contributions volontaires, le Comité recommande au HCR de définir des niveaux minimum à maintenir pour ses stocks et autres ressources	<p>Le HCR a déterminé les niveaux minimaux des stocks à maintenir dans ses sept entrepôts mondiaux afin de pouvoir faire face à toute situation d'urgence. Cela couvrirait initialement les besoins de 600 000 personnes relevant de sa compétence, chiffre ultérieurement porté à 750 000 (dont 150 000 dans la filière). Ce niveau est revu au moins chaque semestre par l'équipe dirigeante. Des niveaux optimums sont également établis pour les stocks gérés localement et revus au moins deux fois par an.</p> <p>En outre, le HCR a encore perfectionné sa méthode de planification des approvisionnements, et fonde sur les besoins futurs estimés les quantités à acheter et les niveaux des stocks, ce qui permet de les optimiser. À cette fin, de nouvelles procédures opérationnelles permanentes ont été élaborées en 2014 pour planifier les stocks des principaux articles de secours d'urgence, notamment les besoins annuels et les procédures de reconstituer. Ces procédures opérationnelles permanentes sont devenues un élément obligatoire du processus de planification et d'allocation de ressources du HCR pour l'année 2015 et au-delà. Elles guident les opérations dans l'évaluation des besoins en articles essentiels de secours</p>	Le Comité estime qu'il conviendrait d'envisager aussi des niveaux maximaux pour les stocks, mais est convaincu que les nouvelles procédures de planification permettront effectivement d'identifier les niveaux de stock optimums et considère que cette recommandation a été appliquée					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5, par. 18	La méthodologie d'allocation des coûts des programmes et de leur administration est en place depuis quatre ans maintenant et le Comité recommande au HCR de la réviser et de la perfectionner encore afin d'affiner la précision de ses informations et d'assurer une saisie et une comptabilisation exacte des coûts	Le HCR ventile ses coûts entre trois catégories: coûts des programmes, coûts de l'appui aux programmes et coûts de gestion et d'administration. La méthodologie, établie par le HCR, est appliquée partout et systématiquement à tous les programmes et projets depuis quatre ans. Le Comité a observé qu'il était possible d'affiner encore la méthodologie, concernant par exemple la classification des coûts de personnel dans chacune des trois catégories susmentionnées. À cet égard, le HCR a entrepris de revoir la méthodologie actuelle dans le but d'affiner encore la précision de la classification et de la comptabilisation des coûts. La méthodologie utilisée pour certains postes des programmes a été modifiée pour mieux rendre compte de l'alignement fonctionnel des tâches de leurs titulaires avec les frais engagés et le domaine de dépense concerné. La modification des budgets et des dépenses prend effet à partir de 2015.	d'urgence pour la période suivante et établissent des niveaux de sûreté pour les stocks, assortis d'un niveau minimal déterminé et d'un modèle de reconstituer pour chaque entrepôt dans le monde entier					
			Le Comité a pris note de la modification de la méthodologie et considère que cette recommandation a été appliquée. D'autres commentaires et des recommandations supplémentaires concernant la gestion budgétaire sont présentés dans le rapport					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5 , par. 30	Le Comité recommande au HCR d'évaluer la performance des procédures d'enregistrement biométrique mises en œuvre en Jordanie, afin de conclure ses travaux visant à produire un système mondial normalisé d'identification et d'enregistrement biométriques des réfugiés	<p>L'équipe du HCR chargée de la mise au point du système biométrique mondial, en coordination avec le bureau de pays, veillera à ce que les enseignements acquis avec l'expérience de l'application des procédures d'enregistrement en Jordanie soient pleinement pris en compte, le cas échéant, dans l'élaboration des procédures d'enregistrement biométrique mondiales.</p> <p>Le bureau de pays du HCR en Jordanie a défini le cahier des charges d'une évaluation de la performance des procédures d'enregistrement biométriques mises en œuvre en Jordanie, dans le but de fournir une norme pour le système mondial d'identification et d'enregistrement biométriques des réfugiés. L'évaluation devrait être conduite en juillet/août 2015, y compris la rédaction du projet de rapport. Le rapport final devrait être achevé en septembre 2015 au plus tard.</p> <p>L'application de la recommandation devrait être achevée d'ici le dernier trimestre de 2015.</p> <p>Dans l'intervalle écoulé depuis que cette recommandation a été faite, l'application de la solution biométrique IrisGuard a été étendue au-delà de la Jordanie à tous les pays de la Réponse régionale à la crise des réfugiés</p>	Le Comité, conscient que des progrès sont en cours, prend note de ce que l'application de la recommandation est prévue pour le dernier trimestre 2015. Le Comité compte être informé des conclusions de l'évaluation et attend avec intérêt de voir comment elles vont pouvoir améliorer l'effectivité et l'efficacité du système					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>en Syrie dans lesquels le HCR entreprend l'enregistrement (Égypte, Liban, Irak et République arabe syrienne). Il est proposé d'entreprendre une étude documentaire des procédures d'enregistrement biométrique pour informer les conclusions internes sur les enseignements à en tirer, afin qu'ils puissent être pris en compte.</p> <p>En attendant l'achèvement de l'évaluation, la Division de l'appui et de la gestion des programmes a tiré parti de l'expérience acquise par le HCR avec la solution IrisGuard dans le contexte syrien pour informer le développement du système biométrique de gestion des identités, la solution biométrique mondiale du HCR, qui est actuellement en cours de déploiement sur le terrain dans les opérations en Thaïlande et au Tchad. Les enseignements tirés de la solution IrisGuard ont mis en lumière l'importance du suivi des taux de reconnaissances erronées et de non-reconnaissances erronées dans le système, de la conception de la solution retenue pour intégrer le système biométrique de gestion des identités avec proGres V3, de la nécessité de serveurs locaux pour permettre au système de fonctionner dans des environnements hors ligne ou non connectés et du besoin de dispositifs de saisie biométrique</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5 , par. 36	Le Comité a recommandé au HCR d'étudier la possibilité de recourir davantage à des accords de partenariat d'une durée supérieure à 12 mois	<p>moins chers et d'utilisation plus souple</p> <p>Une approche flexible, déjà en vigueur, permet de prolonger la durée des accords de partenariat et de leur exécution, en fonction des nécessités opérationnelles et sous réserve de la disponibilité de fonds. Pour faire face aux opérations d'urgence au Soudan et dans la République arabe syrienne, 200 projets ont été prorogés au-delà de 2013. Cette flexibilité pourrait être encore améliorée si les donateurs consentaient à des engagements fermes et fiables de financement pluriannuel, qui permettraient de planifier, de mettre en œuvre et de conclure des accords d'une durée supérieure à 12 mois.</p> <p>Toutefois l'extension d'accords de partenariat au-delà de 12 mois par le HCR se heurte actuellement aux obstacles suivants : a) les contributions des donateurs sont en général annoncées pour un an; b) le budget de l'organisation est approuvé annuellement; et c) le HCR doit conserver une certaine flexibilité afin de pouvoir répondre non seulement aux situations d'urgence en cours mais aussi à celles qui surgissent. Le HCR a procédé à une analyse de faisabilité des accords pluriannuels et s'est aussi informé des pratiques d'autres organismes des Nations Unies.</p>	Le Comité prend note de ce que le HCR étudie la possibilité de proroger les accords et considère que l'application de cette recommandation est en cours					

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5, par. 40	Le Comité recommande au HCR de généraliser une approche plus souple de la dotation en effectifs dans les situations d'urgence, notamment en faisant appel au personnel d'autres organismes, et en cas de difficulté sérieuse, d'externaliser tout ou partie du processus de recrutement	Nonobstant ce qui précède, le HCR évalue actuellement la possibilité, à titre exceptionnel, de mettre en œuvre cette recommandation dans le cadre d'activités pour lesquelles un financement pluriannuel a déjà été obtenu Le HCR a déjà assoupli sa procédure de dotation en effectifs dans les situations d'urgence. Plusieurs révisions des procédures accélérées ont considérablement réduit les délais dans lesquels les postes vacants sont pourvus. Selon la Division de la gestion des ressources humaines, la première procédure accélérée pour la Syrie (ci-après Syrie FT1) a été lancée le 25 octobre 2012. La décision du Haut-Commissaire de pourvoir 40 des 46 postes annoncés (c'est-à-dire d'annoncer les noms des candidats retenus) a été communiquée le 14 décembre 2012. Par la suite dans le cadre de Syrie FT1, une décision a été annoncée pour un poste supplémentaire le 18 janvier 2013 et un autre le 1 mars 2013. Les avis de vacance des postes restants ont été soit republiés soit retirés. Pour Syrie FT2 (la seconde procédure accélérée de recrutement pour les opérations en Syrie), 31 avis de vacance de postes ont été publiés le 7 décembre 2012. La décision du Haut-Commissaire de pourvoir 28 des 31 postes proposés (c'est-	Dans le cadre de son audit des ressources humaines, le Comité a examiné la dotation en effectifs dans les situations d'urgence et reconnaît que cette approche a bien été appliquée et que les enseignements en ont été tirés et mis en pratique. Le HCR identifie des possibilités supplémentaires d'améliorer le processus, comme l'indiquent les recommandations du Comité	X				

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>à-dire d'annoncer les noms des candidats retenus) a été communiquée le 18 janvier 2013. Les avis de vacance des trois postes restants ont été soit republiés soit retirés.</p> <p>Le HCR a édicté une règle, entrée en vigueur le 15 juillet 2014, selon laquelle, dans le cadre de la procédure accélérée de recrutement, il n'est plus nécessaire de soumettre les candidatures internes qui ont été approuvées conjointement par les responsables et par la Division de la gestion des ressources humaines à un examen par la Commission mixte d'examen. Cette règle et la procédure révisée s'appliquent à la procédure accélérée de recrutement annoncée le 17 juillet 2014 pour faire face aux situations d'urgence en République centrafricaine et au Soudan du Sud. La dernière révision en date de la procédure accélérée a réduit les délais de dotation en personnel dans les situations d'urgence à un mois environ lorsque des candidatures internes sont identifiées qui ne nécessitent pas d'examen par la Commission mixte d'examen. Pour la dernière procédure accélérée pour la Syrie, la Division de la gestion des ressources humaines a également commencé d'utiliser des profils associés à des fonctions. L'initiative de</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		renforcement des capacités et le programme de recrutement de spécialistes de l'action humanitaire à la classe de début ont permis de constituer un pool de profils associés à des fonctions, ce qui a permis d'éviter la publication en externe de plusieurs avis de vacance de poste pour la même fonction. Comme les candidats du pool de profils sont considérés comme extérieurs au HCR, tous les candidats présélectionnés à partir des profils devaient passer un entretien et faire l'objet d'une enquête avant d'être approuvés pour la fonction. Le filtrage et la présélection des candidats provenant du pool de profils associés à des fonctions a été conduit pour le compte du HCR par un cabinet de recrutement externe. Le processus de recrutement s'en est trouvé considérablement raccourci. Le HCR considère cette recommandation comme appliquée						
A/69/5/Add.5 , par. 45	Le Comité recommande au HCR d'évaluer les coûts et les avantages associés à l'installation du Bureau régional à Amman afin de déterminer si d'éventuels enseignements peuvent en être tirés	Le HCR convient qu'il importe de procéder à une analyse interne des coûts et avantages qu'entraînerait l'installation du Coordonnateur régional pour les réfugiés/Directeur du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à Amman pour améliorer si besoin est la structure existante de gestion et de gouvernance. Le HCR projette de faire conduire une	Le Comité attend avec intérêt l'analyse du Bureau et la communication des conclusions pour la fin du second trimestre de 2015		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	pour les opérations en cours ou à venir	étude interne en commun par le Service de gestion et de développement de l'organisation et par le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord en avril/mai 2015, dans le but de finaliser le rapport et les recommandations pour la fin du deuxième trimestre de 2015. L'étude aura aussi pour but de tirer les enseignements appropriés concernant la conception à l'avenir de structures de gestion de situations d'urgence de grande envergure et en évolution rapide						
A/69/5/Add.5 , par. 50	Compte tenu du succès de cette initiative en République arabe syrienne, le Comité recommande au HCR d'étudier la possibilité d'élargir l'utilisation de systèmes d'information géographique en ligne comme ActivityInfo	Le HCR va entreprendre une étude de l'utilisation d'ActivityInfo pour évaluer la faisabilité d'une extension de son utilisation et/ou de l'intégration de ses principales fonctions dans d'autres systèmes	Le Comité accepte ce point de situation et est averti que la conclusion de l'étude est prévue pour le quatrième trimestre de 2015		X			
A/69/5/Add.5 , par. 56	Le Comité, étant donné l'ampleur considérable du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie et les projets de l'étendre à d'autres pays, recommande au HCR de mandater une évaluation du	Le HCR évaluera les résultats et analyses fournis par plusieurs autres évaluations et études actuellement en cours avant de statuer sur l'opportunité d'entreprendre une évaluation indépendante de son programme d'assistance en espèces. Il a à cet effet chargé Transtec de procéder à une évaluation de la réaction du HCR à l'afflux de réfugiés en Jordanie et au Liban,	Le Comité sait que l'évaluation est attendue pour la fin de 2015. Il prend note de ce que les études mentionnées sont encore en cours, notamment celle du HCR sur les mécanismes d'adaptation, dont		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	programme par un expert indépendant et d'en faire rapport avant la fin de 2014	qui sera finalisée au premier trimestre de 2015. D'autres études comprennent une analyse par le Norwegian Refugee Council de la distribution d'articles non alimentaires contre espèces dans les camps de réfugiés de Jordanie, un rapport d'Oxfam sur l'impact des distributions d'espèces sur les ménages de réfugiés syriens dans les villages d'accueil et les implantations informelles en Jordanie et l'étude du HCR, à paraître prochainement, sur les mécanismes d'adaptation des réfugiés syriens dans quatre pays de la région (disponible au premier trimestre de 2015)	le Comité attend la conclusion pour mai 2015					
A/69/5/Add.5, par. 61	Pour éviter le surstockage et conserver une certaine souplesse, le Comité recommande un examen régulier des stocks détenus dans les entrepôts mondiaux et locaux afin de s'assurer que leurs niveaux restent appropriés	Le HCR procède régulièrement dans les entrepôts mondiaux et locaux à un examen des stocks, qui est inhérent par principe aux procédures en vigueur. Le Service de la logistique et de la gestion des approvisionnements contrôle chaque mois les niveaux des stocks dans tous les entrepôts et signale les articles dont les stocks dépassent potentiellement les besoins (c'est-à-dire qui excèdent les quantités distribuées au cours des 12 derniers mois ou la moyenne des quantités distribuées au cours des trois dernières années). Le rapport est envoyé aux pays concernés pour examen, et prise de mesures s'il y a lieu. Les niveaux des stocks destinés aux opérations d'urgence sont planifiés sur la	Le Comité prend note de l'analyse de l'emplacement des entrepôts et de la fermeture des entrepôts jugés inefficaces, et de ce que la réduction des stocks obsolètes apparaît dans les comptes. C'est pourquoi le Comité considère la recommandation comme appliquée, bien qu'il estime que l'examen des stocks doit demeurer un élément essentiel de l'activité de contrôle entreprise par le Service de la	X				

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/69/5/Add.5, par. 76	Le Comité recommande au HCR de réviser les principes directeurs de sa planification afin : a) de prier les bureaux de pays de mentionner expressément les principales charges de morbidité dans leurs demandes de ressources pour leurs programmes de santé; et b) de rappeler aux bureaux de pays qu'ils peuvent à leur discrétion utiliser des indicateurs de priorité locaux pour suivre l'évolution de questions de santé publique propres à leur pays	<p>base du nombre attendu de personnes relevant de la compétence du HCR, dans la mesure où de telles projections peuvent être faites au sujet d'environnements particulièrement instables. Ces examens réguliers du niveau des stocks ont amené dans certains cas l'administration à réorienter des stocks excédentaires d'une opération à une autre (par exemple au Liban, au Yémen, etc.)</p> <p>Le HCR veillera à ce que ses instructions de planification soient conformes à la recommandation du Comité des Commissaires aux comptes, et les accompagnera d'orientations pour la sélection des partenaires de santé.</p> <p>L'instruction administrative du HCR (UNHCR/AI/2014/21) relative à la communication de rapports sur 2014, à l'application en 2015 et à la planification pour 2016 et 2017 offrait des instructions claires et référençait des ressources pour la programmation fondée sur des données factuelles, la sélection des partenaires et celle des indicateurs. Des instructions détaillées concernant la programmation sont fournies au cours de l'examen annuel du programme, lorsque les experts de la santé examinent les projets de plans d'opérations sanitaires nationaux, ce qui peut entraîner des ajustements desdits plans</p>	<p>logistique et de la gestion des approvisionnements pour en garantir une utilisation efficace</p> <p>Le Comité a examiné les données présentées dans le rapport annuel de la santé publique dans le monde (http://twine.unhcr.org/ar2014/), qui fournit des données par pays sur les principales causes de maladie. Le Comité n'a constaté aucune preuve documentaire que les experts de la santé aient contesté l'alignement de l'allocation des ressources sur les principales charges de morbidité, mais a conscience que cette possibilité fait partie du</p>	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		dans les domaines indiqués par les recommandations a) et b). Le HCR considère cette recommandation comme appliquée	processus et trouve cela rassurant					
A/69/5/Add.5 , par. 80	Le Comité recommande au HCR d'étoffer ses fiches de synthèse annuelles sur la santé publique, la santé procréative et le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, en fournissant deux fois par an et pour chaque camp des informations sur le rapport entre les indicateurs de santé et les ressources utilisées	Le HCR appuie l'élaboration de fiches de synthèse semestrielles par pays sur la santé publique, la santé procréative et l'eau, l'assainissement et l'hygiène, et leur utilisation pour la revue de mi-parcours de l'allocation des ressources budgétaires au niveau national. Dans le système TWINE actualisé (une plateforme en ligne de gestion et d'analyse des données de santé publique collectées pendant les opérations pour les réfugiés), le HCR a élaboré des rapports mis à jour semestriellement pour les pays couverts par le système d'information sanitaire, en utilisant les principales données de leur revue de mi-parcours. Le HCR produit également des fiches de synthèse annuelles de la santé publique des pays à partir des données recueillies dans TWINE, notamment une analyse des données opérationnelles passées et actuelles afin d'identifier l'évolution des coûts liés à la santé dans les programmes. Ces rapports ont été produits au niveau des camps et au niveau national pour 2014. Le HCR va organiser un atelier régional en février 2015 pour l'Afrique de l'Est, dont le programme comportera un module de	Le Comité note que l'application de cette recommandation progresse, mais que l'incidence des activités décrites sur l'amélioration du rapport entre les indicateurs sanitaires et les ressources utilisées demeure peu claire	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.5 , par. 83	Le Comité recommande au HCR d'évaluer les résultats des programmes pilotes de surveillance menés à Kuala Lumpur et au Liban et d'envisager d'en étendre l'application si possible à l'ensemble de son réseau	<p>formation du personnel de santé publique à l'utilisation des données sanitaires dans le cadre de résultats et d'allocation des ressources.</p> <p>Le HCR considère cette recommandation comme appliquée</p> <p>Le HCR a procédé auprès des ménages à une enquête d'évaluation de l'utilisation des services de santé en Jordanie et au Liban.</p> <p>Il a aussi entrepris d'étudier l'enquête récemment testée d'évaluation de l'utilisation par les ménages. Au vu des conclusions, le HCR a décidé que l'enquête deviendra le nouvel outil de suivi de l'accès aux soins médicaux en dehors de l'environnement des camps. Il sera déployé plus largement en 2015 dans les situations de réfugiés qui le permettront.</p> <p>Le HCR considère cette recommandation comme appliquée</p>	<p>Le Comité convient que cette recommandation a été appliquée et encourage l'extension de son déploiement comme indiqué</p>	X				
A/69/5/Add.5 , par. 86	Le Comité recommande au HCR de définir des orientations de base à l'intention des équipes de pays concernant les critères de rapport coût-efficacité dans les services de santé afin de faciliter la prise de décision et l'allocation des	<p>Le HCR va élaborer des orientations à l'intention des équipes de pays concernant les critères de coût-efficacité comme le recommande le Comité, à partir des données internationales publiées et des meilleures pratiques reconnues</p>	<p>Le Comité demande que le calendrier d'application (juillet 2015) soit modifié de sorte que ce travail soit aligné sur l'application des recommandations de l'année en cours afin d'intégrer le</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	ressources dans les programmes de santé		rapport coût-efficacité dans la mesure des résultats. Le document d'orientation est actuellement à l'état de projet, l'objectif étant de faire circuler le projet définitif d'ici fin mai et de finaliser le document en juillet 2015					
A/69/S/Add.5, par. 91	Le Comité recommande au HCR d'affiner ses procédures opérationnelles permanentes concernant l'orientation des patients, en demandant aux bureaux de pays : a) d'indiquer, dans les formulaires mensuels de communication avec les partenaires d'exécution, le nombre et le coût des patients orientés vers des soins de santé secondaires et tertiaires; b) de suivre l'évolution des coûts des patients orientés localement et d'enquêter lorsque la	Le HCR a expérimenté un système pilote automatisé destiné à améliorer le suivi de l'orientation médicale des patients en Éthiopie, en Jordanie, au Liban et au Soudan du Sud. Un outil fondé sur la base de données Access de Microsoft a été finalisé aux fins de l'orientation médicale des patients en décembre 2014, ce qui a permis d'établir un cadre de comptabilisation mensuelle du nombre de patients orientés vers des soins de santé secondaires ou tertiaires et du coût associé, ainsi que de suivre et d'étudier les variations des coûts de l'orientation locale des patients et les tendances défavorables ou les résultats anormaux. L'instrument se compose de la base de données, accompagnée d'un guide de l'analyse des données d'orientation des patients. Il sera	Le Comité prend note des activités entreprises et considère cette recommandation comme appliquée	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	tendance est défavorable ou que les résultats paraissent anormaux; c) d'exiger des partenaires qu'ils demandent l'approbation du HCR pour les cas dont le coût excède un certain seuil; d) de confier l'orientation des cas dont le coût est élevé à des commissions d'orientation afin de garantir la cohérence et la transparence des décisions	déployé en opérations avec des programmes standards d'orientation médicale, lorsque le coût excède 50 000 dollars par an. Le HCR encourage les pays dotés de services d'orientation médicale couverts par l'Organisation à mettre en place une procédure opérationnelle permanente spécifique au pays, conformément aux principes et aux directives en vigueur au plan mondial concernant l'orientation médicale des patients. La procédure devrait comporter des directives précises concernant le seuil de coût du service partenaire pour lequel l'approbation par le HCR est requise et la détermination par des commissions d'orientation des cas à coût élevé acceptables. Le HCR considère cette recommandation comme appliquée						
A/69/5/Add.5, par. 93	Le Comité recommande au HCR de s'efforcer d'uniformiser le taux d'utilisation des agents de santé dans l'ensemble de ses camps, grâce à un dosage approprié des mesures suivantes : a) redéployer éventuellement certains postes d'agent de santé des petits camps vers les	Le HCR a publié sa politique concernant la recherche de solutions de remplacement aux camps en juillet 2014. Avec cette politique, l'institution s'engage à rechercher dans la mesure du possible des solutions de remplacement aux camps, tout en veillant à ce que les réfugiés reçoivent une protection et une assistance effectives et puissent trouver des solutions. Cette politique recentre l'attention sur les réfugiés qui vivent dans les camps et étend les principaux	Le Comité prend note de la publication de la nouvelle politique, qui devrait permettre d'appliquer les recommandations. Le Comité recommande que son effet sur les taux d'utilisation soit suivi et communiqué	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>camps plus importants, en fonction des besoins, et vers des fonctions autres que la prise en charge sanitaire, b) orienter les nouveaux réfugiés vers les camps sous-utilisés; c) regrouper les camps, en collaboration avec les autorités nationales, afin de fermer les petits camps qu'il ne serait pas économique de maintenir à long terme</p>	<p>objectifs de la politique du HCR concernant les réfugiés urbains à toutes les situations opérationnelles. Le HCR a également élaboré plusieurs documents d'orientation conformes aux recommandations émises par le Comité, comme suit : a) une stratégie de santé publique globale pour la période 2014-2018, qui englobe la santé publique, le VIH et la santé procréative, la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Cette stratégie vise à réduire la morbidité et la mortalité et à améliorer la vie des réfugiés, en mettant l'accent sur l'accès à des soins de santé primaires de qualité et l'intégration des services dans les structures nationales; b) des orientations sur la santé dans les zones urbaines, qui indiquent comment assurer l'accès des réfugiés aux soins médicaux en zone urbaine. L'intervention recommandée porte sur l'intégration et l'accès des réfugiés aux systèmes et partenariats nationaux; c) des orientations opérationnelles sur les régimes d'assurance maladie pour les réfugiés, qui fournissent des conseils pour évaluer et appliquer des régimes d'assurance maladie nationaux, communautaires et privés aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.</p>						

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – mars 2015	Observations du Comité – juin 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/69/5/Add.5, par. 98	Le Comité recommande au HCR d'envisager d'appliquer plus largement son système de tableau de bord des résultats sanitaires à l'ensemble du réseau de bureaux de pays. Il devrait veiller, dans chaque centre de santé où il utilise le tableau de bord prospectif, à élaborer conjointement avec le partenaire d'exécution un plan d'action concernant les points à améliorer, et vérifier régulièrement que la situation s'améliore. Il devrait indiquer les résultats obtenus dans son rapport d'activité semestriel en regard des chiffres du tableau de bord prospectif et sélectionner sur cette base ses partenaires d'exécution dans le secteur de la santé	Le HCR considère cette recommandation comme appliquée Dans le cadre du développement du tableau de bord prospectif, le HCR a finalisé un module supplémentaire destiné à la santé procréative et au VIH. Les résultats du tableau de bord sont repris dans des rapports annuels qui sont disponibles au plan mondial. Il a en outre été inclus dans l'accord type révisé de partenariat de projet, qui va être utilisé dans toutes les opérations de pays. Au niveau des pays, le tableau de bord peut être utilisé par le personnel et l'administration du programme pour suivre la mise en œuvre et les résultats du programme et par les partenaires comme instrument de contrôle de l'exécution. Il peut aussi servir à informer le Comité de sélection des partenaires. Le HCR a aussi produit de nouvelles infographies sur les résultats de 2014 du tableau de bord, qui seront communiquées aux bureaux régionaux et de pays pour informer l'examen annuel du programme. Le HCR considère cette recommandation comme appliquée	Le Comité prend note des modifications du tableau de bord prospectif de la santé et de sa communication, et considère cette recommandation comme appliquée	X				
A/69/5/Add.5, par. 101	Le Comité recommande au HCR de publier de nouvelles directives	Le HCR va élaborer et publier des orientations précisant les critères déterminant dans quelles circonstances il convient de faire	La diffusion du document d'orientation est prévue pour la fin			X		

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	pour préciser les situations qui se prêtent mal à la conclusion d'accords avec des partenaires d'exécution et où la passation de marchés avec le secteur privé pourrait être plus appropriée	exécuter les activités soit par des organisations partenaires sans but lucratif, soit directement par des entreprises commerciales. Des facteurs tels que l'objet de l'activité à mettre en œuvre et ses besoins opérationnels propres, en particulier au cours des opérations d'urgence, seront au nombre des éléments critiques à prendre en considération. En outre, une révision de la politique et des procédures du HCR concernant les marchés passés par des partenaires avec des fonds du HCR (UNHCR/HCP/2014/11) a été publiée et est entrée en vigueur le 1 ^{er} novembre 2014	de 2015. Le Comité étudiera la question dans les années à venir					
A/69/5/Add.5, par. 105	Le Comité, afin de renforcer le processus de sélection des partenaires de réalisation, recommande au HCR : a) d'étoffer les procédures par lesquelles il s'acquitte de son devoir de précaution concernant l'enquête initiale sur les partenaires pour y inclure s'il y a lieu la vérification des antécédents; b) En consultation avec d'autres organismes des	L'autodéclaration d'admissibilité par les partenaires constitue la première étape de la présentation d'un partenaire au HCR, dans le cadre d'un processus très détaillé d'enregistrement et de vérification. La procédure d'enregistrement précède la sélection des partenaires pour la réalisation des projets. Les partenaires d'exécution sont sélectionnés à partir du pool de données enregistrées, afin de pouvoir les engager sans délai si nécessaire. Le nouveau « portail des partenaires » sur la Toile mondiale a été élaboré et testé, et son lancement effectif est prévu pour le premier trimestre de 2015. Il offrira une plateforme interactive pour l'enregistrement des	Le Comité prend note des progrès de la réalisation du Portail des partenaires et considère que cette recommandation est en bonne voie		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	Nations Unies et l'ensemble de la communauté humanitaire, d'élaborer des mécanismes d'échange de renseignements sur les partenaires de réalisation	<p>partenariats, et notamment un questionnaire très complet. Le portail des partenaires recueillera les profils de partenaires précédemment passés au crible et servira de base de données, précisant notamment le type de partenaire, les antécédents de relations précédentes avec le HCR et d'autres organismes du système des Nations Unies, le suivi des performances et du déroulement des accords. Il permettra, de manière systématique, de conserver, d'étudier et d'actualiser les profils, ainsi que les entités vérifiées, inscrites ou radiées des listes. Le portail facilitera aussi l'échange d'informations entre le HCR, les bureaux de pays et autres parties concernées.</p> <p>En ce qui concerne la recommandation de pratiquer l'échange de renseignements sur les partenaires de réalisation, le HCR va explorer les moyens et les mécanismes envisageables pour réseauter et échanger des informations avec d'autres organismes du système des Nations Unies.</p> <p>À cet égard, le HCR s'est entretenu des mécanismes d'échange de renseignements avec le PNUD, l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population. Le HCR a également participé à une réunion du Comité de haut niveau du</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – mars 2015</i>	<i>Observations du Comité – juin 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion du système des Nations Unies en octobre 2014, où se sont tenus des entretiens sur une approche systémique harmonisée des fraudes perpétrées par des partenaires de réalisation.						
	Total			27	12	1		
	Pourcentage			67,5	30	2,5		

Annexe II

Composition du personnel

Composition du personnel dans les bureaux de pays

1. Les tableaux ci-après montrent que le nombre de fonctionnaires de chaque niveau est resté généralement constant depuis 2011 et que le rapport entre le nombre de fonctionnaires recrutés sur le plan national et sur le plan international a enregistré davantage de variations.

Tableau 1
Composition du personnel, par niveau

Niveau	2011	2012	2013	2014
Hauts fonctionnaires (pourcentage)	4	4	3	4
Administrateurs (pourcentage)	27	27	29	29
Personnel d'appui sur le terrain (pourcentage)	70	69	68	67
Rapport entre les hauts fonctionnaires et le reste du personnel	1:26	1:26	1:32	1:30

Source : Analyse des données afférentes au personnel réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

Note : Le rapport entre les hauts fonctionnaires et le reste du personnel tient compte du personnel de l'UNOPS recruté sur le plan local et géré par le HCR.

Tableau 2
Catégories de personnel

	2011	2012	2013	2014
Fonctionnaires du HCR	7 838	8 283	8 629	9 411
Experts internationaux sous contrat de vacataire	28	70	109	136
Personnel d'appui et experts locaux sous contrat de vacataire	201	637	1 235	1 013
Rapport entre les fonctionnaires du HCR et le personnel sous contrat de vacataire	34:1	12:1	6:1	8:1

Note : Les données pour 2014 ont été arrêtées au 30 novembre 2014.

Tableau 3
Type de personnel

	2011	2012	2013	2014
Personnel recruté sur le plan international	1 890	2 066	2 240	2 497
Personnel recruté sur le plan national	5 948	6 217	6 389	6 914
Rapport entre le personnel recruté sur le plan international et sur le plan national	1:3,1	1:3,0	1:2,9	1:2,8

Note : Équivalents plein temps, hors vacataires.

Composition par sexe

2. En matière de composition par sexe, l'objectif est que le Secrétariat soit composé d'autant d'hommes que de femmes. Le ratio actuel est de 63 % d'hommes pour 37 % de femmes (voir tableau 4). L'écart par rapport à l'objectif est plus marqué s'agissant du personnel recruté sur le plan national (65 % d'hommes) que du personnel recruté sur le plan international (56 % d'hommes). Il est évident qu'il sera difficile de parvenir à une participation équitable des hommes et des femmes, la composition par sexe étant restée similaire depuis 2008 malgré l'important taux de rotation du personnel ces dernières années (9 390 embauches et réembauches depuis 2011)⁷.

3. Le Comité a constaté que la composition par sexe variait considérablement d'un bureau de pays à l'autre; par exemple, le personnel du bureau au Liban était composé à 48 % de femmes, contre seulement 28 % en Éthiopie. Dans chaque pays, la composition par sexe est influencée par la situation et la culture locales et la nature de l'emploi.

Tableau 4
Composition par sexe 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Hommes (pourcentage)	62	63	63	63
Femmes (pourcentage)	38	37	37	37

Taux de vacance de postes et taux d'absence

4. Les taux de vacance de postes sont restés relativement constants depuis 2011, se maintenant entre 7 % et 10 % en 2014⁸. On constate un manque de personnel à plusieurs niveaux, notamment des administrateurs; par exemple, le taux de vacance des postes P-2, qui sont majoritairement occupés par des fonctionnaires recrutés sur le plan international, est de minimum 17 % depuis 2011.

⁷ Dont des réembauches multiples.

⁸ Le taux de vacance est le rapport entre le nombre de postes vacants pour un mois et à un niveau donnés et le nombre total moyen de postes pour l'année.

5. En 2014, 111 760 jours de travail au total (soit l'équivalent de 14 jours par personne) ont été perdus du fait de l'absence de membres du personnel. Près de la moitié de ces absences correspondaient à des congés de maladie (47 %). Le taux d'absence et la proportion correspondant à des congés de maladie sont restés similaires depuis 2012, et les taux d'absence pour tous les niveaux de personnel sont restés généralement constants.

Formation et perfectionnement

6. Dans le cadre du sondage du personnel du HCR de 2014, 75 % des fonctionnaires ont déclaré que leur supérieur les encourageait à suivre des formations et à se perfectionner⁹. Le nombre de membres du personnel ayant achevé une formation a presque triplé depuis 2010. Au total, 72 009 stages ont été commencés, dont 25 772 ont été menés à bien. Les programmes les plus suivis étaient les cours d'initiation, les stages de formation en matière de protection et les cours relatifs aux technologies de l'information et des communications, qui sont obligatoires. La plupart des cours ont été dispensés en ligne. En 2014, les frais afférents aux formations s'élevaient à 9,7 millions de dollars¹⁰, soit 867 dollars par participant et 376 dollars par programme achevé en moyenne.

7. Selon les orientations en vigueur dans le système des Nations Unies, la formation du personnel doit représenter 2 % des charges liées aux ressources humaines. Le HCR y consacre 1,5 % de ses dépenses au titre des ressources humaines, mais ce pourcentage ne tient pas compte de certaines activités de formation menées sur le terrain. Il est donc impossible de procéder à une comparaison directe.

Tableau 5

Charges liées aux formations

	2014
Nombre de formations menées à bien	25 772
Total des charges liées aux formations	9,7 millions de dollars
Charges liées aux formations, par fonctionnaire du HCR	1 070 dollars
Charges liées aux formations, en pourcentage des charges de personnel	1,5

Note : Les charges liées aux formations ne tiennent pas compte des charges de personnel.

8. D'après les données relatives à l'évaluation et à la notation du personnel en poste au Liban et en Jordanie, tous les fonctionnaires sont compétents ou excellents.

Charges de personnel

9. Précédemment, le Haut-Commissaire a souligné qu'il importait de limiter les charges de personnel. Celles-ci ont augmenté de 14 % entre 2011 et 2014, mais le pourcentage qu'elles représentent dans le montant total des charges a considérablement diminué depuis 2006 (23 % en 2014 contre 41 % en 2006). Au

⁹ Ce chiffre est resté plus ou moins constant depuis le sondage précédent, réalisé en 2011 (77 %).

¹⁰ Hors charges de personnel.

cours de cette période, les charges de fonctionnement et les charges relatives aux programmes ont augmenté de 276 %.

10. En 2014, les charges de personnel moyennes pour chaque fonctionnaire du HCR s'élevaient à 67 600 dollars, soit 5 % de moins qu'en 2011 (71 466 dollars). Depuis 2011, le pourcentage des charges liées au personnel au siège est resté constant (27 % en 2014), le reste des charges se rapportant au personnel sur le terrain (73 %)¹¹. Les charges de personnel afférentes aux vacataires de l'UNOPS ont augmenté de plus de 300 % depuis 2012 pour atteindre 65 millions de dollars en 2014, portant le montant total des charges de personnel à 701 414 067 dollars. Sur ces 65 millions, 15 millions correspondent aux frais liés aux vacataires affectés au siège, en Suisse. Si l'on prend en compte les coûts liés aux 1 149 vacataires employés en 2014, les charges moyennes pour chaque membre du personnel s'élèvent à 66 400 dollars en 2014.

11. Le HCR dispense une grande partie de ses services par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. Les charges de personnel qui figurent dans ce rapport ne tiennent pas compte du personnel de ces partenaires. Tous les frais qui entrent dans le cadre des accords avec les partenaires d'exécution sont classés comme des charges relatives aux programmes car ils sont considérés comme étant directement liés à l'appui aux réfugiés.

Tableau 6
Charges de personnel

(En dollars des États-Unis)

	2011	2012	2013	2014
Charges liées au personnel au siège	171 479 219	172 165 313	181 837 967	171 308 677
Charges liées au personnel sur le terrain	388 674 769	422 112 223	460 101 888	464 872 265
Total des charges de personnel du HCR	560 153 988	594 277 537	641 939 855	636 180 942
Charges moyennes par fonctionnaire du HCR	71 466	71 747	74 393	67 600
Charges moyennes par membre du personnel du HCR, y compris les vacataires de l'UNOPS	s.o.	68 426	73 763	66 422
Charges totales	1 791 818 713	1 990 083 014	2 553 641 832	2 340 422 343

Source : Analyse des données du HCR réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

Notes : En plus de réaliser des opérations par pays et par région, le HCR mène à bien une série de projets et d'activités au niveau mondial. Ces programmes mondiaux sont exécutés au niveau local, mais c'est au siège que leur budget est établi et que leur gestion est assurée. Les charges liées au personnel au siège qui figurent ci-dessus tiennent compte du personnel responsable des fonctions essentielles et des programmes mondiaux. Les charges de personnel correspondent aux traitements ou honoraires et à tous les autres avantages.

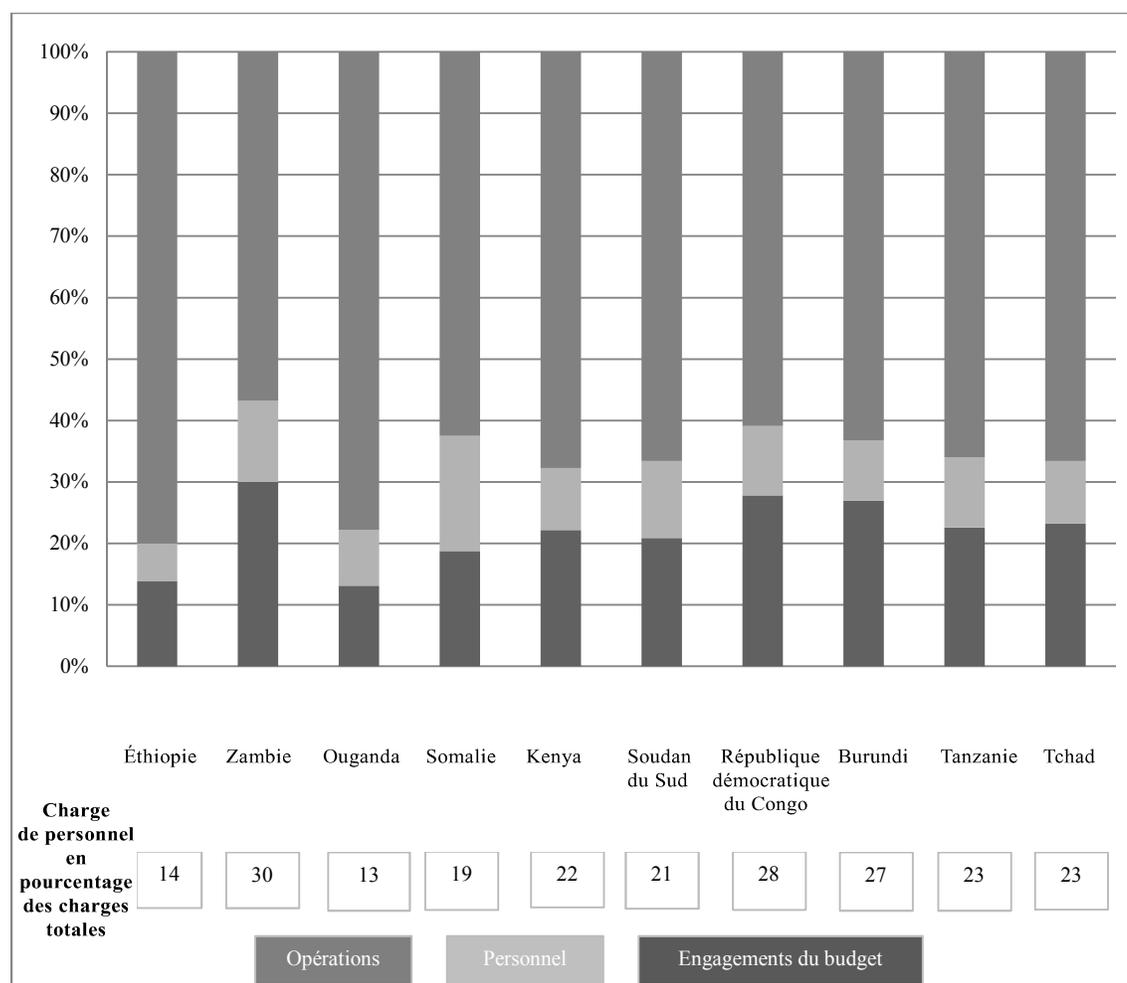
¹¹ Les charges liées au personnel au siège correspondent aux frais afférents aux fonctionnaires en poste au siège, lesquels se chargent de la gestion de programmes mondiaux.

12. Le Comité a analysé le pourcentage que les charges de personnel représentait dans les charges totales de 10 bureaux de pays ayant servi d'échantillon et a observé que ce pourcentage allait de 13 % à 30 %. Les membres du personnel du HCR sur le terrain sont classés en deux catégories : « Programme » et « Appui au programme ». Le Comité a constaté que les charges liées à certains membres du personnel de la catégorie « Programme » pouvaient être inscrites au budget d'administration ou au budget d'appui selon le domaine dans lequel ils travaillaient (par exemple, le personnel chargé de la protection en Ouganda entrait dans la catégorie « Appui au programme »).

13. Le Comité a examiné les activités et la composition du personnel de quatre bureaux de pays et a constaté que le ratio entre le personnel et les réfugiés variait énormément d'un bureau à l'autre.

Figure I

Répartition des charges dans un échantillon de bureaux de pays



Source : Analyse des données afférentes au personnel réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

Tableau 7
Résultats du sondage du personnel du HCR

<i>Domaine</i>	<i>Réponses affirmatives (pourcentage)</i>	<i>Écart par rapport à 2011 (pourcentage)</i>	<i>Question posée</i>
Recrutement/transfert	30	2	18. Le HCR nomme des personnes qualifiées à des postes qui leur correspondent (organisation des carrières)
	39	(3)	17. En tant que fonctionnaire international, je trouve que le HCR tient suffisamment compte de mes compétences et de mes capacités
	40	1	54. Je trouve que le HCR recrute des personnes qualifiées en tenant compte de ses besoins futurs
Développement et rétention des compétences	47	3	19. Je trouve que le HCR permet à chacun d'exploiter pleinement ses capacités
	35	3	20. Je trouve que le HCR parvient à retenir le personnel le plus talentueux (organisation des carrières)
	40	s.o. ^a	22. Je bénéficie de bonnes perspectives de promotion ou d'avancement dans cette organisation
	73	s.o. ^a	15. Je bénéficie de bonnes possibilités d'apprentissage et de perfectionnement dans cette organisation
	59	1	16. Le document d'évaluation de la performance m'aide à déterminer mes forces et mes faiblesses et à trouver des moyens de m'améliorer
	72	(6)	68. Je recommanderais chaleureusement à un tiers de travailler pour le HCR

^a Cette question n'a pas été posée en 2011.

Chapitre III

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

Lettre datée du 31 mars 2015, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et la Contrôleuse et Directrice de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

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

Afin d'exercer cette responsabilité, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés se conforme aux conventions et normes comptables prescrites et applique des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne garantissant 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.

En particulier, les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). La direction estime que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2014 des fonds de contributions volontaires que gère le Haut-Commissaire pour les réfugiés ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Les comptes sont par les présentes approuvés et certifiés.

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

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

Chapitre IV

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2014

A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers relatifs aux comptes des fonds de contributions volontaires qu'il gère pour l'année terminée le 31 décembre 2014, conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4) et à l'article 11 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10).

2. Le rapport présente des renseignements financiers sur les fonds de contributions volontaires administrés par le Haut-Commissaire, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ces fonds comprennent le Fonds du Programme annuel, le Fonds des projets globaux pour la réintégration, le Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds des prestations au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds de roulement et de garantie. Le rapport donne un aperçu général du contexte opérationnel et présente une analyse de la situation financière et de l'exécution du budget par grandes catégories, soulignant les tendances et changements importants.

3. Le présent rapport financier doit être lu en même temps que les états financiers, qui comprennent cinq états assortis de notes.

B. Cadre opérationnel et aperçu des activités

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action internationale visant à protéger les réfugiés et à résoudre les divers problèmes relatifs aux réfugiés. L'Assemblée lui a également confié pour mission de s'attaquer aux problèmes d'autres groupes, y compris les anciens réfugiés qui ont réintégré leur patrie, d'aider ces rapatriés à se réintégrer durablement et de contrôler leur sécurité et leur bien-être, et enfin de régler la situation des apatrides ou de ceux qui risquent de le devenir. En outre, sur demande ponctuelle du Secrétaire général ou des organes principaux de l'ONU et avec l'assentiment de l'État intéressé, il apporte protection et aide humanitaire aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, en coopération avec le Coordonnateur des secours d'urgence.

5. Le HCR travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales. Il consulte les réfugiés et les autres groupes bénéficiant de son aide au sujet des décisions qui les touchent en menant des évaluations participatives. En tenant compte de l'âge, du sexe et de la diversité dans ses activités, il s'efforce de garantir à toutes les personnes relevant de sa compétence la possibilité de jouir de leurs droits sur un pied d'égalité.

6. Au cours de la période considérée, le HCR a continué à s'acquitter de son mandat, tel que défini ci-dessus. En 2014, il a continué d'agir pour faire face aux situations d'urgence créées par les conflits, les changements climatiques ou l'épidémie d'Ebola.

7. Trois ans et demi après avoir commencé, la crise en République arabe syrienne demeure la plus vaste dans laquelle l'Office intervient. En Afrique, de nouveaux conflits ont donné lieu à des déplacements massifs des populations de la République centrafricaine, du Soudan du Sud ou du Nigéria, pour ne citer que quelques cas. La situation d'urgence au Pakistan (Waziristan du Nord) et la crise en Ukraine ont aussi provoqué des déplacements importants.

8. Dans le cadre de son mandat de protection, l'Office s'est consacré en priorité aux questions de l'apatridie, de la protection en mer et de la protection des femmes et des enfants. Concernant cette dernière, il a dûment mis l'accent sur l'éducation et sur la violence sexuelle et sexiste. L'année 2014 a été marquée par le soixantième anniversaire de la Convention de 1954 relative au statut des apatrides, à laquelle ont adhéré 13 États supplémentaires durant l'année grâce à une intense action de promotion. Au 31 décembre 2014, on comptait 84 États parties à cette convention et 63 États parties à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

9. Trouver des solutions durables reste une tâche difficile : plus de 6 millions de personnes dans le monde connaissent un exil prolongé. Malgré tout, la recherche de solutions globales a avancé dans certains cas, comme celui des réfugiés afghans au Pakistan ou celui des réfugiés colombiens en Équateur. Lors d'une réunion ministérielle organisée à Brasilia en décembre 2014 à l'occasion du trentième anniversaire de la Déclaration de Carthagène sur les réfugiés, les participants ont adopté un plan d'action, donnant ainsi un nouvel élan à l'échelle de l'Amérique latine en faveur du renforcement de la protection et de la recherche de solutions au profit des réfugiés.

10. Fin 2014, près de 54,9 millions de personnes relevaient de la compétence du HCR, dont 16,2 millions de réfugiés et demandeurs d'asile, 32,3 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays aidées ou protégées par l'entité, 3,5 millions d'apatrides et 1,1 million d'autres personnes. Par ailleurs, au cours de l'année, près de 127 000 réfugiés ont regagné leur pays et 1,8 million de déplacés sont retournés dans leur ville ou village d'origine.

11. Le HCR a continué de participer activement aux interventions à l'échelle du système en situation d'urgence humanitaire de grande envergure, remplissant ses responsabilités de chef de file sectoriel dans les domaines de la protection, de l'hébergement d'urgence et de la gestion et coordination des camps dans le cadre de chaque intervention, comme le prévoit le programme de transformation.

12. En 2014, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 6 569,7 millions de dollars (contre 5 335,4 millions de dollars en 2013). Sur les 3 603,1 millions de dollars disponibles (3 234,1 millions en 2013), le HCR a dépensé 3 355,4 millions de dollars (2 971,8 millions en 2013) pour ses activités (voir tableau IV.1). À cet égard, les priorités stratégiques globales de l'entité consistent à créer un environnement favorable à la protection des personnes relevant de sa compétence, à mettre en œuvre des procédures de protection équitables et à veiller à ce que ces personnes obtiennent les documents d'état civil dont elles ont besoin, à protéger ces personnes de la

violence et de l'exploitation, à satisfaire leurs besoins élémentaires et à leur offrir les services essentiels, et enfin à trouver des solutions durables.

C. Analyse financière

13. Au 31 décembre 2014, le montant total des soldes des fonds et des réserves était de 1 125,8 millions de dollars (voir état I), ce qui constitue une diminution de 403,0 millions de dollars (soit 26,4 %) par rapport au solde au 31 décembre 2013. Cette diminution résulte du déficit de 304,8 millions de dollars (voir état II), de la perte actuarielle de 98,5 millions de dollars constatée lors de l'évaluation de l'assurance maladie après la cessation de service (contre un gain de 34,0 millions de dollars en 2013) (voir état III), et d'un ajustement positif de 0,3 million de dollars correspondant à la comptabilisation d'actifs acquis au cours des années précédentes. Le montant total des soldes des fonds et réserves correspond au montant net des actifs et des passifs, comme le montre l'état I.

14. Au 31 décembre 2014, le montant net des actifs courants (actifs courants moins passifs courants) était de 1 499,5 millions de dollars (contre 1 596,4 millions de dollars en 2013). Avec un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) de 6,87 (contre 8,66 en 2013), le HCR gardait un bon niveau de liquidités à court terme à la fin de l'année. La diminution de 96,9 millions de dollars des actifs courants nets résulte des variations des actifs et passifs courants décrites ci-après.

15. La part courante des contributions à recevoir est passée de 777,4 millions de dollars en 2013 à 644,4 millions de dollars en 2014. Cette diminution de 133,0 millions de dollars est due à la hausse des paiements reçus au titre des contributions annoncées et à une baisse des contributions annoncées par les donateurs en 2014 pour les exercices à venir.

16. Au 31 décembre 2014, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie était de 679,2 millions de dollars, ce qui constitue une hausse de 65,0 millions de dollars par rapport aux 614,3 millions de dollars constatés au 31 décembre 2013. L'état des flux de trésorerie (état IV) montre que cette hausse est attribuable à des entrées de trésorerie provenant du fonctionnement d'un montant de 136,0 millions de dollars, à savoir principalement de la hausse des contributions payées par les donateurs durant l'année, contrebalancées par des sorties de trésorerie liées aux activités de placement d'un montant de 71,0 millions de dollars. Sur le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (679,2 millions de dollars), 614,3 millions de dollars relèvent du fonctionnement, 50,0 millions de dollars du Fonds de roulement et de garantie et 14,9 millions de dollars du Fonds des administrateurs auxiliaires (voir tableau 3.1.2). En outre, au 31 décembre 2014, le HCR détenait 120,0 millions de dollars de placements à court terme, dont 43,9 millions de dollars étaient également disponibles pour les dépenses de fonctionnement, 37,7 millions de dollars relevaient du Fonds des prestations au personnel et 38,4 millions du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Le montant total de la trésorerie de fonctionnement (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements) était de 658,2 millions de dollars, ce qui équivaut à 1,9 mois de frais de fonctionnement (calcul effectué en fonction de la moyenne des charges au quatrième trimestre de 2014). Le montant total de la trésorerie, qui doit servir à financer les activités de fonctionnement en 2015, servira

également à honorer le montant des obligations légales que le HCR avait contractées au 31 décembre 2014 (commandes en cours), lequel s'établit à 320,3 millions de dollars (contre 315,3 millions de dollars au 31 décembre 2013) (voir note 9.2), ce qui représente une hausse de 1,6 %. Début 2015, le HCR devra effectuer des décaissements afin de solder ces factures.

17. La valeur des stocks (nette de la dépréciation) a augmenté de 51,4 millions de dollars (soit 36,2 %) pour atteindre 193,5 millions de dollars au 31 décembre 2014 (contre 142,1 millions de dollars au 31 décembre 2013). Cette augmentation reflète le niveau global d'activité sur l'année. La valeur totale des stocks achetés au cours de l'année s'élève à 431,6 millions de dollars (contre 336,8 millions de dollars en 2013), tandis que celle des stocks distribués est de 379,0 millions de dollars, soit une hausse de 19,7 % par rapport à 2013 (316,6 millions de dollars). En 2014, le taux de rotation des stocks a été de 2,3 (contre 2,4 en 2013). Les stocks à la fin de l'année correspondaient à environ six mois de marchandises à distribuer aux personnes relevant de la compétence du HCR, ce qui correspond aux délais moyens de la chaîne d'approvisionnement (délais d'achat et de livraison).

18. Au 31 décembre 2014, la valeur des immobilisations corporelles avait augmenté de 13,9 millions de dollars pour atteindre 159,3 millions de dollars (contre 145,4 millions de dollars au 31 décembre 2013). Une dépréciation de 1,8 million de dollars a été comptabilisée en 2014, principalement sur les véhicules à moteur et le matériel de communications.

19. La valeur des immobilisations incorporelles est restée stable, s'établissant à 7,5 millions de dollars, après comptabilisation d'une dépréciation de 2,7 millions de dollars au titre des logiciels en cours d'élaboration. Les activités de développement ont été suspendues jusqu'à nouvel ordre, en attendant les résultats de l'examen du volet conceptuel de leur cadre de gestion.

20. Au 31 décembre 2014, le montant du passif du HCR au titre des avantages du personnel était de 710,5 millions de dollars (contre 565,0 millions de dollars en 2013), dont 84,2 millions de dollars de passif courant et 626,3 millions de dollars de passif non courant. Par « avantages du personnel », on entend les avantages à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme dont bénéficie le personnel, comme l'indique le tableau 3.8.1. Le montant total des deux principales composantes de ces prestations, à savoir l'assurance maladie après la cessation de service (545,5 millions de dollars) et les prestations liées au rapatriement (89,2 millions de dollars), a été évalué par un actuaire indépendant et équivaut à un passif de 634,7 millions de dollars. Il en est résulté une perte actuarielle de 98,5 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, montant qui a été directement comptabilisé dans les réserves, comme indiqué dans l'état III. Cette perte s'explique principalement par la baisse du taux d'actualisation, qui est passé de 3,8 % en décembre 2013 à 2,7 % en décembre 2014. Dans son évaluation, l'actuaire a tenu compte d'une hausse du coût des soins de santé de 2,9 % (contre 2,95 % en 2013).

21. En 2011, le Comité permanent du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a approuvé un plan de financement des engagements non financés au titre de l'assurance maladie après la cessation de service consistant en un prélèvement annuel de 3 % du traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et de celui des agents des services généraux concernés, à compter du 1^{er} janvier 2012. Au 31 décembre 2014, le HCR avait ainsi dégagé 31,7 millions

de dollars (contre 22,7 millions de dollars en 2013) pour financer l'assurance maladie après la cessation de service. Le solde non financé de 513,8 millions de dollars (contre 394,9 millions de dollars en 2013) figure dans le Fonds des prestations au personnel.

22. À la fin de l'année, les soldes des fonds et réserves de l'organisation s'élevaient à 1 125,8 millions de dollars (contre 1 528,8 millions de dollars en 2013). Ils comprennent les soldes cumulés des fonds et réserves, le Fonds de roulement et de garantie, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds des prestations au personnel, comme indiqué plus haut.

23. Pour la période considérée (2014), le montant des soldes cumulés des fonds et réserves était de 1 698,0 millions de dollars (contre 1 973,8 millions de dollars en 2013), dont 1 500,8 millions de dollars correspondant au solde du Fonds du Programme annuel (contre 1 813,6 millions de dollars en 2013). Le montant des soldes cumulés des fonds et réserves comprend la réserve des opérations (10,0 millions de dollars) et la réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat (20,0 millions de dollars), ainsi que les soldes du Fonds des projets globaux pour la réintégration, du Fonds des projets globaux pour les déplacés internes, du Fonds du budget ordinaire et du Fonds des administrateurs. Pour plus de précisions, on se reportera à la note 3.11.

24. Au 31 décembre 2014, le Fonds de roulement et de garantie présentait un solde de 50,0 millions de dollars et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement un solde de 38,4 millions de dollars.

25. En 2014, le HCR n'a pas emprunté au Fonds central pour les interventions d'urgence, créé par l'Assemblée générale en 1992 afin que les organisations qui mènent des opérations y fassent appel dès l'apparition d'une situation d'urgence.

26. Dans le tableau ci-dessous, on trouvera un récapitulatif des principaux ratios financiers au 31 décembre 2014, comparés à ceux du 31 décembre 2013.

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Actifs courants/passifs courants	6,87	8,66
Total de l'actif/total du passif	2,28	3,19
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,66	2,95

27. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) sert à évaluer l'équilibre entre les actifs qui se concrétiseront dans les 12 prochains mois et les passifs que l'entité devra solder sur la même période. Plus ce ratio est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses engagements. À la fin de l'année 2014, le ratio de liquidité générale était de 6,9. Il convient d'interpréter ce chiffre dans le contexte des activités spécifiques du HCR. En général, les entités tentent de synchroniser la génération de leurs charges avec la génération de leurs produits, si elles en contrôlent l'échelonnement. Dans ce cas, une comparaison directe entre l'actif courant et le passif courant donne une bonne idée de la capacité de l'entité d'honorer ses engagements à court terme. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits considérés comme étant à recevoir au cours des 12 prochains mois sont connus à la conférence d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées dépend généralement

d'un budget établi en fonction de l'estimation du montant des dépenses relatives à l'exécution des programmes prévus pour la période correspondante. Or, les dépenses prévues ne constituent pas un passif, d'où un décalage entre le moment où les produits et les charges correspondantes sont comptabilisés à l'actif ou au passif. En raison de ce décalage, le ratio de liquidité générale est plus élevé que si les contributions annoncées étaient mises en regard des dépenses afférentes aux programmes qu'elles doivent financer. La baisse du ratio de liquidité générale reflète la diminution considérable des contributions annoncées en 2014 pour les exercices à venir.

28. Le rapport entre l'actif et le passif est passé de 3,19 en 2013 à 2,28 en 2014. Cette légère baisse s'explique principalement par la diminution des contributions à recevoir non courantes et par l'augmentation des passifs non courants liés aux avantages du personnel.

29. Le ratio de liquidité immédiate (trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants) était de 2,66 (contre 2,95 en 2013).

30. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un déficit (produits moins charges) de 304,8 millions de dollars (contre un excédent de 460,4 millions de dollars à la fin de 2013).

31. La différence marquée avec les résultats de l'année 2013 tient essentiellement au moment auquel le HCR comptabilise les contributions volontaires dans le cadre des normes IPSAS. En effet, plutôt que d'imputer les contributions annoncées sur l'année financière correspondant à l'exercice budgétaire au cours duquel les dépenses doivent être effectuées, le HCR les comptabilise dans l'année financière au cours de laquelle elles sont annoncées.

32. Les charges étant comptabilisées par rapport à un budget annuel, on constatera un tel écart à chaque fois que des contributions particulièrement élevées sont annoncées pour des exercices budgétaires futurs.

33. Or 2014 a été l'exercice budgétaire pour lequel les contributions volontaires annoncées – en 2014 ou avant – ont été les plus élevées de l'histoire du HCR.

34. Le montant total des produits pour 2014, qui s'élève à 3 055,9 millions de dollars (contre 3 164,6 millions de dollars en 2013), comprend les contributions volontaires versées par des donateurs, y compris en nature, et les crédits prévus au budget ordinaire de l'ONU (voir note 5). Les contributions volontaires, d'un montant de 2 994,1 millions de dollars, comprennent des contributions annoncées pour les années à venir (2015 à 2017) à hauteur de 544,1 millions de dollars (contre 841,2 millions en 2013). Alors que le total des contributions volontaires destinées à l'exercice budgétaire 2014 est supérieur à celui de l'exercice 2013, les contributions comptabilisées en 2014 selon les normes IPSAS ont enregistré une légère diminution de 3,6 % par rapport à 2013 (3 105,5 millions de dollars).

35. Le montant total des charges pour l'année financière a été de 3 360,7 millions de dollars (contre 2 704,2 millions de dollars en 2013). Il est supérieur de 24,3 % à celui de 2013, ce qui tient à l'augmentation considérable des activités de l'organisation décrite à la partie B ci-dessus (Cadre opérationnel et aperçu des activités).

36. Le montant des charges relatives aux accords signés avec les partenaires de réalisation, qui s'élève à 1 348,1 millions de dollars, a augmenté de 26,1 % par

rapport à 2013 (1 069,0 millions de dollars), principalement en raison de l'expansion des activités menées au titre du pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), qui permet notamment d'intervenir en République arabe syrienne et dans d'autres situations d'urgence majeures.

37. Le montant des charges afférentes aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires, qui s'élève à 412,8 millions de dollars, est supérieur de 28,7 % à celui de 2013 (320,8 millions de dollars), ce qui est principalement attribuable à la distribution d'un plus grand nombre d'articles de literie, d'articles ménagers et de fournitures médicales dans le cadre des principales opérations menées en 2014.

38. Le montant des charges relatives aux versements individuels et familiaux aux bénéficiaires, qui est de 124,1 millions de dollars, a augmenté de 42 % par rapport à 2013 (87,3 millions de dollars), principalement dans le cadre des interventions en République arabe syrienne.

39. Les charges afférentes aux services contractuels ont augmenté de 51,9 millions de dollars, passant de 173,1 millions de dollars en 2013 à 225,0 millions de dollars en 2014. Cette augmentation est principalement due au fait que le HCR a fourni davantage de services de santé aux personnes relevant de sa compétence au Liban.

40. La perte de change de 64,1 millions de dollars enregistrée en 2014 (contre un gain de change de 12,8 millions de dollars en 2013) est composée de pertes latentes de 69,4 millions de dollars et de gains réalisés à hauteur de 5,3 millions de dollars. En 2014, la monnaie de présentation de l'information financière du HCR, à savoir le dollar des États-Unis, s'est fortement appréciée par rapport aux monnaies dans lesquelles sont exprimées une très grande partie des contributions volontaires. Les pertes latentes reflètent cette évolution et découlent essentiellement de la réévaluation des créances à la baisse. En 2015, cette tendance s'est poursuivie, aboutissant à la réalisation des pertes susmentionnées et à des pertes de change supplémentaires.

41. L'année 2014 est restée marquée par la faiblesse sans précédent des taux d'intérêt applicables aux transactions en dollars des États-Unis et en euros. Cette situation, ainsi que l'objectif que s'est fixé l'organisation en matière de gestion des placements et qui consiste à privilégier la préservation du capital et les liquidités par rapport au rendement, explique la modicité des intérêts créditeurs, lesquels se sont élevés à 1,8 million de dollars (contre 1,5 million de dollars en 2013).

42. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition du déficit pour 2014. Les produits de l'année 2014 prennent en compte un montant de 544,1 millions de dollars relatif aux contributions financières versées et annoncées par les donateurs qui ont été enregistrées et comptabilisées en 2014 mais qui sont destinées à des activités futures (2015 à 2017), comme le montre le tableau 5.1.2. En outre, le HCR avait contracté au 31 décembre 2014 pour 320,3 millions de dollars d'obligations légales, qui correspondent à des biens et services à recevoir début 2015 (commandes en cours). Ainsi, les charges correspondant à certains produits enregistrés en 2014 ne seront imputées qu'en 2015 et au cours des années suivantes.

43. Bien que, sur le plan des résultats financiers, le HCR soit passé d'un excédent de 460,4 millions de dollars en 2013 à un déficit de 304,8 millions de dollars en 2014, les flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement sont restés positifs, s'établissant à 136,0 millions de dollars en 2014 (contre 358,3 millions de dollars en 2013) (état IV).

44. Les montants inscrits au budget et les montants effectifs sont comparés dans l'état V selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, appliquée dans les calculs relatifs au budget, et non selon la méthode de la comptabilité d'exercice, utilisée dans les états I à III. On trouvera dans la note 7 un rapprochement des montants obtenus selon les deux méthodes, à savoir un total des charges de 3 360,7 millions de dollars (état II) et un total des dépenses de 3 355,4 millions de dollars (état V).

45. Conformément à la norme IPSAS 18, l'information sectorielle est présentée à la note 8. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités distinct pour lequel les informations financières sont présentées séparément.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

46. À la différence des états financiers, établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, le budget-programme du HCR est encore élaboré et présenté suivant la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Aux fins de la gestion du budget et de l'analyse de son exécution, les charges sont donc converties en montants comparables aux données budgétaires. L'état financier V présente un état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

47. Tous les chiffres indiqués dans la présente section au titre des dépenses, recettes ou fonds disponibles ont été calculés en comptabilité de caisse modifiée, de sorte qu'ils peuvent être comparés aux montants inscrits dans les budgets. En sont exclues les ressources afférentes au Fonds de roulement, au Fonds de financement des prestations dues au personnel, au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et, le cas échéant, aux comptes spéciaux.

48. Le HCR est le seul organisme des Nations Unies dont le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins globaux des personnes relevant de sa compétence.

49. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel global est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des disponibilités. Il peut réviser le budget en cours d'exercice en établissant des budgets supplémentaires, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, afin de répondre à l'évolution des besoins.

50. Le Comité exécutif a d'abord approuvé pour 2014 une enveloppe de 5 307,8 millions de dollars, puis un budget révisé de 6 236,2 millions de dollars. Au 31 décembre 2014, le budget définitif se montait à 6 569,7 millions de dollars, ce qui correspond à la somme du budget initial et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire, lesquels s'élevaient à 1 261,9 millions de dollars.

51. Depuis l'adoption d'une budgétisation fondée sur l'évaluation des besoins globaux en 2010, le montant des ressources nécessaires a augmenté régulièrement, passant de 3 288,7 millions de dollars en 2010 à 3 821,7 millions en 2011 (+16 %), puis à 4 255,6 millions en 2012 (+11 %) et à 5 335,4 millions en 2013 (+25 %) pour atteindre finalement 6 569,7 millions en 2014, ce qui représente une hausse de 23 % par rapport à 2013.

52. Les dépenses effectives totales ont continuellement augmenté durant ces cinq années à un taux annuel moyen d'environ 14 %, pour s'établir à 3 355,4 millions de dollars en 2014, soit une hausse de 79 % par rapport à 2010 (1 878,2 millions) et de 13 % par rapport à 2013 (2 971,8 millions).

53. Les ressources nécessaires sont réparties entre les quatre piliers de l'action du HCR que sont le programme global pour les réfugiés (pilier 1), le programme global pour les apatrides (pilier 2), les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés (pilier 4).

54. On trouvera au tableau IV.1 la répartition par pilier des ressources nécessaires, des fonds disponibles et des dépenses (le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1). La différence de 2 966,6 millions de dollars entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux) et les fonds disponibles pour 2014 correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2014.

Tableau IV.1

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2014)

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pilier 1^a</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	Total
Montant à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux)	4 896,0	68,2	258,3	1 347,2	6 569,7
Fonds disponibles	2 839,6	38,1	85,7	639,8	3 603,1
Dépenses	2 627,1	36,0	79,1	613,3	3 355,4
Reports	212,5	2,1	6,6	26,5	247,7
Dépenses en proportion du montant à financer (pourcentage)	54	53	31	46	51
Dépenses en proportion des fonds disponibles (pourcentage)	93	94	92	96	93

^a Y compris le Fonds du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la Réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat.

55. Les budgets supplémentaires établis en 2014, se montant à 1 261,9 millions de dollars, correspondent aux interventions d'urgence nécessitées par les situations en République arabe syrienne, en Iraq, en République centrafricaine, au Nigéria, au Soudan du Sud et au Pakistan (pour le Waziristan du Nord) ainsi que par la situation des déplacés en Ukraine, et à l'intégration du projet d'articles d'urgence/non alimentaires au Soudan.

56. Pour 2014, les dépenses totales se montent à 3 355,4 millions de dollars, contre 2 971,8 millions en 2013, une hausse de 383,6 millions de dollars (soit 13 %). La figure I illustre la répartition de ces dépenses par pilier et la figure II offre un diagramme de l'évolution des dépenses annuelles totales sur les sept dernières années.

Figure I
Dépenses, 2014 : répartition par pilier

(En pourcentage)

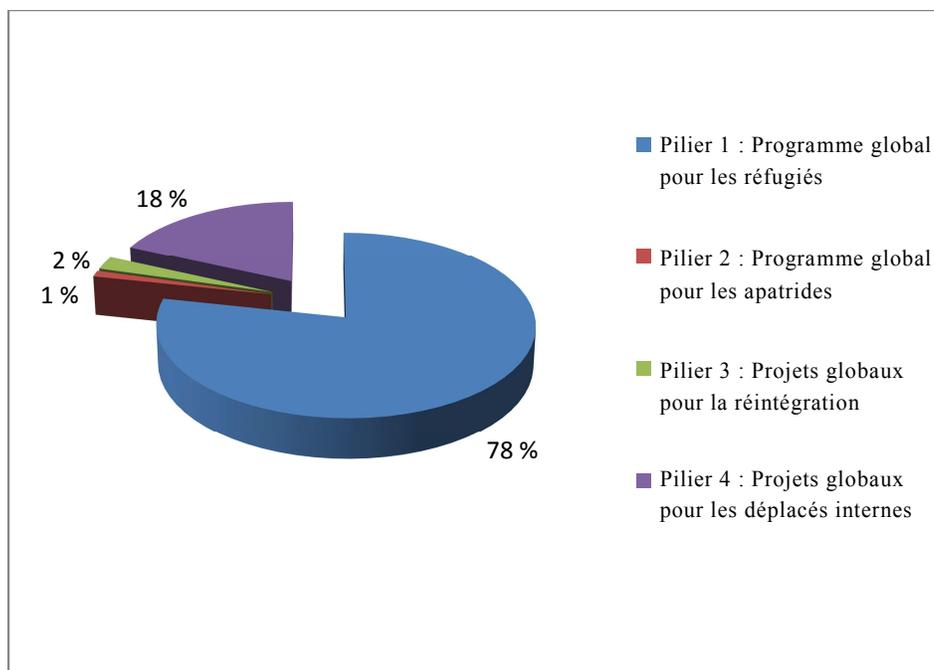
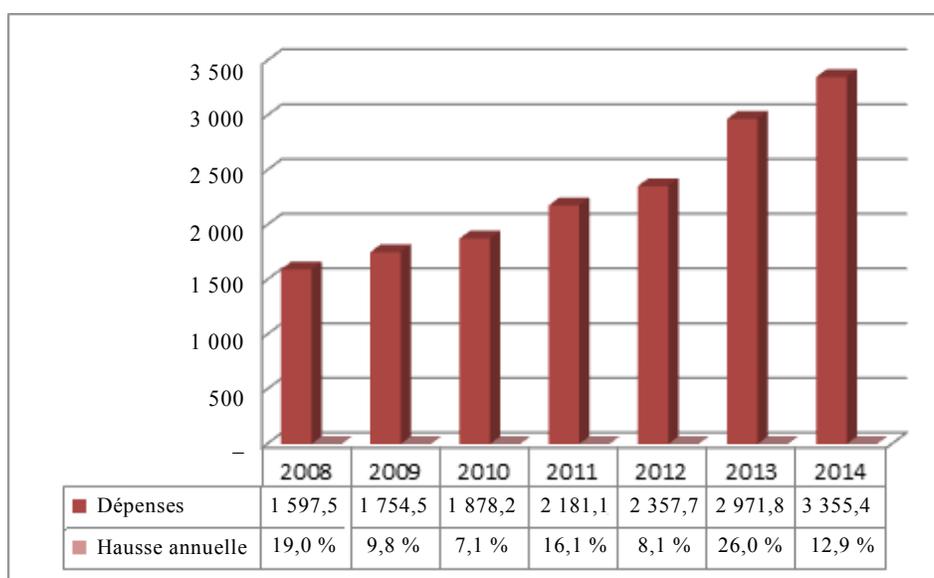


Figure II
Évolution des dépenses, 2008-2014

(En millions de dollars des États-Unis)



57. On trouvera au tableau IV.2 les dépenses effectuées en 2014 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration, Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2013.

Tableau IV. 2
Dépenses, 2014

(En millions de dollars des États-Unis)

	2014		2013	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	2 891,1	86,2	2 528,8	85,1
Appui aux programmes	324,9	9,7	311,7	10,5
Gestion et administration	132,1	3,9	123,3	4,1
Programme des administrateurs auxiliaires	7,3	0,2	8,0	0,3
Total	3 355,4	100,0	2 971,8	100,0

58. On trouvera une représentation graphique de l'évolution des dépenses des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2008-2014 dans les figures III (en millions de dollars des États-Unis) et IV (en pourcentage).

Figure III

Évolution des dépenses, 2008-2014

(En millions de dollars des États-Unis)

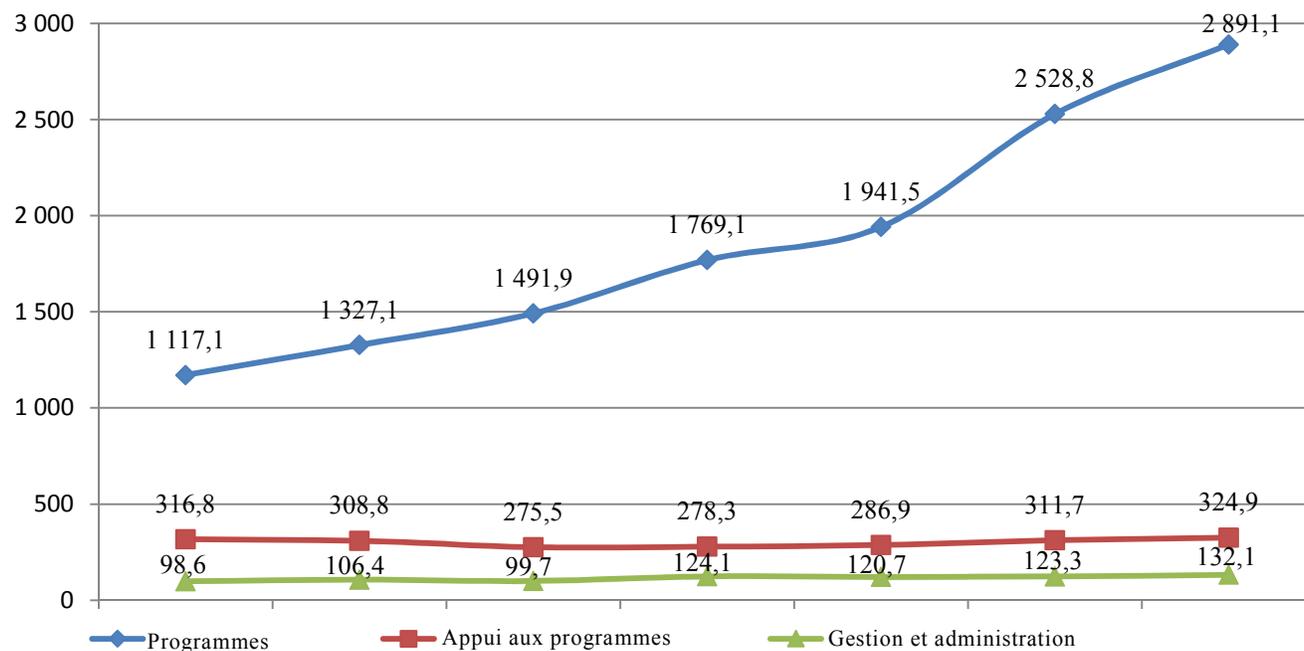
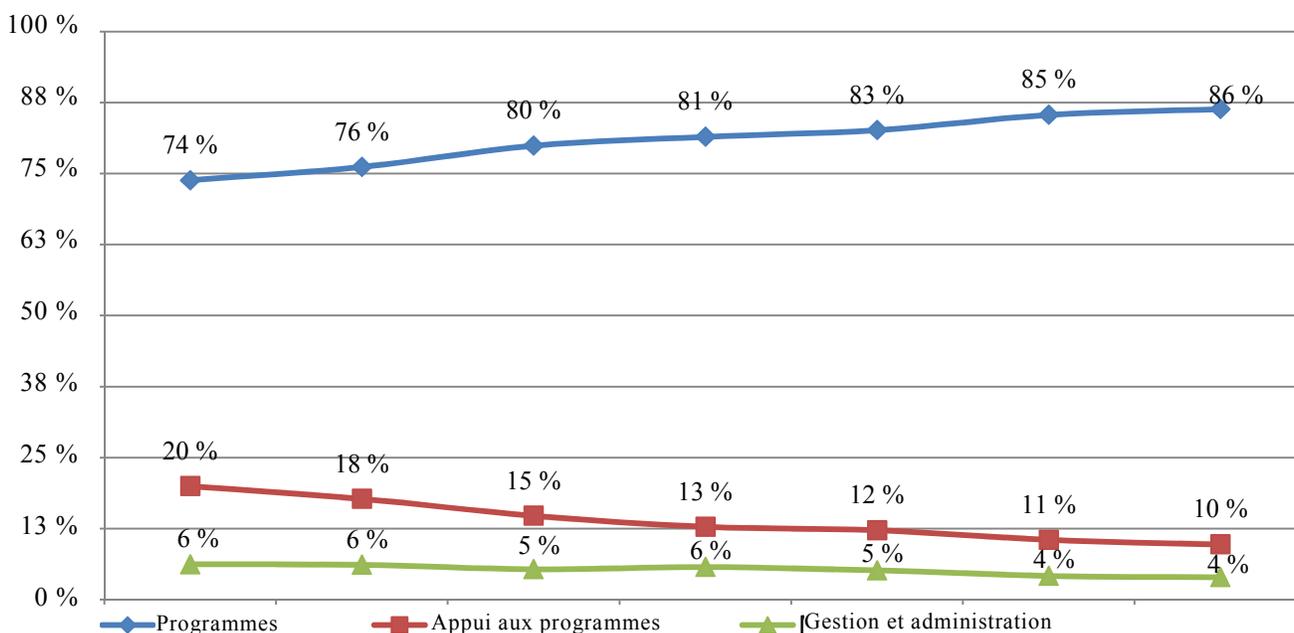


Figure IV
Évolution des dépenses, 2008-2014



E. Gestion des risques

Gestion du risque institutionnel

59. Le HCR a engagé la mise en place structurée d'un dispositif de gestion du risque institutionnel à l'échelle de l'organisation. En 2014, il a publié sa politique de gestion du risque, assortie d'une instruction administrative et de procédures de mise en œuvre. Il y a défini l'organisation de la gestion du risque institutionnel, les rôles et les responsabilités y afférents, le processus de gestion du risque ainsi que les exigences de conformité permettant la mise en place d'un dispositif souple de gestion du risque, en accord avec les recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées en 2010 et 2012.

60. Un groupe consultatif polyvalent a aidé à l'élaboration du dispositif en fournissant des conseils pour les différents secteurs. Ce groupe a été supprimé une fois que les directives officielles ont été publiées. La politique et l'instruction administrative seront revues avant le 30 juin 2017. Lors de cette révision, la définition des critères applicables à la gestion des risques pourrait être examinée sur la base des données accumulées au cours de la période précédente. Une formation en ligne sur la gestion du risque institutionnel a été élaborée et lancée en 2014.

61. Le HCR a commencé à dresser des registres des risques institutionnels et stratégiques, en application de sa politique de gestion du risque. Le registre des risques institutionnels regroupera les informations relatives aux risques dans les opérations hors siège et dans les entités du siège, tandis que le registre des risques stratégiques sera consacré aux risques stratégiques majeurs portant sur l'ensemble

de l'organisation. La première évaluation structurée des risques a été lancée en 2014 et devrait s'achever au premier trimestre de 2015. En outre, des examens périodiques des risques ont été intégrés au cycle de gestion des opérations, le premier examen annuel devant se dérouler d'octobre à décembre 2015.

Gestion du risque financier

62. La gestion du risque financier est assurée par le Bureau du Contrôleur suivant le Règlement financier de l'ONU, le Règlement de gestion des fonds constitués au moyen de contributions volontaires du HCR et les règles de gestion financière de l'ONU, le cas échéant. Elle fait appel à des procédures de planification stratégique et d'affectation des ressources rigoureuses, jointes à une gestion intégrée de la trésorerie et des risques de change. Le Comité de la stratégie et des investissements financiers, qui est présidé par le Contrôleur, formule des directives sur la gestion du risque financier.

63. Du fait qu'il reçoit ses contributions volontaires et effectue ses versements dans diverses monnaies, le HCR détient et gère un solide portefeuille de devises dans lequel les risques de change se compensent en grande partie automatiquement. Il n'effectue donc chaque mois qu'un nombre restreint d'opérations de couverture de change et n'a aucune position ouverte à déclarer à ce titre en fin d'année financière. Les systèmes intégrés de gestion des approvisionnements, des finances et de la trésorerie permettent de gérer les flux de trésorerie en temps réel au niveau mondial, ainsi que de prévoir leur évolution de façon fiable.

64. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent son exposition au risque de crédit associé à une quelconque institution financière et prévoient l'application de critères de solvabilité rigoureux. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'institutions figurant parmi les mieux notées par les grandes agences de notation.

F. Renforcement des principes de transparence et de responsabilité

Avantages des normes IPSAS

65. Les normes IPSAS doivent être adoptées par l'ensemble du système des Nations Unies dans le cadre de la réforme des pratiques de gestion et de l'amélioration de la transparence et de la responsabilité. En passant en 2012 aux normes IPSAS, le HCR a adopté les meilleures pratiques du secteur public international en matière d'information financière et jeté les bases d'une plus grande transparence, d'une administration plus judicieuse de ses ressources et d'une augmentation de l'information disponible à l'appui de la gestion axée sur les résultats. Ses mesures de mise en conformité avec les normes IPSAS lui ont déjà permis d'améliorer considérablement la gestion et l'information financières ainsi que la gestion des actifs hors siège.

66. Le HCR s'est certes déjà doté d'une base solide pour la mise en œuvre des normes IPSAS, mais il poursuivra ses efforts dans tous ses services afin que les responsables prennent entièrement en main et guident la réalisation des avantages escomptés.

Mécanismes de contrôle interne et faits nouveaux les concernant

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

68. Des contrôles internes et des mécanismes de reddition de comptes sont sans cesse appliqués à tous les niveaux de l'organisation, conformément aux prescriptions établies par les documents de base suivants :

a) Le dispositif global de responsabilité des gestionnaires devant les organes directeurs, qui définit exhaustivement les responsabilités, les attributions et les pouvoirs dans tout le HCR, en indiquant les règles, outils et orientations de gestion s'y rapportant;

b) Le dispositif de contrôle financier interne et les plans de délégation de pouvoirs;

c) Le dispositif d'affectation des ressources;

d) Le dispositif de contrôle budgétaire interne et le plan de contrôle budgétaire;

e) Les règles et principes applicables à l'exécution de projets par les partenaires, les accords de partenariat relatifs à des projets et la surveillance, le contrôle et l'audit des projets.

69. Le HCR bénéficie d'un système solide d'examen de l'efficacité des contrôles internes, qui est appliqué par les organes et mécanismes évoqués ci-après.

Bureau des services de contrôle interne

70. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) remplit depuis 1997 les fonctions d'audit interne au HCR, conformément à l'article 12.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Un mémorandum d'accord, révisé en 2014, entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne du Bureau. La Division de l'audit interne du BSCI comprend un service consacré au HCR qui est basé à Genève, avec un bureau à Nairobi et des auditeurs en Jordanie et au Pakistan. Les auditeurs internes conduisent régulièrement des missions pour examiner les opérations hors siège ainsi que les unités administratives, les fonctions et les mécanismes du HCR au siège. Leurs constatations et recommandations sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Le BSCI présente aussi une synthèse de ses activités et de ses évaluations tant au Comité exécutif du HCR qu'à l'Assemblée générale dans le cadre de son rapport annuel.

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

71. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires de réalisation. En 2014, il a ainsi collaboré avec plus de 900 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets réalisés par les partenaires est obligatoire depuis 1997. Pour les bureaux extérieurs et le siège, ces audits

constituent un outil de gestion important, parce qu'ils apportent la preuve que les partenaires de réalisation sont effectivement obligés de répondre de leur gestion des programmes et des ressources financières, ce qui contribue à renforcer la crédibilité du HCR aux yeux des donateurs et des États Membres. Ces audits aident le HCR à :

- a) Acquérir une assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'inexactitudes significatives et conforme aux termes de l'accord conclu avec lui pour le projet;
- b) Voir dans quelle mesure le partenaire de réalisation a respecté les stipulations de cet accord;
- c) Évaluer les contrôles internes et les pratiques de gestion financière du partenaire.

72. Un audit indépendant vérifiant la fourniture effective des services et l'utilisation effective des ressources par les partenaires de réalisation renforce la crédibilité du HCR aux yeux de toutes les parties prenantes et constitue un outil de gestion objectif permettant de repérer des problèmes et de veiller à leur résolution. À partir de 2014, le HCR a adopté une stratégie d'audit axée sur le risque concernant les projets réalisés par ses partenaires. Alors que les projets étaient précédemment sélectionnés en fonction de leur montant uniquement, ils sont désormais choisis selon les risques qui leur sont associés. En outre, les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et trois à quatre cabinets d'audit mondiaux ont été engagés par le siège du HCR, ce qui a donné lieu à un choix de prestataires reposant davantage sur la concurrence, à un processus d'audit plus efficace et à des rapports plus cohérents et de meilleure qualité. Un outil amélioré, servant à l'évaluation au niveau mondial des contrôles internes appliqués par les partenaires, à la classification et à l'analyse des résultats d'audit ainsi qu'au recensement des principaux risques, a été introduit. Cette nouvelle stratégie et ces nouvelles mesures ont été adoptées en vue d'être mieux assuré de l'utilisation faite des ressources. Des améliorations et des mesures de contrôle ont été intégrées au cadre défini à l'intention des partenaires de réalisation afin de réduire les risques au minimum, d'améliorer la responsabilité, d'augmenter l'efficacité opérationnelle et de renforcer les partenariats.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

73. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables, au Statut et au Règlement du personnel, ainsi qu'au Règlement de gestion du HCR. En 2014, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait au contrôle (audit interne, inspection, évaluation, prévention de la fraude, responsabilité individuelle, gestion du risque interinstitutionnel) et formulé des observations à ce sujet. En outre, trois membres du Comité se sont rendus en Jordanie, au Kenya et en Thaïlande pour s'y familiariser avec les opérations du HCR.

Comité du suivi de l'application des recommandations et de la responsabilité

74. Créé par le HCR en juin 2012, le Comité du suivi de l'application des recommandations et de la responsabilité a pour rôle :

a) D'assurer effectivement le respect du principe de responsabilité dans toute l'organisation en examinant et en hiérarchisant les recommandations essentielles formulées par les organes de contrôle interne et externe qui n'ont pas encore été appliquées, et en surveillant la mise en œuvre;

b) De veiller à ce que les modifications que les organes de contrôle recommandent d'apporter aux politiques et procédures soient correctement examinées et, s'il y a lieu, mises en œuvre;

c) De recommander de nouvelles lignes d'action propres à renforcer la responsabilité;

d) De faciliter l'application effective du dispositif de responsabilité individuelle prévu dans le dispositif global de responsabilité des gestionnaires.

75. Le Comité constitue l'organe central chargé de définir les recommandations essentielles non encore appliquées qui sont prioritaires et d'en suivre la mise en œuvre. Il s'assure en outre qu'un effort systématique est fait pour définir les modifications qu'il est nécessaire d'apporter aux politiques et procédures afin de donner suite aux suggestions des organes de contrôle ou de recommander des politiques supplémentaires.

Bureau de l'Inspecteur général

76. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général et comprenant deux services, chargés respectivement des inspections et des investigations, qui mènent en toute indépendance des inspections des bureaux extérieurs et des unités du siège, des investigations sur les cas possibles de faute professionnelle du personnel du HCR et des enquêtes spéciales sur les attentats dirigés contre le personnel ou les opérations du HCR qui ont pu causer des pertes en vies humaines, des blessures graves ou des dommages matériels importants. Le Bureau exerce un contrôle indépendant pour favoriser une gestion efficace, efficiente et responsable des opérations hors siège et au siège et tient le Haut-Commissaire informé des défis, problèmes et faiblesses que comporte l'exécution du mandat du HCR.

Autres outils et mécanismes

77. Il est intéressant de noter les activités indiquées ci-après, par lesquelles le HCR tâche en permanence de renforcer ses contrôles internes, d'utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité et d'efficience et de préserver ses actifs :

a) Attirer l'attention de l'encadrement sur la suite donnée aux recommandations des organes de contrôle interne et externe, en indiquant régulièrement au Comité d'audit et de contrôle indépendant et au Comité exécutif le nombre et la nature des recommandations restant à appliquer;

b) Dresser et justifier, documents à l'appui, la liste de toutes les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes;

c) Examiner et simplifier les règles, procédures et orientations internes destinées au personnel;

d) Organiser des réunions périodiques du Comité supérieur de gestion pour examiner les divers aspects du renforcement des pratiques de gestion des risques et de la performance dans tout le HCR.

G. Continuité des activités

78. La direction du HCR a évalué les conséquences qu'auraient d'éventuelles réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, vu, en particulier, la situation économique et financière mondiale. Elle estime que le HCR a suffisamment de ressources pour poursuivre les activités prévues à moyen terme. Elle se fonde, pour l'affirmer, sur le fait que le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2015 à sa réunion d'octobre 2014 et sur la tendance, observée sur les dernières années, du recouvrement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. État de la situation financière au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

		<i>Informations détaillées</i>	<i>31 décembre 2014</i>	<i>31 décembre 2013</i>
Actif				
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1		679 243	614 281
Placements	Note 3.1		120 000	120 000
Contributions à recevoir	Note 3.2		644 384	777 442
Stocks	Note 3.3		193 472	142 060
Autres actifs courants	Note 3.4		117 678	150 839
Total des actifs courants			1 754 777	1 804 622
Actifs non courants				
Contributions à recevoir	Note 3.2		87 368	268 154
Immobilisations corporelles	Note 3.5		159 291	145 395
Immobilisations incorporelles	Note 3.6		7 455	7 562
Total des actifs non courants			254 114	421 111
Total de l'actif			2 008 891	2 225 733
Passif				
Passifs courants				
Dettes et engagements	Note 3.7		168 249	128 025
Avantages du personnel	Note 3.8		84 232	77 395
Autres passifs courants	Note 3.9		2 845	2 850
Total des passifs courants			255 326	208 270
Passifs non courants				
Avantages du personnel	Note 3.8		626 286	487 642
Provisions	Note 3.10		1 501	1 061
Total des passifs non courants			627 787	488 703
Total du passif			883 113	696 973
Actif net			1 125 778	1 528 760
Réserves et soldes des fonds				
Soldes cumulés des fonds et réserves	Note 3.11		1 697 986	1 973 812
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12		50 000	50 000
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	Note 3.13		38 420	35 001
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14		(660 628)	(530 053)
Total des soldes des fonds et des réserves			1 125 778	1 528 760

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Produits			
Contributions volontaires	5.1	2 994 149	3 105 519
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	5.2	41 024	38 996
Intérêts créditeurs		1 775	1 478
Produits divers	5.3	18 960	18 598
Total des produits		3 055 908	3 164 591
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	6.1	1 348 070	1 068 966
Traitements et avantages du personnel	6.2	795 541	717 642
Services contractuels	6.3	224 967	173 082
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	6.4	412 841	320 822
Charges de fonctionnement	6.5	192 951	159 218
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	6.6	124 054	87 333
Matériel et fournitures de bureau	6.7	49 228	44 513
Frais de voyage		50 740	44 942
Carburants et lubrifiants		28 629	29 893
Consultants		20 187	20 799
Amortissements et dépréciation	6.8	43 343	39 653
(Gains)/pertes de change	6.9	64 136	(12 782)
Autres charges	6.10	6 053	10 106
Total des charges		3 360 740	2 704 187
Excédent/(déficit) pour l'année		(304 832)	460 404

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	Soldes cumulés des fonds et réserves	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	Total
Actif net au 1^{er} janvier 2013 (montants audités)		1 497 803	50 000	(548 926)	35 481	1 034 358
Variations des soldes des fonds études réserves en 2013						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	474 519	11 626	(28 815)	3 074	460 404
Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	33 998	–	33 998
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8 et 3.14	(10 136)	–	10 136	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	11 626	(11 626)	3 554	(3 554)	–
Total des variations en 2013		476 009	–	18 873	(480)	494 402
Actif net au 31 décembre 2013		1 973 812	50 000	(530 053)	35 001	1 528 760
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2014						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(199 730)	(65 531)	(42 990)	3 419	(304 832)
Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	(98 483)	–	(98 483)
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8 et 3.14	(10 898)	–	10 898	–	–
Comptabilisation d'actifs supplémentaires	3.5	333	–	–	–	333
Transferts	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(65 531)	65 531	–	–	–
Total des variations en 2014		(275 826)	–	(130 575)	3 419	(402 982)
Total de l'actif net au 31 décembre 2014		1 697 986	50 000	(660 628)	38 420	1 125 778

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :			
Excédent/(déficit) pour la période		(304 832)	460 404
Amortissements et dépréciation	3.5 et 3.6	43 343	39 653
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	3.2	313 844	(122 149)
(Augmentation)/diminution des stocks	3.3	(51 412)	(19 996)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	3.4	33 161	(87 711)
Augmentation/(diminution) des dettes et des engagements	3.7	40 224	53 590
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, après déduction de la perte/du gain actuariel(le) sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service		46 998	28 772
Augmentation/(diminution) des provisions	3.10	440	321
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	3.9	(5)	1 444
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		14 431	4 187
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(220)	(240)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		135 972	358 275
Flux de trésorerie provenant des activités de placement :			
Achats d'immobilisations corporelles	3.5	(75 948)	(58 282)
Achats d'immobilisations incorporelles	3.6	(3 620)	(2 702)
Produits de la vente d'éléments d'actif		8 558	6 022
Achats de dépôts à terme		(360 000)	(120 000)
Échéances et ventes de dépôts à terme		360 000	–
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(71 010)	(174 962)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement :			
Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		64 962	183 313
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		614 281	430 968
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		679 243	614 281

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

Informations détaillées	Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
	Montant initial ^a	Montant définitif ^b		
Opérations hors siège				
Afrique	1 893 466	2 582 967	1 125 196	1 457 771
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 532 220	1 944 655	1 198 814	745 841
Asie et Pacifique	581 376	610 442	269 396	341 046
Europe	343 279	486 999	209 279	277 720
Amériques	110 352	110 636	61 105	49 531
Total, opérations hors siège	4 460 693	5 735 699	2 863 790	2 871 909
Programmes mondiaux	219 942	287 828	278 891	8 937
Siège	200 280	209 582	205 401	4 181
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat	414 928	324 645	–	324 645
Fonds des administrateurs auxiliaires	12 000	12 000	7 327	4 673
Total	Note 7	5 307 843	6 569 754	3 355 409

^a Le budget initial de 5,307,8 millions de dollars (A/68/12/Add.1) a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à sa soixante-quatrième session (30 septembre-4 octobre 2013).

^b À sa soixante-cinquième session, le Comité exécutif a approuvé un budget révisé d'un montant de 6 236,2 millions de dollars (voir A/69/12/Add.1). Le montant définitif inscrit au budget, de 6 569,7 millions de dollars, représente la somme du budget initial approuvé (5 307,8 millions de dollars) et du budget supplémentaire constitué par le Haut-Commissariat en application de l'article 7.5 du Règlement de gestion (1 261,9 millions de dollars).

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Notes relatives aux états financiers

Note 1

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

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV). Son mandat est énoncé dans son statut (annexe de la résolution 428 (V) de l'Assemblée générale), aux termes duquel « [l]e 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 ».

2. 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). 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). En ce qui concerne les activités d'assistance du Haut-Commissaire, les dispositions fondamentales du statut ont été élargies par l'Assemblée dans sa résolution 832 (IX).

3. Le HCR a pour objectif général d'assurer la protection internationale des réfugiés et de chercher des solutions durables aux problèmes les concernant. 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 personnes relevant de sa compétence. 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 de l'aide humanitaire.

4. 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 vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à sa disposition. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2014, le Comité exécutif se composait de 94 membres. Son rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

5. Le HCR a son siège à Genève et dispose d'un centre de services globaux à Budapest, d'un centre de services informatiques à Amman, de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles et d'un service de collecte de fonds dans le secteur privé à

Copenhague. Au 31 décembre 2014, il était présent dans 125 pays, où ses principales opérations sont gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux locaux installés dans les cinq grandes régions suivantes : Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les programmes mondiaux sont gérés par le Département des opérations et les divisions fonctionnelles.

Note 2

Conventions comptables

Référentiel comptable

6. Les états financiers du HCR ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public.

7. Ces états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé, à sa séance d'octobre 2014, les montants révisés du budget pour 2014 et 2015 et de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière.

8. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ([ST/SGB/2013/4](#)), la monnaie de fonctionnement et de compte du HCR est le dollar des États-Unis. Tous les montants sont arrondis au millier le plus proche.

9. Les montants des opérations effectuées en monnaie étrangère sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies, qui est proche du taux de change en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et passifs libellés en monnaies étrangères est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de clôture annuelle des comptes.

10. Les gains et pertes de change, réalisés ou non, qui résultent du règlement des opérations en monnaie étrangère et de la conversion en dollars d'actifs et passifs libellés en monnaies étrangères, sont portés dans l'état des résultats financiers.

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

12. Ces états financiers incluent nécessairement des montants estimatifs calculés à partir des connaissances, des appréciations et des hypothèses de la direction au sujet des événements et activités concernés. Les estimations englobent, sans s'y limiter, la juste valeur des biens et services reçus en dons, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances et des stocks, des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels. La prise en compte du caractère significatif de l'information est un élément fondamental de l'élaboration des conventions comptables et de l'établissement d'états financiers.

13. En 2014, certaines rubriques ont été reclassées dans les états financiers en vue d'en améliorer la présentation, les montants comparatifs correspondants ayant également été reclassés. Les informations relatives aux montants effectifs des rubriques reclassées figurent dans les notes pertinentes des états financiers.

Produits

14. Les produits constitués par des crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, des contributions volontaires et des annonces de contributions volontaires confirmées par écrit sont constatés comme opérations sans contreparties directes, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Si l'utilisation de ces contributions est assortie de restrictions, le HCR estime que celles-ci ne correspondent pas à la définition d'une condition énoncée dans la norme 23.

15. Les contributions volontaires et les contributions en espèces non assorties de conditions versées par des donateurs pour lesquelles aucun accord officiel contraignant n'est nécessaire sont comptabilisées comme produits une fois reçues.

16. Les contributions en nature de biens et de services servant directement aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur. Ces contributions comptent notamment des biens à distribuer aux bénéficiaires, le droit d'utiliser des locaux, des services collectifs de distribution, des prestations de transport et la mise à disposition de personnel. Les contributions en nature de biens sont comptabilisées comme produits et inscrites à l'actif dès réception des articles. Les contributions en nature de services sont constatées simultanément comme produits et comme charges.

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

Charges

18. Conformément au principe de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la fourniture de biens ou de services par le fournisseur ou prestataire et elles sont enregistrées dans les comptes et états financiers de la période concernée.

Instruments financiers

19. Les instruments financiers sont des engagements contractuels donnant lieu à des actifs financiers pour une entité et à des passifs financiers ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les instruments financiers détenus par le HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les dettes.

Actifs

Trésorerie et équivalents de trésorerie

20. La trésorerie et les équivalents de trésorerie, qui sont comptabilisés à leur valeur nominale, comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les dépôts à court terme à échéance de trois mois maximum.

Placements

21. Les placements du HCR concernent actuellement des dépôts à terme à échéance de 3 à 12 mois. Le produit des placements est comptabilisé par régularisation et porté à la rubrique des intérêts créditeurs.

Contributions à recevoir

22. Les contributions à recevoir de l'exercice considéré sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations des créances douteuses. Les contributions à recevoir à long terme sont comptabilisées à leur coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Stocks

23. Les stocks se composent principalement d'articles qui sont distribués gratuitement aux bénéficiaires : des articles non alimentaires comme des tentes, de la literie, des articles ménagers, des fournitures d'hygiène et de soins, des vêtements, et des matériaux et du matériel de construction. Certains produits alimentaires en font également partie.

24. Les stocks sont évalués au prix coûtant ou au coût de remplacement actuel, le montant le plus bas étant retenu, sauf dans le cas des stocks reçus sous la forme de contributions en nature, qui sont appréciés à leur juste valeur à la date du transfert au HCR.

25. Le prix coûtant comprend le prix d'achat (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts (frais de transport, d'assurance et d'inspection) occasionnés par l'acheminement des stocks au premier site de réception du HCR.

26. Le prix coûtant des stocks entreposés dans les bureaux extérieurs est calculé sur la base du coût réel de chaque article. Le coût des stocks gardés dans les entrepôts centraux est calculé sur la base du coût moyen pondéré.

27. Les stocks sont passés en charges lorsqu'ils sont distribués directement par le HCR à des bénéficiaires ou lorsqu'ils sont transférés à des partenaires d'exécution ou fournis à d'autres entités pour qu'elles assurent des secours.

28. Le HCR contrôle périodiquement que ses stocks ne sont pas devenus obsolètes et, s'il y a lieu, il constate une dépréciation en s'appuyant sur son expérience antérieure.

Immobilisations corporelles

29. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation. L'amortissement des immobilisations corporelles est opéré sur leur durée d'utilité estimée, selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable.

30. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial atteint ou dépasse un seuil de 10 000 dollars.

31. La durée d'utilité des différentes classes d'immobilisations corporelles est indiquée ci-dessous :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Immeubles permanents – siège	40
Immeubles permanents – autres lieux d'affectation	20
Logements mobiles et structures semi-permanentes	5
Améliorations et aménagements locatifs importants	La durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou la durée d'utilité de l'immobilisation, si celle-ci est inférieure
Droits d'usage cédés sans contrepartie – améliorations et modifications importantes	La période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou sa durée d'utilité, si celle-ci est inférieure
Véhicules motorisés – lourds	10
Véhicules motorisés – légers	5
Matériel divers (groupes électrogènes, télécommunications, sécurité et sûreté, stockage, mobilier et agencements de bureau)	5
Ordinateurs et matériels d'atelier	3

32. Toutes les immobilisations sont soumises au moins une fois par an à un test de dépréciation.

Immobilisations incorporelles

33. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, diminué des amortissements cumulés et de leur éventuelle dépréciation.

34. Les actifs incorporels sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial atteint ou dépasse un seuil fixé à 30 000 dollars, sauf dans le cas des logiciels développés en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 150 000 dollars.

35. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire. Le tableau ci-dessous indique la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations incorporelles.

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	6
Logiciels développés en interne	6
Licences et droits, droits d'auteur, propriété intellectuelle et autres immobilisations incorporelles	La durée de la licence ou des droits ou une durée d'utilité de 3 ans, si celle-ci est plus courte

Passif*Dettes et charges à payer*

36. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des biens ou services qui ont été achetés et reçus par le HCR et pour lesquels une facture a été reçue du fournisseur ou prestataire.

37. Les charges à payer sont des passifs se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR au cours de l'année mais pour lesquels la facture du fournisseur ou prestataire n'a pas été reçue à la date d'arrêté des comptes.

Avantages du personnel

38. Le HCR comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'année financière où les services y ouvrant droit ont pris fin;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi;
- c) Les autres avantages à long terme du personnel;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

39. Au HCR, les avantages du personnel payables à court terme comprennent principalement les traitements, les autres rémunérations et les indemnités connexes, les avantages dont bénéficient les fonctionnaires nouvellement recrutés, les indemnités pour frais d'études et autres avantages, tels que les congés payés. Ils sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Avantages postérieurs à l'emploi

40. Au HCR, les avantages postérieurs à l'emploi comprennent des régimes de prévoyance à prestations définies, notamment celui de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et l'assurance maladie après la cessation de service.

41. La dette comptabilisée au titre de ces avantages, hormis ceux offerts par la Caisse des pensions, correspond à la valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies à la date d'arrêté des comptes, qui est calculée par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement à l'actif net.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

42. Le HCR est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre

organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

43. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Comme les autres organisations affiliées, le HCR est dans l'incapacité de déterminer sa part de la situation financière et des résultats du régime de pensions d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel). Les cotisations qu'il a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

44. Parmi les autres avantages à long terme figurent les prestations dues à la cessation de service et les prestations liées au rapatriement, y compris les indemnités de voyage.

Provisions et passifs éventuels

45. Une provision est comptabilisée lorsque le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé et qu'il est probable qu'il devra éteindre l'obligation.

46. D'autres engagements, qui ne remplissent pas les conditions pour être comptabilisés comme passifs et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle du HCR, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers en tant que passifs éventuels.

Information sectorielle

47. Les états financiers sont aussi classés par secteurs, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle) qui définit ceux-ci comme étant des activités distinctes ou groupes d'activités distincts pour lesquels il convient de publier des informations financières séparées en vue d'évaluer les résultats passés de l'entité concernée au regard de ses objectifs et des décisions relatives à l'allocation future de ressources.

48. Le HCR classe toutes ses activités en trois secteurs : a) programmes; b) projets; et c) fonds et comptes spéciaux. Il communique les opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'année et les soldes correspondants à la fin de l'année.

49. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Les crédits alloués aux activités de programme se rapportant aux piliers 1 et 2 sont approuvés par le Comité exécutif lorsqu'il arrête le budget-programme biennal et le révisé à la fin de la première année de l'exercice biennal. Ces crédits comprennent aussi les sommes affectées à la Réserve des opérations, à partir desquelles le Haut-Commissaire peut allouer des montants à d'autres parties du budget annuel, y compris aux budgets supplémentaires. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir la

protection de ceux-ci, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions durables dans les pays d'asile (y compris toutes les activités visant à faciliter le rapatriement volontaire de réfugiés), ainsi que le renforcement des capacités et les actions de sensibilisation et de mobilisation de ressources. De même, le Programme global pour les apatrides repose sur le mandat correspondant du HCR et couvre tous les programmes relatifs à ces personnes et aux populations sans nationalité déterminée. Le Fonds des administrateurs auxiliaires sert à financer les charges liées au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements.

50. Les projets comprennent les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les crédits alloués aux activités de programme se rapportant aux piliers 3 et 4 sont approuvés par le Comité exécutif lorsqu'il arrête le budget-programme biennal et le révisé à la fin de la première année de l'exercice biennal. Les projets globaux pour la réintégration sont exécutés par le HCR en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies (dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action »). Liés au cadre plus vaste des programmes de pays des Nations Unies, ils concernent des activités menées à plus long terme qui visent à réintégrer dans leur pays d'origine les réfugiés rentrant chez eux ou à intégrer localement les réfugiés dans leur pays d'asile. Les projets globaux pour les déplacés internes couvrent les activités destinées aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, que le HCR exécute dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle interorganisations.

51. Au 31 décembre 2014, les fonds et comptes spéciaux englobaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement.

Comparaison avec les chiffres du budget

52. Si le HCR est passé à la comptabilité d'exercice à compter du 1^{er} janvier 2012 pour ses états financiers, son budget continue d'être établi selon la méthode de la comptabilité de trésorerie modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

53. Le Comité exécutif approuve le budget-programme biennal, qui comprend les montants prévus pour les coûts directs des opérations, de la gestion et de l'administration. Ce budget repose sur une évaluation globale des besoins et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Si de nouveaux besoins surviennent qui ne peuvent pas être entièrement comblés à partir de la Réserve des opérations, le Haut-Commissaire est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent à sa prochaine séance. Le Haut-Commissaire est autorisé à exécuter les budgets dans la mesure où les montants nécessaires deviennent disponibles dans le cadre des fonds de contributions volontaires qu'il administre.

54. L'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) présente le budget initial et compare le budget final aux montants effectifs, comptabilisés sur la même base que le budget. Dans la mesure où des méthodes comptables différentes ont présidé à l'établissement du budget et des états

financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

55. Au 31 décembre 2014, il n'y avait aucune norme IPSAS nouvellement publiée mais non encore entrée en vigueur.

Note 3
Actif et passif

3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements

Tableau 3.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	59 510	16 884
Bureaux extérieurs	79 929	97 606
Dépôts à court terme	540 000	500 000
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie, avant dépréciation	679 439	614 490
Dépréciation (soldes bancaires douteux)	(196)	(209)
Total	679 243	614 281

56. Les liquidités requises pour décaissements immédiats sont détenues en caisse et sur des comptes bancaires. Les dépôts à court terme sont disponibles à bref délai.

57. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination du montant de la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Opérations	614 344	550 876
Fonds de roulement et de garantie	49 989	49 978
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 910	13 427
Total	679 243	614 281

58. Le tableau 3.1.3 présente la ventilation par source de financement des placements à court terme.

Tableau 3.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Fonds de financement des prestations dues au personnel	37 718	26 706
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	38 420	35 006
Opérations	43 862	58 288
Placements à court terme	120 000	120 000

59. Au 31 décembre 2014, les placements s'élevaient à 120,0 millions de dollars (soit le même montant qu'au 31 décembre 2013). Ils correspondent à des placements au titre du Fonds de financement des prestations dues au personnel ainsi que du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et à un excédent temporaire de trésorerie des opérations, comme indiqué au tableau 3.1.3. Ces placements portent sur des titres du marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois. Les directives du HCR en matière de placements et de gestion des risques sont appliquées sous la supervision du Comité des placements du Haut-Commissariat. L'indice de référence est la courbe des rendements des bons à un an du Trésor des États-Unis.

3.2 Contributions à recevoir

60. Les tableaux ci-après présentent la ventilation par type de donateur (tableau 3.2.1) et par date d'échéance (tableau 3.2.2) des contributions à recevoir.

Tableau 3.2.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Contributions à recevoir courantes		
Gouvernements	509 482	587 080
Fonds et organismes des Nations Unies	10 769	20 731
Autres organisations intergouvernementales	111 193	149 968
Donateurs privés	29 729	37 619
Contributions à recevoir courantes, avant ajustement pour dépréciation	661 173	795 398
Dépréciation des créances douteuses	(16 789)	(17 956)
Total, contributions à recevoir courantes	644 384	777 442
Contributions à recevoir non courantes		
Gouvernements	30 551	170 666
Fonds et organismes des Nations Unies	68	1 248
Autres organisations intergouvernementales	40 237	95 878
Donateurs privés	16 512	362
Total, contributions à recevoir non courantes	87 368	268 154
Contributions à recevoir, montant net	731 752	1 045 596

61. Toutes les contributions à recevoir sont constatées comme produits au cours de l'année où le donateur a confirmé sa contribution par écrit.

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2014</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>31 décembre 2013</i>	<i>Pourcentage</i>
2011 et années antérieures			291	0,0
2012	511	0,1	6 156	0,6
2013	2 003	0,3	18 831	1,8
2014	56 454	7,7	752 164	71,9
2015	585 416	80,0	206 680	19,8
2016	79 069	10,8	56 139	5,4
2017	7 329	1,0	5 335	0,5
2018	970	0,1		
Contributions totales à recevoir	731 752	100,0	1 045 596	100,0

62. La variation de dépréciation des créances douteuses se décompose comme suit :

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2013</i>	<i>Montants comptabilisés en pertes</i>	<i>Dotations</i>	<i>(Reprises) 31 décembre 2014</i>	
Dépréciation des créances douteuses	17 956	(5 532)	11 037	(6 672)	16 789

63. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite des dépréciations de créances douteuses, qui sont calculées sur la base d'une évaluation au cas par cas de celles qui paraissent incertaines.

3.3 Stocks

64. Le HCR détient des articles en stock à distribuer aux bénéficiaires dans 155 entrepôts (166 en 2013) disséminés de par le monde et 7 centres mondiaux de stockage situés à Doubaï (Émirats arabes unis), Copenhague, Isaka (République-Unie de Tanzanie), Nairobi, Accra, Douala (Cameroun) et Amman. En 2014, la valeur des articles distribués s'est établie à 379,0 millions de dollars, comptabilisée en charges dans l'état des résultats financiers (état II).

65. On trouvera dans les tableaux ci-après la composition des stocks en fin d'année (tableau 3.3.1) et un rapprochement des soldes des stocks et des variations intervenues au cours de l'année (tableau 3.3.2).

Tableau 3.3.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2014</i>	<i>31 décembre 2013</i>
Tentes	48 553	52 557
Literie	68 373	45 069
Articles ménagers	44 993	35 645
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	35 967	16 243
Aliments et autres fournitures	2 051	3 707
Matériaux et matériel de construction	6 112	3 792
Consommables	339	9
Total partiel	206 388	157 022
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks obsolètes	12 916	14 962
Total, stocks	193 472	142 060

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	142 060	122 064
Coût des produits acquis ^a	431 644	336 790
Coût des produits distribués	(379 036)	(316 579)
Autres ajustements	(3 243)	(6 070)
Reprises au compte des dépréciations de stocks obsolètes	2 047	5 855
Stocks, solde de clôture au 31 décembre	193 472	142 060

^a Dont contributions en nature.

66. Les quantités indiquées par le système de suivi des stocks du HCR sont validées par des inventaires physiques et ajustées s'il y a lieu. La rubrique Autres ajustements comprend aussi des articles comptabilisés en pertes pour lesquels aucune dépréciation n'avait été retenue.

67. Les dépréciations de stocks obsolètes sont fondées sur l'expérience du HCR en la matière : les articles ayant dépassé leur durée de vie standard sont intégralement dépréciés et ceux qui sont considérés comme à rotation lente font l'objet d'une dépréciation appropriée.

68. La variation de dépréciation des stocks se présente comme suit :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013	Montants comptabilisés en pertes	Dotations	(Reprises) 31 décembre 2014	31 décembre 2014
Dépréciation des stocks obsolètes	14 962	(116)	9 403	(11 333)	12 916

69. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 193,5 millions de dollars (après dépréciation pour obsolescence), ce qui correspond à six mois environ de distribution en 2014 (contre environ six mois en 2013).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Charges comptabilisées d'avance	87 313	123 322
Dépôts auprès de fournisseurs	1 596	1 770
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	9 582	9 478
Montants à recevoir des partenaires de réalisation	2 376	2 837
Avances au personnel	5 141	5 086
Actifs destinés à la vente	12 900	9 000
Autres actifs	6 024	6 934
Total partiel	124 932	158 427
<i>À déduire</i> : Dépréciation des autres actifs courants	7 254	7 588
Total, autres actifs courants	117 678	150 839

70. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires de réalisation, des loyers et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Un montant de 67,8 millions de dollars a été versé aux partenaires de réalisation au titre : a) d'accords de projet de 2014, en vertu desquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2015, soit un montant de 56,6 millions de dollars pour 119 projets (97,5 millions de dollars pour 199 projets en 2013); et b) du versement avant le 1^{er} janvier 2015 de la première tranche de financement des projets prévus pour l'année budgétaire 2015, soit un montant de 11,2 millions de dollars pour 94 projets (8,4 millions de dollars pour 71 projets en 2013).

71. Les avances au personnel portent principalement sur l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations.

72. Les actifs destinés à la vente sont principalement des automobiles ayant dépassé leur durée d'utilité économique, évalués à la juste valeur.

3.5 Immobilisations corporelles

73. Les principales catégories d'immobilisations corporelles sont les terrains et bâtiments, les grosses améliorations de locaux, les véhicules automobiles, le matériel informatique et le matériel de communications, et les groupes électrogènes.

74. Une dépréciation de 1,8 million de dollars a été portée, dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Amortissement et dépréciation, essentiellement pour les véhicules lourds, les véhicules légers, les groupes électrogènes et le matériel de communications.

75. Certains des véhicules et autres matériels détenus actuellement par le HCR ont dépassé leur durée d'utilité économique. Un plan de gestion a été mis en place pour les céder au meilleur prix.

76. En 2014, on a comptabilisé d'autres immobilisations corporelles acquises les années précédentes d'une valeur comptable nette de 0,3 million de dollars. L'état des variations de l'actif net (état III) a été ajusté en conséquence.

Tableau 3.5.1

Immobilisations corporelles, 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécom- munication</i>	<i>Autres matériels</i>	Total
Coût ou évaluation							
Solde de clôture au 31 décembre 2013	31 912	6 855	219 349	22 022	14 524	7 998	302 660
Entrées – achats	10 828	3 238	51 803	3 805	2 770	3 504	75 948
Entrées – contributions en nature	–	–	41	97	–	82	220
Comptabilisation d'actifs supplémentaires	–	–	473	196	–	155	824
Cessions	(6 545)	(57)	(42 939)	(1 634)	(307)	(889)	(52 371)
Solde de clôture au 31 décembre 2014	36 195	10 036	228 727	24 486	16 987	10 850	327 281
Amortissements cumulés							
Solde de clôture au 31 décembre 2013	(10 834)	(1 843)	(120 094)	(13 887)	(6 068)	(4 539)	(157 265)
Cessions	534	57	26 437	1 480	242	663	29 413
Amortissement des actifs nouvellement comptabilisés	–	–	(296)	(76)	–	(119)	(491)
Dotation aux amortissements de l'année	(2 851)	(2 701)	(25 335)	(3 043)	(2 895)	(975)	(37 800)
Dépréciation	(50)	–	(778)	(154)	(842)	(23)	(1 847)
Solde de clôture au 31 décembre 2014	(13 201)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(167 990)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2013	21 078	5 012	99 255	8 135	8 456	3 459	145 395
Solde de clôture au 31 décembre 2014	22 994	5 549	108 661	8 806	7 424	5 857	159 291

Tableau 3.5.2

Immobilisations corporelles, 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécom- munication</i>	<i>Autres matériels</i>	Total
Coût ou évaluation							
Solde de clôture au 31 décembre 2012	24 974	3 502	192 095	20 198	11 435	12 796	265 000
Entrées – achats	7 883	3 394	38 740	2 986	3 160	2 119	58 282
Entrées – contributions en nature	78	–	–	150	12	–	240
Cessions	(1 023)	(41)	(11 486)	(1 312)	(83)	(6 917)	(20 862)
Solde de clôture au 31 décembre 2013	31 912	6 855	219 349	22 022	14 524	7 998	302 660
Amortissements cumulés							
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	(8 344)	(933)	(98 186)	(11 483)	(3 655)	(6 275)	(128 876)
Cessions	284	7	5 249	958	33	4 122	10 653
Dotation aux amortissements de l'année	(2 665)	(917)	(25 397)	(3 015)	(2 427)	(2 355)	(36 776)
Dépréciation	(109)	–	(1 760)	(347)	(19)	(31)	(2 266)
Solde de clôture au 31 décembre 2013	(10 834)	(1 843)	(120 094)	(13 887)	(6 068)	(4 539)	(157 265)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (retraité)	16 630	2 569	93 909	8 715	7 780	6 521	136 124
Solde de clôture au 31 décembre 2013	21 078	5 012	99 255	8 135	8 456	3 459	145 395

3.6 Immobilisations incorporelles

77. Sur l'année, les variations des immobilisations incorporelles se présentent comme suit :

Tableau 3.6.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	Total 2014
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 867	6 863	8 730
Entrées	2 855	765	3 620
Cessions	(45)	-	(45)
Dépréciation pour l'année	-	(2 661)	(2 661)
Solde de clôture au 31 décembre	4 677	4 967	9 644
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	(1 168)	-	(1 168)
Dotations aux amortissements de l'année	(1 035)	-	(1 035)
Reprise des amortissements relatifs aux cessions	14	-	14
Solde de clôture au 31 décembre	(2 189)	-	(2 189)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	699	6 863	7 562
Solde de clôture au 31 décembre	2 488	4 967	7 455

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	Total 2013
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 822	4 206	6 028
Entrées	45	2 657	2 702
Cessions	-	-	-
Solde de clôture au 31 décembre	1 867	6 863	8 730
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	(557)	-	(557)
Dotations aux amortissements de l'année	(611)	-	(611)
Solde de clôture au 31 décembre	(1 168)	-	(1 168)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 265	4 206	5 471
Solde de clôture au 31 décembre	699	6 863	7 562

78. Le coût d'entrée des logiciels développés en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

79. Les « licences » désignent essentiellement les droits d'utilisation de logiciels. Le coût est amorti sur la durée de la licence ou des droits ou sur une période de trois ans, si celle-ci est plus courte.

80. Les « immobilisations incorporelles en développement » représentent deux projets informatiques, Focus 2 et ProgRes.

81. Les activités de développement du projet Focus 2 ont commencé en 2010 et ont été suspendues en 2014 en attendant les résultats de l'examen du volet conceptuel du cadre de gestion axée sur les résultats et de l'analyse concordance-écart correspondante. En conséquence, une dépréciation de 2,7 millions de dollars correspondant au montant total capitalisé pour ce projet en 2012 et 2013 a été comptabilisée dans l'état des résultats financiers. Aucun montant n'avait été porté en immobilisation pour ce projet en 2010 et 2011, étant donné que le HCR a commencé à appliquer les normes IPSAS le 1^{er} janvier 2012.

3.7 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2014</i>	<i>31 décembre 2013</i>
Dettes		
Fournisseurs	47 349	31 780
Partenaires de réalisation	32 350	17 741
Organismes des Nations Unies	5 910	2 568
Autres	2 648	4 030
Total, dettes	88 257	56 119
Charges à payer		
Fournisseurs	56 617	56 126
Partenaires de réalisation	16 200	4 873
Organismes des Nations Unies	6 803	9 312
Autres	372	1 595
Total, charges à payer	79 992	71 906
Total, dettes et charges à payer	168 249	128

82. Les dettes envers des fournisseurs correspondent aux montants dus au titre de biens et de services pour lesquels des factures ont été reçues.

83. Les montants dus aux partenaires de réalisation représentent des paiements effectués en application des accords conclus avec ces partenaires.

84. Les autres dettes recouvrent des montants dus à des fonctionnaires, volontaires, vacataires ou bénéficiaires.

85. Les charges à payer sont des passifs se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR en cours d'année, mais pour lesquels la facture du fournisseur ou prestataire n'a pas été reçue à la date d'arrêt des comptes.

3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Engagements au titre des avantages du personnel		
Traitements et prestations connexes	12 240	8 278
Congés annuels	62 485	59 188
Assurance maladie après la cessation de service	545 477	417 590
Prestations liées au rapatriement	89 234	78 864
Autres prestations liées à la cessation de service	1 082	1 117
Total, engagements au titre des avantages du personnel	710 518	565 037
Répartition		
Passifs courants	84 232	77 395
Passifs non courants	626 286	487 642
Total, engagements au titre des avantages du personnel	710 518	565 037

86. En dehors des augmentations de salaires et de traitements en raison de la révision des barèmes des traitements, la rubrique Traitements et prestations connexes comprend des avantages à court terme tels que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'étude.

87. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés à la fin de 2014. 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.

88. L'assurance maladie après la cessation de service prend la forme du maintien de l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou de l'affiliation au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires à la retraite recrutés localement qui ont servi dans certains lieux d'affectation hors Siège, et de leurs ayants droit.

Évaluation actuarielle des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres engagements à long terme

89. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations de rapatriement ont été évalués par un actuaire indépendant, dont les calculs reposaient sur les hypothèses récapitulées ci-dessous :

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

Taux d'actualisation	2,7% (2013 : 3,8 %) – Moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois principales monnaies dans lesquelles sont libellés les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse. Les flux de trésorerie projetés à ce titre sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune de ces trois principales monnaies, aux échéances correspondantes.
Taux prévu d'évaluation du coût des soins de santé	2,90% (2013 : 2,95 %) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de la hausse du coût des soins de santé estimés pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses

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

Taux d'actualisation	3,5% (2013 : 4,3 %) – Les flux de trésorerie projetés sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées en dollars des États-Unis, aux échéances correspondantes. Le taux d'actualisation est le taux équivalent unique qui produit la même valeur actuelle que le calcul annuel au taux au comptant.
Taux d'augmentation prévu des traitements	2,5%

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

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014		2013	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Montant brut des engagements	1 155 655	794 772	817 724	605 547
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(357 157)	(249 295)	(249 770)	(187 957)
Engagements au 31 décembre, montant net	798 498	545 477	567 954	417 590

90. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées à tous les retraités actuels et à tous les

fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite, déduction faite des cotisations des retraités. Les engagements cumulés représentent la part de la valeur actuelle des avantages acquise par les fonctionnaires de la date de leur entrée en fonctions à la date de l'évaluation actuarielle. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Ainsi, pour les retraités et pour les fonctionnaires en activité remplissant les conditions requises pour prendre leur retraite avec toutes les prestations dues, la valeur actuelle des avantages futurs et les engagements cumulés sont de même montant. Les engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées. Suivant cette méthode, les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations.

91. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture du passif lié à l'assurance maladie après la cessation de service.

Tableau 3.8.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	417 590	421 587
Coût des services rendus sur l'année	18 233	20 887
Coût financier de l'année	15 775	13 844
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(4 604)	(4 730)
(Gain) ou perte actuariels	98 483	(33 998)
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	545 477	417 590

92. Les gains et pertes actuariels sont directement imputés aux réserves, tandis que le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges. Pour 2014, le montant porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II) est de 29,4 millions de dollars. Celui qui est comptabilisé dans l'état des variations de l'actif net (état III) est une perte actuarielle de 98,5 millions de dollars.

93. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires en activité ou retraités dont les traitements sont ou ont été imputés au budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, et pour les personnes à leur charge, ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers, car ils constituent un passif de l'ONU. En effet, pour cette catégorie de personnel, ces charges sont actuellement supportées directement par l'ONU.

94. À partir du 1^{er} janvier 2012, le HCR a commencé à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au moyen d'une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux concernés. Au 31 décembre 2014, le montant ainsi provisionné s'élevait à 31,7 millions de dollars.

Tableau 3.8.4
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre	545 477	417 590
Montant provisionné au 31 décembre	(31 693)	(22 696)
Engagements non provisionnés au titre des prestations définies au 31 décembre	513 784	394 894

95. Pour 2015, la part du HCR dans les cotisations d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 13,7 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

96. Le tableau 3.8.5 reprend les chiffres du rapport actuariel indiquant l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse sur : a) le niveau global des composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau 3.8.5
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Effet sur les composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi		
Hausse de 1 point de pourcentage	9 532	7 516
Baisse de 1 point de pourcentage	(7 407)	(5 847)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	117 605	89 126
Baisse de 1 point de pourcentage	(92 080)	(69 642)

Prestations de rapatriement

97. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, dont ceux de la catégorie des administrateurs, 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. Comme l'indique le tableau ci-après, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établiront au 31 décembre 2014, d'après les calculs de l'actuaire, à 89,2 millions de dollars.

Tableau 3.8.6
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014		2013	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Prime de rapatriement	75 864	55 952	69 270	51 141
Voyage et déménagement	33 282	33 282	27 723	27 723
Engagements nets au 31 décembre	109 146	89 234	96 993	78 864

97. Le tableau suivant présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture du passif lié aux prestations de rapatriement.

Tableau 3.8.7
(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage	2014	2013
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	78 864	83 796
Coût des services rendus sur l'année	2 961	3 292
Coût financier sur l'année	3 256	2 675
Prestations payées	(3 703)	(4 076)
(Gain) ou perte actuariel	7 856	(6 823)
Montant total des engagements au 31 décembre	89 234	78 864

99. Les engagements au titre des prestations de rapatriement des fonctionnaires dont le traitement est financé au titre du budget ordinaire de l'ONU sont constatés dans les présents états financiers, car ils seront acquittés par le HCR.

100. Le total pour l'année considérée du coût des services rendus, du coût financier et des prestations versées est porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II). Pour 2014, cette charge s'élève à 2,5 million de dollars. Les gains ou pertes actuariels sont portés en charges dans l'état des résultats financiers (état II). Pour 2014, un gain actuariel de 7,9 million de dollars a été comptabilisé à la rubrique Traitements et avantages du personnel.

Tableau 3.8.8
(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et voyage	2014	2013
Montant total des engagements au 31 décembre	89 234	78 864
Montant provisionné au 31 décembre	(6 025)	(4 010)
Engagements non provisionnés au 31 décembre	83 209	74 854

101. Pour 2015, les paiements du HCR au titre des prestations de rapatriement sont estimés à 5,9 millions de dollars.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

102. Les Statuts de la Caisse disposent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de la faire faire tous les deux ans, suivant la méthode des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les actifs de la Caisse à la date de l'évaluation et le montant estimatif de ses actifs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

103. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale (soit actuellement 7,9 % pour les participants et 15,8 % pour les organisations affiliées). 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 ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

104. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013 faisait apparaître un déficit actuariel de 0,72% de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension (1,87 % en 2011), ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2013 était de 24,42 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,7 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2015.

105. Au 31 décembre 2013, le taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, était de 127,5 % (contre 130 % dans l'évaluation arrêtée fin 2011). Le taux de couverture, compte tenu des effets du système actuel d'ajustement des pensions, était de 91,2 % (contre 86,2 % en 2011).

106. À l'issue de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2013, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire d'effectuer les versements prévus à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle des charges à payer. Qui plus est, la valeur de réalisation des actifs était supérieure à la valeur actuarielle des charges à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

107. En décembre 2012 et en avril 2013, l'Assemblée a autorisé un relèvement à 65 ans de l'âge normal de la retraite et de l'âge réglementaire du départ à la retraite, respectivement, pour les nouveaux participants à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2014 au plus tard. La modification correspondante des Statuts de la Caisse a été approuvée par l'Assemblée en décembre 2013. Le relèvement de l'âge normal de départ à la retraite est pris en compte dans l'évaluation actuarielle de la Caisse arrêtée au 31 décembre 2013.

108. En décembre 2014, l'Assemblée générale a demandé à la Commission de la fonction publique internationale de mettre au point un plan de mise en œuvre du relèvement à 65 ans de l'âge obligatoire de départ à la retraite pour l'ensemble des participants.

109. En 2014, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 90,4 millions de dollars (contre 81,9 millions en 2013). En 2015, elles devraient atteindre 99,5 millions de dollars.

110. Le Comité des commissaires aux comptes procède chaque année à une vérification des comptes de la Caisse des pensions et en rend compte au Comité mixte de la Caisse. Celle-ci publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

3.9 Autres passifs courants

111. Les autres passifs courants comprennent les contributions reçues par le HCR avant la signature de l'accord correspondant avec le donateur. Une fois l'accord signé, le montant correspondant est constaté comme produit.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Contributions en attente de la signature d'un accord	931	775
Autres dettes	1 914	2 075
Total, autres passifs courants	2 845	2 850

3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de provisions	31 décembre 2013	Utilisation	Augmentation/ diminution	31 décembre 2014
Provision pour remise en état de locaux pris à bail ou occupés en vertu de droits d'usage cédés sans contrepartie	1 061	–	440	1 501
Total, provisions	1 061	–	440	1 501

112. La provision pour remise en état de locaux pris à bail concerne principalement des baux à moyen terme et des droits d'usage cédés sans contrepartie pour lesquels il existe une obligation contractuelle de remettre les locaux dans leur état initial. Sachant que les baux et droits d'usage relatifs à ces locaux sont normalement renouvelés, le HCR traite cette provision pour remise en état comme un passif non courant.

3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2013</i>	<i>Excédent/ déficit</i>	<i>Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel</i>	<i>Ajustement sur la période antérieure</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2014</i>
Fonds du programme annuel							
Fonds du programme annuel hors réserves	1 783 604	(261 233)	(10 898)	333	157 764	(198 782)	1 470 788
Réserve des opérations	10 000	–	–	–	79 763	(79 763)	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	–	1 020	(1 020)	20 000
Total, Fonds du programme annuel	1 813 604	(261 233)	(10 898)	333	238 547	(279 565)	1 500 788
Fonds du budget ordinaire	4 136	(4 570)	–	–	–	–	(434)
Fonds des administrateurs auxiliaires	13 359	2 352	–	–	–	(880)	14 831
Fonds des projets pour la réintégration	35 534	3 979	–	–	62	(2 001)	37 574
Fonds des projets pour les déplacés internes	102 017	59 742	–	–	11 908	(28 440)	145 227
Chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire	5 162	–	–	–	–	(5 162)	–
Total, soldes cumulés des fonds et réserves	1 973 812	(199 730)	(10 898)	333	250 517	(316 048)	1 697 986

113. Le compte spécial de la chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire créé en 2012 pour gérer et coordonner la logistique d'acheminement de produits non alimentaires au Darfour a été fermé à compter du 1^{er} janvier 2014, et son solde a été transféré au Fonds des projets pour les déplacés internes.

114. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées comme produits et qu'il est prévu d'utiliser pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR. Les sorties de fonds indiquées pour le Fonds du programme annuel, la réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat se rapportent à leur utilisation pour des programmes et projets, tandis que les autres mouvements ont trait à des transferts de fonds entre les piliers.

115. Les opérations concernant le pilier 1 (Programme en faveur des réfugiés) et le pilier 2 (Programme pour les apatrides) sont enregistrées dans :

- a) Le Fonds du programme annuel;
- b) Le Fonds du budget ordinaire;
- c) Le Fonds des administrateurs auxiliaires.

Les opérations relatives au pilier 3 (Projets liés à la réintégration) et au pilier 4 (Projets en faveur des déplacés internes) sont enregistrées dans les fonds correspondants.

116. La réserve des opérations sert à assurer une assistance à des réfugiés, rapatriés et déplacés pour lesquels rien n'est prévu dans les programmes et projets approuvés par le Comité exécutif. Cette réserve, reconstituée à partir du Fonds de roulement et de garantie, est maintenue à un minimum de 10 millions de dollars.

117. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens budgétaires de réaliser des activités non budgétisées conformes aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel approuvé et du mandat du Haut-Commissariat. Cette réserve est fixée à 50,0 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau sur décision du Comité exécutif. Pour 2014, ce dernier en a fixé le montant à 20,0 millions de dollars.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

118. Le Fonds de roulement et de garantie, dont le Comité exécutif a fixé le plafond à 50,0 millions de dollars, est alimenté par les intérêts des investissements, par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des produits divers. Il est utilisé pour reconstituer la réserve des opérations et pour effectuer des paiements indispensables ou faire face à des obligations au titre des garanties en attendant la réception des contributions annoncées.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013 Excédent/(déficit)		Entrées	Sorties	31 décembre 2014
Fonds de roulement et de garantie	50 000	(65 531)	164 031	(98 500)	50 000

3.13 Régime d'assurance médicale (du personnel recruté localement)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2013 Excédent/(déficit)		Entrées	Sorties	31 décembre 2014
Régime d'assurance médicale du personnel recruté sur le plan local	35 001	3 419	–	–	38 420

119. Le Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en vertu de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les cotisations versées par le personnel hors siège, par des contributions proportionnelles du HCR et par des intérêts perçus sur des placements. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux frais connexes d'administration. Ce régime d'assurance médicale est réservé aux agents des services généraux recrutés sur le plan local et aux administrateurs recrutés sur le plan national qui travaillent sur le terrain.

3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Engagements	Financement	Solde net du fonds	Engagements	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service						
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	(423 780)	24 801	(398 979)	(306 281)	15 804	(290 477)
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	(121 697)	6 892	(114 805)	(111 309)	6 892	(104 417)
Total partiel	(545 477)	31 693	(513 784)	(417 590)	22 696	(394 894)
Rapatriement	(89 234)	6 025	(83 209)	(78 864)	4 010	(74 854)
Congé annuel	(62 485)	–	(62 485)	(59 188)	–	(59 188)
Autres prestations à la cessation de service	(1 150)	–	(1 150)	(1 117)	–	(1 117)
Total	(698 346)	37 718	(660 628)	(556 759)	26 706	(530 053)

120. Le Fonds de financement des prestations dues au personnel a été établi pour comptabiliser les opérations afférentes aux avantages liés à la cessation de service et postérieurs au départ à la retraite.

121. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1^{er} janvier 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en pratiquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux concernés, ce qui lui a permis de mettre en réserve depuis 2012 un montant de 31,7 millions de dollars.

122. De plus, conformément à la même décision du Comité permanent, un montant de 6,0 millions de dollars a été mis de côté depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement.

123. En 2014, le solde du Fonds de financement a été placé sur le marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois. Les directives du HCR en matière d'investissement et de gestion des risques sont appliquées sous la supervision du Comité des placements et de la stratégie financière. Le critère retenu pour mesurer les rendements de ces investissements est la courbe de rendement des bons à un an du Trésor des États-Unis.

124. Tous les fonds, réserves et comptes spéciaux évoqués ci-dessus ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

Note 4

Analyse des risques

Risque de crédit

125. Les politiques de gestion des risques du HCR limitent le risque de crédit à l'égard de toute contrepartie et prévoient des exigences minimales de solvabilité. Grâce à de strictes évaluations, le HCR atténue considérablement ses risques de perte en capital. Les fonds excédentaires représentant la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont déposés dans les institutions financières du monde entier les mieux classées en termes de solidité financière et possédant des ratios de solvabilité élevés et d'importantes réserves, en tenant compte de la répartition géographique et des seuils à ne pas dépasser pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds excédentaires se font auprès d'établissements financiers qui ont obtenu les meilleures notes de crédit décernées par les principales agences de notation, donnant les meilleures garanties de solvabilité.

126. Les contributions à recevoir comprennent principalement des contributions volontaires dues par des États Membres. Il n'y a pas eu jusqu'à présent de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. La note 3.2 précise l'état des contributions en instance et leur balance chronologique.

Risque de liquidité

127. Au 31 décembre 2014, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 679,2 millions de dollars (contre 614,3 millions au 31 décembre 2013).

128. L'ensemble de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR se compose de montants non réservés disponibles pour les opérations (614,3 millions de dollars) et de montants réservés à des activités non opérationnelles (64,9 millions de dollars) (voir note 3.1).

129. Le niveau moyen de la trésorerie non réservée disponible pour les opérations en 2014 représentait environ 2,3 mois de fonctionnement sur la base de la moyenne des décaissements mensuels (contre 2,1 mois en 2013). Le HCR gère ses flux de trésorerie de façon que le montant moyen de ses disponibilités non réservées couvre deux mois de décaissements au maximum. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des contributions annoncées et des résultats des appels spéciaux, parallèlement aux prévisions de trésorerie et au suivi de l'utilisation et de la réception des contributions des donateurs. Des procédures rigoureuses de gestion et de suivi de la trésorerie ont été mises en place pour garantir que le HCR dispose, à tout moment, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses obligations contractuelles dès qu'elles surviennent.

Risque de taux d'intérêt

130. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année. En 2014, ces produits s'élevaient à 1,8 million de dollars (contre 1,5 million en 2013). Malgré la faiblesse des taux d'intérêt dans le monde entier et la courte durée des placements, le HCR a fait mieux que le rendement de référence sur les bons du Trésor des États-Unis à trois mois, ce qui indique que sa gestion optimisée du risque de taux assure une bonne protection des sommes en jeu. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

Risque de change

131. Le HCR subit tout au long de l'année des risques de change du fait qu'il reçoit des contributions libellées en 10 grandes monnaies et effectue des décaissements en 96 devises. Dans le cadre de sa gestion de ce portefeuille de multiples monnaies, il détermine ses positions de trésorerie effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements, de telle sorte qu'il ne doit faire qu'une utilisation limitée d'opérations de couverture mensuelles et n'avait aucune position ouverte à la fin de l'année.

132. Le HCR subit en outre un risque de change lié aux contributions volontaires annoncées pour des périodes à venir. La date de réception et le montant des contributions annoncées sont pris en compte dans le cycle de prévision de recettes, depuis le moment où le HCR sait avec certitude qu'une contribution a été annoncée, jusqu'au versement effectif de cette contribution, en passant par la réception de l'annonce et sa comptabilisation. Le HCR gère son exposition au risque élevé lié à la prévision du moment précis où les contributions seront reçues et du montant de ces contributions par la méthode de gestion directe des flux financiers mentionnée ci-dessus.

133. L'analyse de sensibilité aux taux de change de 2014 montre que le dollar s'est apprécié de 13 % par rapport aux principales devises utilisées par le HCR, ce qui a entraîné une perte de change d'environ 5,0 millions de dollars pour chaque point de pourcentage d'appréciation. La majeure partie des pertes de change pour 2014 est attribuée aux montants à recevoir au titre des contributions volontaires pour des périodes à venir. En 2014, les principales devises qui ont influencé les gains et les pertes de change étaient l'euro (52 %), la couronne suédoise (19 %), la couronne danoise (11 %), la couronne norvégienne (8 %), le dollar australien (6 %), la livre britannique (2 %), le franc suisse (1 %) et le yen japonais (1 %).

134. Le HCR minimise les pertes de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux. Les progiciels de gestion intégrés du HCR comprennent un outil de prévision automatique des flux de trésorerie qui permet de suivre les flux financiers à l'échelle mondiale sur la base des bons de commande, des autorisations de paiement aux partenaires et des ordres de paiement, en plus du versement périodique des traitements.

135. Le HCR achète toutes les principales devises convertibles de façon centralisée, à son siège, par l'intermédiaire de plateformes de courtage électronique normalisées, ce qui facilite la mise en concurrence des banques avec lesquelles il est en rapport. Il gère un ensemble de comptes bancaires multidevises pour satisfaire ses besoins opérationnels dans quelque 125 pays.

Note 5
Produits**5.1 Contributions volontaires**

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Contributions monétaires		
Gouvernements	2 484 426	2 500 855
Organismes et fonds des Nations Unies	69 022	90 177
Autres organisations intergouvernementales	170 455	315 832
Donateurs privés	221 512	177 197
Sommes remboursées aux donateurs et baisses des recettes	(3 118)	(1 994)
Total, contributions monétaires	2 942 297	3 082 067
Contributions en nature		
Gouvernements	39 650	10 404
Organismes et fonds des Nations Unies	75	483
Donateurs privés	12 127	12 565
Total, contributions en nature	51 852	23 452
Total, contributions volontaires	2 994 149	3 105 519

136. Les produits des contributions monétaires sont réduits des sommes remboursées aux donateurs.

137. Les contributions en nature représentent des dons de biens et de services servant directement aux opérations. Elles comprennent des articles de stock et des bons de carburant à distribuer aux bénéficiaires, le droit d'utiliser des locaux, des services collectifs de distribution, des prestations de transport et la mise à disposition de personnel. La valeur des contributions en nature reçues en 2014 s'est élevée à 29,6 millions de dollars pour les biens (contre 12,1 millions en 2013), à 11,6 millions de dollars pour les bons de carburant (contre zéro en 2013) et à 10,7 millions de dollars pour les services (contre 11,4 millions en 2013).

138. Le montant total des contributions monétaires enregistrées en 2014 (2 942,3 millions de dollars) est analysé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation.

Tableau 5.1.2
Contributions monétaires enregistrées
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2014</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2013</i>
2014	2 398 198	2013	2 240 885
Années à venir		Années à venir	
2015	492 895	2014	639 682
2016	34 477	2015	169 933
2017	16 727	2016	26 366
2018	–	2017	5 201
Total partiel	544 099		841 182
Total, contributions monétaires	2 942 297		3 082 067

Tableau 5.1.3
Contributions monétaires, par type de préaffectation
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Type de préaffectation</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2014</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2013</i>
Non préaffectées	387 470	477 035
Préaffectation en instance	159 175	224 083
Niveau national ou sectoriel	1 857 040	1 852 330
Niveau régional ou sous-régional	512 325	496 391
Préaffectation à une activité thématique	26 287	32 228
Total, contributions monétaires	2 942 297	3 082 067

5.2 Contributions provenant du budget ordinaire de l'ONU

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Contribution provenant du budget ordinaire	41 024	38 996

139. Comme prévu par l'article 20 de son statut, le HCR reçoit des sommes imputées sur le budget ordinaire de l'ONU, qui servent à couvrir ses frais de personnel et d'autres charges de gestion.

5.3 Autres produits

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	3 063	2 802
Produits de la vente d'actifs	8 558	6 022
Primes d'assurance maladie versées par les participants au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	2 218	1 951
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	848	778
Produits divers	4 273	7 045
Total des autres produits	18 960	18 598

Note 6**Charges****6.1 Charges engagées par les partenaires de réalisation**

140. Le montant total des charges engagées par les partenaires de réalisation se sont élevées à 1 347,8 millions de dollars en 2014 (contre 1 069,0 millions en 2013). Le tableau ci-dessous présente la ventilation de ce montant par catégorie de partenaire et par pilier.

Tableau 6.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Pilier ou compte spécial	Gouvernements	ONG		Organismes des Nations Unies	Total des charges	
		internationales	ONG locales		2014	2013
Programme global pour les réfugiés	146 947	561 080	262 086	118 902	1 089 015	895 178
Programme global pour les apatrides	1 148	1 756	4 424	788	8 116	8 203
Projets globaux pour la réintégration	4 408	14 192	17 678	2 430	38 708	39 365
Projets globaux pour les déplacés	14 505	93 949	93 024	10 753	212 231	124 609
Mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire	–	–	–	–	–	1 611
Total	167 008	670 977	377 212	132 873	1 348 070	1 068 966

141. En raison de la fermeture du compte spécial pour le mécanisme conjoint de distribution d'aide humanitaire à compter du 1^{er} janvier 2014, les activités restantes relevant du mécanisme ont été intégrées aux projets globaux pour les déplacés en 2014.

142. La rubrique « Organismes des Nations Unies » inclut un montant de 58,8 millions de dollars au titre du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) (contre 43,4 millions en 2013) et la somme de 23,2 millions de dollars pour les Volontaires des Nations Unies (contre 23,5 millions en 2013). Les accords conclus avec l'UNOPS et les Volontaires des Nations Unies

visent à permettre la fourniture de personnel aux opérations. La rubrique « ONG locales » inclut un montant de 46,5 millions de dollars avec les partenaires (contre 39,0 millions en 2013) pour la collecte de fonds et les activités de sensibilisation.

143. Le tableau ci-dessous présente la ventilation par catégorie de droits et par pilier des charges engagées par les partenaires de réalisation.

Tableau 6.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de droits	Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés	Total des charges	
					2014	2013
Besoins de base et services essentiels	504 735	613	12 514	105 716	623 578	560 666
Autonomisation des populations locales	95 745	414	6 385	20 165	122 709	89 908
Solutions durables	27 806	1 981	5 919	9 230	44 936	41 454
Processus de protection équitables et documentation	65 133	2 313	956	6 185	74 587	60 126
Environnement de protection favorable	29 034	1 219	1 207	11 793	43 253	36 337
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	81 382	82	–	–	81 464	71 769
Direction, coordination et partenariats	17 655	30	–	8 844	26 529	17 612
Appui logistique et opérationnel	118 072	932	6 432	14 879	140 315	112 319
Protection contre la violence et l'exploitation	42 646	–	943	19 570	63 159	45 324
Charges se rapportant à des accords concernant l'année considérée pour lesquelles les partenaires de réalisation ont soumis leurs rapports	982 208	7 584	34 356	196 382	1 220 530	1 035 515
Charges pour lesquelles les partenaires de réalisation n'ont pas encore soumis leurs rapports	21 936	690	1 458	7 399	31 483	20 171
Charges se rapportant à des accords concernant des années antérieures	84 871	(158)	2 894	8 450	96 057	13 280
Total des charges	1 089 015	8 116	38 708	212 231	1 348 070	1 068 966

144. Le tableau ci-dessous indique les montants pour lesquels les rapports obligatoires n'ont pas encore été reçus des partenaires de réalisation.

Tableau 6.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

Montants relatifs aux rapports que les partenaires de réalisation sont tenus de soumettre	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Rapports en instance concernant l'année considérée	31 483	20 171
Rapports en instance concernant des années antérieures	939	962
Total	32 422	21 133

145. En 2014, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires de réalisation un montant total de 0,9 million de dollars (contre 0,2 million en 2013) pour des charges non justifiées qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit sur les projets réalisés par les partenaires.

146. Des intérêts créditeurs et produits divers d'un montant de 1,6 million de dollars (contre 1,1 million en 2013) ont été reçus des partenaires de réalisation pour l'année. En outre, le HCR a comptabilisé en pertes, en 2014, un montant de 0,2 million de dollars (contre 0,1 million en 2013) représentant des sommes recouvrables auprès des partenaires de réalisation.

6.2 Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Traitements	435 480	394 288
Pensions	89 868	81 086
Indemnités diverses	67 410	63 403
Personnel temporaire	44 742	41 755
Assurance maladie – personnel en activité	26 050	23 640
Assurance maladie après la cessation de service	29 404	30 001
Primes de réaffectation	23 492	25 944
Indemnités pour frais d'études	23 863	22 438
Prestations diverses payables à la cessation de service	8 986	8 340
Primes d'évacuation	7 496	5 822
Primes de rapatriement	2 514	1 891
Prestations dues à la prise de fonctions	6 496	4 962
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 634	4 332
Congé dans les foyers	2 177	3 416
Païement de jours de congé accumulés	3 297	3 851
(Gains)/pertes actuariels liés aux prestations de rapatriement	7 856	(6 823)
Autres frais de personnel	10 776	9 296
Total, traitements et avantages du personnel	795 541	717 642

147. À des fins de comparabilité, les autres frais de personnel pour 2013 ont été retraités afin que le gain actuariel lié aux prestations de rapatriement (6,8 millions de dollars) apparaisse dans une rubrique séparée.

6.3 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Transport	49 846	32 678
Construction	23 067	23 232
Activités conjointes d'organismes des Nations Unies	23 975	28 023
Services professionnels	10 973	9 865
Assistance extérieure	13 799	15 101
Publicité	20 802	14 184
Marketing et traitement de données	15 718	9 908
Séminaires	7 784	7 132
Autres services	59 003	32 959
Total, services contractuels	224 967	173 082

148. Les autres services concernent diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées qui sont fournies dans le cadre de relations contractuelles. Ils comprennent des services administratifs de santé pour les personnes relevant de la compétence du HCR d'un montant de 20,4 millions de dollars en 2014 (contre 1,7 million en 2013).

6.4 Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Articles de stock distribués		
Tentes	37 641	72 243
Literie	156 894	94 514
Articles ménagers	77 327	56 194
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	77 151	54 001
Matériaux et matériel de construction	18 623	12 870
Aliments et autres fournitures	10 505	25 369
Consommables	895	1 388
Total, articles de stock distribués	379 036	316 579
Fournitures et consommables distribués		
Autres fournitures	33 805	4 243
Total, fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	412 841	320 822

149. La rubrique « Autres fournitures » comprend le montant des charges relatives aux articles consommables qui ne sont pas considérés comme des articles de stock.

Il s'agit notamment des articles médicaux (15,6 millions de dollars) et des bons de carburant (9,9 millions de dollars) distribués aux bénéficiaires.

6.5 Charges de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Entretien	60 919	51 780
Location de locaux	46 672	37 886
Communications	27 961	27 316
Matériel	23 867	14 130
Services collectifs de distribution	13 988	10 343
Véhicules	980	814
Primes d'assurance	9 640	11 882
Frais bancaires	2 366	2 053
Autres charges de fonctionnement	6 558	3 014
Total, charges de fonctionnement	192 951	159 218

150. À des fins de comparabilité, le montant des charges pour 2013 au titre des frais bancaires (2,1 millions de dollars) a été repris de la catégorie « Charges financières ».

151. Les charges comptabilisées aux rubriques « Matériel » et « Véhicules » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, qui est de 10 000 dollars. Elles comprennent en outre les immobilisations corporelles transférées aux partenaires de réalisation et aux partenaires gouvernementaux durant l'année, d'un montant de 18,1 millions de dollars (contre 6,7 millions en 2013).

6.6 Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Indemnité de subsistance	107 811	62 571
Dons	7 401	13 617
Soins médicaux	1 738	3 677
Indemnité de voyage	486	686
Autres paiements	6 618	6 782
Total, prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	124 054	87 333

152. L'indemnité de subsistance correspond à des montants en espèces versés aux bénéficiaires, principalement en Jordanie (49,2 millions de dollars) et au Liban (33,8 millions).

6.7 Matériel et fournitures de bureau

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Matériel informatique	17 503	18 609
Matériel de communications	10 889	8 622
Matériel de sécurité et de sûreté	2 456	1 835
Mobilier et agencements	4 441	3 187
Fournitures générales de bureau	13 939	12 260
Total, matériel et fournitures de bureau	49 228	44 513

153. Les charges comptabilisées à la rubrique « Mobilier et agencements » et aux rubriques relatives au matériel portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, qui est de 10 000 dollars.

6.8 Amortissement et dépréciation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Amortissement d'immobilisations corporelles	37 800	36 776
Dépréciation d'immobilisations corporelles	1 847	2 266
Amortissement d'immobilisations incorporelles	1 035	611
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	2 661	–
Total, amortissement et dépréciation	43 343	39 653

154. La dépréciation d'immobilisations corporelles correspond à la perte de valeur en sus du montant global de l'amortissement des véhicules (0,8 million de dollars), des groupes électrogènes (0,2 million de dollars) et du matériel de communications (0,8 million de dollars).

155. La dépréciation d'immobilisations incorporelles correspond à la partie capitalisée du coût de conception du logiciel Focus 2 depuis 2012. Les activités de développement ont été reportées en 2014 jusqu'à ce qu'une réévaluation de la conception du dispositif de gestion axée sur les résultats soit effectuée, suivie d'une analyse concordance-écart.

6.9 Gains et pertes de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Gains et pertes de change		
(Gains)/pertes non réalisés	69 438	9 059
(Gains)/pertes réalisés	(5 302)	(21 841)
Total, gains et pertes de change	64 136	(12 782)

156. Cette rubrique, intitulée « Charges financières » en 2013, a été renommée « Gains et pertes de change », et les charges bancaires relèvent désormais de la rubrique « Charges de fonctionnement ».

157. Le montant des pertes non réalisées de 69,4 millions de dollars (contre 9,1 millions en 2013) correspond aux pertes résultant de la réévaluation des actifs et des passifs monétaires à la fin de l'année et en premier lieu aux pertes sur créances (59,6 millions de dollars). Ces pertes s'expliquent par l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles les contributions ont été versées.

158. Le montant des gains réalisés de 5,4 millions de dollars (contre 21,8 millions en 2013) provient du règlement des comptes débiteurs et créditeurs et de l'ensemble des opérations, avec contrepartie ou non, effectuées au cours de l'année.

6.10 Autres charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Charges relatives aux créances douteuses	6 312	21 498
Formation	5 514	5 331
Obsolescence des stocks	(2 047)	(6 673)
Charges diverses	(3 726)	(10 050)
Total, autres charges	6 053	10 106

159. À des fins de comparabilité avec les charges de 2014, les montants de 2013 ont été retraités comme suit : a) augmentation des dépenses pour créances douteuses afin de tenir compte de toutes les autres créances douteuses en plus de celles liées aux contributions (0,2 million de dollars); b) création du crédit pour obsolescence des stocks (6,7 millions de dollars); c) diminution du crédit pour charges diverses en conséquence de a) et de b) (6,5 millions de dollars).

Note 7

**État comparatif des montants inscrits au budget
et des montants effectifs**

160. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), les montants effectifs figurant dans l'état V et dans les états financiers, présentés sur une base comparable, sont rapprochés en faisant ressortir l'effet des différences liées à la méthode de calcul, des écarts de dates, des différences liées aux entités prises en compte et des différences de présentation, ces éléments étant décrits ci-après :

a) **Différences liées à la méthode de calcul** : le budget du HCR étant établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et les états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les méthodes de calcul utilisées diffèrent;

b) Les **écarts de dates** surviennent quand la période couverte par l'exercice budgétaire diffère de celle couverte par les états financiers. Dans le cas du HCR, aucun écart de dates ne complique la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs;

c) Les **différences relatives aux entités prises en compte** : surviennent lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou certaines entités qui font partie de l'entité principale pour laquelle les états financiers sont établis. Ainsi, le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au Fonds de roulement et de garantie ou au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement;

d) Les **différences de présentation** s'expliquent par le fait que le format et les systèmes de classement adoptés pour la présentation de l'état des résultats financiers (état II) diffèrent de ceux appliqués dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V). Le HCR présente le budget selon des catégories opérationnelles et géographiques dans l'état V, tandis qu'il présente les charges selon leur nature dans l'état II.

161. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 30 décembre 2014.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Montants effectifs présentés selon une base comparable (état V)	3 355 409	2 971 825
Différences liées à la méthode de calcul		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(45 212)	(105 213)
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	43 343	39 653
Stocks	(16 321)	(87 328)
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences relatives aux entités prises en compte ou à la méthode de calcul)	(83 366)	(44 314)
Dépenses des partenaires de réalisation	53 211	(71 722)
Financement des avantages du personnel	(10 937)	(10 132)
Élimination des charges intersectorielles	(25 907)	(6 754)
Remboursements effectués par les partenaires de réalisation et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(29 222)	(19 723)
Charges liées aux créances douteuses	6 312	21 498
Obsolescence des stocks	(2 047)	(6 673)
Divers	(700)	(7 855)
Total, différences liées à la méthode de calcul	(110 846)	(298 563)
Différences relatives aux entités prises en compte		
Fonds de roulement et de garantie	66 502	(10 729)
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	6 571	5 851
Fonds de financement des prestations dues au personnel	43 104	28 915
Chaîne commune d'acheminement de l'aide humanitaire	-	6 888
Total, différences relatives aux entités prise en compte	116 177	30 925
Montant effectif présenté dans l'état des résultats financiers (état II)	3 360 740	2 704 187

162. Les chiffres indiqués à la rubrique Divers (Différences liées à la méthode de calcul) pour l'année 2013 ont été retraités par rapport à ceux figurant dans les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2013, passant d'un montant négatif de 19,5 millions de dollars à un montant négatif de 7,9 millions de dollars. Cette différence de 11,6 millions de dollars s'explique par le fait qu'on a sorti de la rubrique Divers les nouvelles rubriques Élimination des charges intersectorielles (soustraction de 6,8 millions de dollars), Remboursements effectués par les partenaires de réalisation et ajustements relatifs aux projets des années précédentes (soustraction de 19,7 millions de dollars), Charges liées aux créances douteuses (ajout de 21,5 millions de dollars) et Obsolescence des stocks (soustraction de 6,7 millions de dollars).

163. L'explication des différences significatives entre le budget initial, le budget final et les montants effectifs est exposée dans l'Aperçu de l'exécution du budget-programme (section D) du rapport financier.

Note 8
Information sectorielle

8.1 État de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	Total
Actif					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	550 194	79 060	49 989	–	679 243
Placements	34 515	9 347	76 138	–	120 000
Contributions à recevoir	707 460	24 292	–	–	731 752
Stocks	130 431	63 041	–	–	193 472
Immobilisations corporelles ^a	130 342	28 949	–	–	159 291
Immobilisations incorporelles	6 003	1 452	–	–	7 455
Autres éléments d'actif	89 542	28 125	11	–	117 678
Total de l'actif	1 648 487	234 266	126 138	–	2 008 891
Passif					
Dettes et charges à payer	119 186	49 063	–	–	168 249
Avantages du personnel	10 491	1 681	698 346	–	710 518
Provisions	1 218	283	–	–	1 501
Autres éléments de passif	2 409	436	–	–	2 845
Total du passif	133 304	51 463	698 346	–	883 113
Actif net	1 515 183	182 803	(572 208)	–	1 125 778
Soldes des fonds et réserves					
Soldes cumulés des fonds et réserves	1 515 183	182 803	–	–	1 697 986
Fonds de roulement et de garantie	–	–	50 000	–	50 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	–	–	38 420	–	38 420
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(660 628)	–	(660 628)
Total, soldes des fonds et réserves	1 515 183	182 803	(572 208)	–	1 125 778

^a La valeur des actifs acquis au cours de l'exercice s'est élevée à 76,2 millions de dollars, dont 60,2 millions pour les programmes et 16 millions pour les projets.

8.2 État des résultats financiers, par secteur, pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	Total
Produits					
Contributions volontaires	2 532 210	461 939	–	–	2 994 149
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	41 024	–	–	–	41 024
Transferts	(296 320)	296 320	–	–	–
Intérêts créditeurs	491	61	1 223	–	1 775
Autres produits	35 058	(44)	9 853	(25 907)	18 960
Total des produits	2 312 463	758 276	11 076	(25 907)	3 055 908
Charges					
Charges des partenaires de réalisation	1 097 131	250 939	–	–	1 348 070
Traitements et avantages du personnel	652 322	101 360	49 492	(7 633)	795 541
Services contractuels	188 731	36 220	16	–	224 967
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	163 469	249 362	10	–	412 841
Charges de fonctionnement	165 039	25 539	2 373	–	192 951
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	122 564	1 490	–	–	124 054
Matériel et fournitures de bureau	41 436	7 774	18	–	49 228
Voyages	43 722	6 885	133	–	50 740
Carburants et lubrifiants	24 114	4 515	–	–	28 629
Consultants	18 836	1 351	–	–	20 187
Amortissements et dépréciations	36 866	6 477	–	–	43 343
(Gains)/pertes de change	–	–	64 136	–	64 136
Autres charges	21 684	2 643	–	(18 274)	6 053
Total des charges	2 575 914	694 555	116 178	(25 907)	3 360 740
Excédent (déficit) pour l'année	(263 451)	63 721	(105 102)	–	(304 832)

164. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels dans les états financiers. La part du HCR dans les primes du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a produit, en 2014, des soldes intersectoriels d'un montant de 7,6 millions de dollars (contre 6,8 millions en 2013) et le mécanisme de location de véhicules du système mondial de gestion du parc automobile a produit des soldes intersectoriels d'un montant de 18,3 millions de dollars en 2014.

165. Les contributions destinées aux opérations et à d'autres activités sont constatées comme produits au moment où elles sont confirmées par écrit. Les charges, elles, sont progressivement engagées selon les besoins des opérations.

166. Les contributions préaffectées sont inscrites au fonds ou pilier correspondant dès leur réception. Les contributions non préaffectées ou dont l'affectation est plus générale sont d'abord inscrites au pilier 1 (programme global pour les réfugiés), puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Les soldes cumulés des fonds relatifs aux programmes, projets et comptes spéciaux représentent la portion inutilisée des contributions qu'il est prévu d'utiliser pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

Note 9

Engagements et passifs éventuels

9.1 Locations

167. Le tableau ci-dessous présente les engagements au titre des contrats de location simple :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Engagements au titre des contrats de location simple		
Moins d'un an	21 011	10 455
1-5 ans	10 248	11 312
Plus de 5 ans	30	1 224
Total des engagements au titre des contrats de location simple	31 289	22 991

168. Aux 31 décembre 2013 et 2014, le HCR ne détenait pas de contrats de location-financement.

9.2 Engagements

169. Le tableau ci-après présente les engagements du HCR relatifs à l'acquisition de biens et de services, ainsi que ses engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté, au 31 décembre 2014 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Stocks	114 143	143 787
Fournitures	31 745	21 424
Immobilisations corporelles	38 780	56 240
Services	46 325	41 665
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat pour des projets	52 090	36 067
Charges de fonctionnement	32 566	12 705
Consultants	1 604	2 180
Autres engagements	3 058	1 200
Total, engagements en cours	320 311	315 268

170. Conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers) et au principe d'exécution, les engagements ne sont pas portés en charges dans l'état des résultats financiers (état II). Ils seront réglés à l'aide de la portion inutilisée des contributions, après réception des biens et services concernés.

9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

171. Au 31 décembre 2014, on comptait 37 affaires en cours relatives à diverses réclamations de membres du personnel, en activité ou anciens. Aucune n'avait fait l'objet d'un jugement définitif, mais une affaire, qui avait abouti en première instance à un montant estimé à 0,2 million de dollars à la charge du HCR, avait été renvoyée par le Tribunal d'appel des Nations Unies devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies. En outre, 14 litiges portant sur 9,3 millions de dollars étaient pendants entre le HCR et des tiers. Si les réclamations et appels en attente venaient à être tranchés contre le HCR, le coût total estimé s'établirait alors à 9,5 millions de dollars.

172. Le HCR a fourni une lettre de crédit irrévocable d'une valeur de 32 828 dollars qui fait office de caution pour la location de bureaux.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

173. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars et s'ils sont jugés souhaitables et conformes à l'intérêt du HCR. Les versements à titre gracieux dépassant 5 000 dollars exigent l'approbation personnelle du Haut-Commissaire. Un état des versements faits à titre gracieux a été soumis au Comité des commissaires aux comptes et au Comité exécutif, en même temps que les états financiers. Un versement à titre gracieux a été approuvé par le Haut-Commissaire en 2014 pour un montant total de 64 000 dollars.

174. Selon l'article 10.6 du Règlement de gestion, le Contrôleur a autorité pour approuver la comptabilisation en pertes de montants inférieurs ou égaux à 10 000 dollars en cas de pertes d'espèces ou de dépréciation de la valeur comptable de créances, tandis que l'approbation du Haut-Commissaire est obligatoire pour tout montant dépassant ce seuil. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes a été présenté au Comité des commissaires aux comptes. En 2014, il a fallu comptabiliser en pertes un montant total de 5,5 millions de dollars (contre 8,6 millions en 2013) au titre de pertes en espèces, de contributions à recevoir irrécouvrables et de dépréciations totales d'autres actifs courants, notamment des montants dus par des partenaires de réalisation.

175. En 2014, 11 cas de fraude, dont 5 à caractère non financier et 6 à caractère financier, ont été signalés ou découverts. Les cas de fraude à caractère non financier sont ceux qui n'ont pas d'incidence directe sur les finances du Haut-Commissariat, comme les tromperies sur les compétences, la falsification de documents de qualification professionnelle, ou le fait de recevoir des versements indus de la part de tierces personnes. Les cas de fraude à caractère financier sont ceux qui ont une incidence immédiate ou potentielle sur les finances du Haut-Commissariat ou sur l'un des plans d'assurance qu'il propose. Il s'agit notamment du détournement des fonds du Haut-Commissariat, de tentatives de fraude à l'assurance et du non-

remboursement de dépenses personnelles. En 2014, ces fraudes à caractère financier ont représenté un montant total de 124 039 dollars. Au cours de l'année financière 2014, on a recensé 23 cas de présomption de fraude pour lesquels des enquêtes sont en cours. Il sera rendu compte de leurs résultats, selon qu'il conviendra, une fois que la décision sera prise.

Note 11

Information concernant les parties liées

176. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux Hauts-Commissaires assistants et le Contrôleur, qui exercent l'autorité et assument la responsabilité en matière de planification, de direction et de contrôle des activités de l'organisme.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de postes	Traitements et indemnités de poste	Prestations diverses	Pension et assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur les prestations	Encours des prêts
Principaux dirigeants en 2014	4	1 052	59	213	1 324	–	–
Principaux dirigeants en 2013	5	1 120	172	229	1 521	–	–

177. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants indiqué dans le tableau ci-dessus englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, la prime d'affectation, l'allocation-logement, le paiement des frais d'expédition d'effets personnels et la cotisation de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance médicale du personnel en activité. Le poste de haut-commissaire assistant chargé de la protection est demeuré vacant de mai 2013 à décembre 2014.

178. Les principaux dirigeants ont également droit, au même titre que les autres fonctionnaires, à des prestations après la cessation de service qui ne peuvent pas être quantifiées de façon fiable. Ils cotisent également à la Caisse des pensions.

179. Le HCR fait appel à des partenaires de réalisation et à des partenaires nationaux de mobilisation de fonds pour ses activités opérationnelles. Les transactions avec ces parties sont conclues dans un esprit d'indépendance mutuelle.

Note 12

Événements postérieurs à la date de clôture

180. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, aucun événement susceptible d'avoir une incidence favorable ou défavorable significative sur eux n'était survenu entre la date de clôture des comptes et la date d'autorisation de leur publication.

181. En 2015, le dollar des États-Unis s'est encore apprécié par rapport aux principales devises dans lesquelles le HCR détient des avoirs monétaires. Toutefois, cela n'est pas considéré comme un événement donnant lieu à ajustement, conformément à la norme IPSAS 14 (Événements postérieurs à la date de clôture des comptes).

