



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2020**

**et**

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

**Assemblée générale**

**Documents officiels**

**Soixante-seizième session**

**Supplément n° 5F**





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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2020**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



**Nations Unies • New York, 2021**

*Note*

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

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi . . . . .	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	11
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	18
B. Constatations et recommandations . . . . .	19
1. Recommandations antérieures . . . . .	19
2. Aperçu de la situation financière . . . . .	20
3. Observations générales . . . . .	22
4. Mesures prises face à la pandémie de COVID-19 . . . . .	22
5. Décentralisation et régionalisation . . . . .	33
6. Budget et finances . . . . .	36
7. Assistance pécuniaire à des bénéficiaires . . . . .	53
8. Gestion des partenariats d'exécution . . . . .	58
9. Gestion des ressources humaines . . . . .	65
10. Gestion du parc automobile mondial . . . . .	73
11. Programme de transformation institutionnelle . . . . .	76
C. Informations communiquées par l'administration . . . . .	84
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens . . . . .	84
2. Versements à titre gracieux . . . . .	84
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude . . . . .	84
D. Remerciements . . . . .	85
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019	86
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers . . . . .	152
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020 . . . . .	153
A. Introduction . . . . .	153
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités . . . . .	153
C. Analyse financière . . . . .	155
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme . . . . .	161

---

E.	Impact de la COVID-19 sur les activités et la situation financière du HCR en 2020 . . . .	165
F.	Continuité d'activité . . . . .	167
G.	Dispositif de contrôle interne . . . . .	167
	Déclaration relative au contrôle interne (2020) . . . . .	171
V.	États financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 . . . . .	177
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2020 . . . . .	177
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020 . . . . .	178
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2020 . . . . .	179
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2020 . . . . .	180
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2020 . . . . .	181
	Notes relatives aux états financiers . . . . .	182

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 31 mars 2021, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés**

En application du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)), nous avons l'honneur de vous faire tenir ci-joint les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2020, certifiés et approuvés conformément à l'article 11.3 dudit règlement.

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

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

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

a) aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) ;

b) au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies ;

c) au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ;

d) aux méthodes comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.

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

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

5. Toutes les créances d'un montant significatif sont prises en compte dans les états financiers et sont exigibles auprès des débiteurs. À l'exception de celles qui ont été dépréciées car jugées irrécouvrables, nous nous attendons à ce que toutes les créances d'un montant significatif exigibles au 31 décembre 2020 soient honorées.

- 
6. Toutes les dettes et autres charges à payer dont nous avons connaissance ont été comptabilisées.
  7. Il est rendu compte des engagements du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs à l'achat de biens et de services et des engagements en capital non exécutés au 31 décembre 2020 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 2020 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.
  9. Toutes les charges comptabilisées durant la période considérée ont été engagées conformément au Règlement de gestion du HCR et aux éventuelles instructions des donateurs.
  10. Toutes les pertes d'espèces ou de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, quels qu'ils soient, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
  11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations effectuées pendant la période considérée.
  12. Aucun événement entraînant une révision des informations présentées dans les états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2020, date de clôture.

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

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

---

**Lettre datée du 22 juillet 2021, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que le rapport financier et les états financiers audités relatifs aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2020.

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

## Chapitre I

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

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

Nous avons audité les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2020, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds au 31 décembre 2020, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

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

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

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020 et la déclaration relative au contrôle interne (chapitre IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

Il incombe au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation des fonds de contributions volontaires qu'il gère et d'exercer le contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

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

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

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

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

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

a) Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons à l'occasion de notre audit des éléments qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne ;

b) Nous évaluons les contrôles internes concernant les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;

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

d) Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité d'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des circonstances qui pourraient compromettre la capacité du HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires qu'il gère. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous

sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent le HCR de poursuivre les activités relevant des fonds de contributions volontaires qu'il gère ;

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

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

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

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

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

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

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

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

Le 22 juillet 2021

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### Résumé

#### Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'année terminée le 31 décembre 2020. Il considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2020, ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie de l'organisation pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### Conclusion générale

La situation financière du HCR demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé d'actifs liquides. En 2020, le total des produits a nettement augmenté par rapport à 2019. Comme les années précédentes, le niveau de liquidités tient compte des engagements pris par les donateurs et des montants prévus dans des accords passés avec ceux-ci pour les années à venir.

En 2020, pour faire face à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), le HCR a lancé une intervention d'urgence : le Plan de réponse humanitaire global COVID-19. Il a évalué que les besoins en la matière se chiffraient à 745,0 millions de dollars, dont 63 % étaient financés à la fin du mois de décembre.

Dans le même temps, d'autres situations d'urgence ont évolué, et d'autres encore se sont prolongées. Pour le HCR, l'augmentation constante du nombre de personnes qui relèvent de sa compétence pose de nombreuses difficultés.

Le HCR a poursuivi plusieurs réformes menées en parallèle, malgré les difficultés auxquelles lui et son personnel ont dû faire face. Il a notamment accordé une attention particulière à l'aboutissement du projet de décentralisation et de régionalisation, au programme de transformation institutionnelle et à la réforme des procédures de budgétisation et de gestion axée sur les résultats, qui nécessitaient une gestion prudente.

#### Aperçu de la situation financière

Les contributions volontaires ont augmenté de 734,0 millions de dollars (17,9 %), pour atteindre 4 827,8 millions de dollars, soit 98,7 % du montant total des produits de l'organisation, qui s'élève à 4 891,6 millions de dollars. Les charges ont augmenté de 174,2 millions de dollars pour atteindre 4 432,5 millions de dollars. Cette augmentation tient essentiellement à l'augmentation des charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires (52,3 millions de dollars), des dépenses liées aux partenaires d'exécution (47,2 millions de dollars) et des traitements et avantages du personnel (43,6 millions de dollars). Les frais de voyage ont diminué de 43,9 millions de dollars. Le HCR a enregistré un excédent de 554,4 millions de dollars en 2020, alors que l'année 2019 s'était soldée par un déficit de 75,1 millions de dollars.

Le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale élevé lui permettant d'honorer ses passifs courants. Cependant, ces liquidités, témoins d'une situation en

apparence solide, comprennent 1 045,2 millions de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs pour les années à venir. En outre, des contraintes subsistent en ce qui concerne l'utilisation des ressources. Les fonds non réservés à des fins particulières n'ont représenté que 11 % des contributions versées en 2020.

En outre, le HCR reste fortement dépendant d'un nombre limité de donateurs, puisque 79 % des contributions versées en 2020 provenaient de 10 donateurs et qu'un seul d'entre eux était à l'origine de plus de 40 % des contributions.

## **Principales constatations**

### *Mesures prises face à la pandémie de COVID-19*

Crise sanitaire mondiale sans précédent, la pandémie de COVID-19 a également mis à mal le système de protection dont bénéficiaient de nombreuses personnes relevant de la compétence du HCR. Celui-ci a déclaré un état d'urgence de niveau 2 en réponse à la pandémie et a lancé un appel pour obtenir des fonds supplémentaires, d'un montant de 0,75 milliard de dollars.

En complément d'autres activités, le HCR a constaté un besoin accru en matière d'articles d'hygiène et de certains articles médicaux, en particulier les équipements de protection individuelle. Le Comité a observé de grandes divergences entre les pays pour ce qui était de l'évaluation des besoins et de la réception et de la distribution d'articles. Il a noté que les opérations de pays ne s'étaient pas servies de plans de distribution et que, dans la plupart des cas examinés, elles n'avaient pas pu fournir un récapitulatif des articles distribués, des articles qu'il était prévu de distribuer et des articles en stock.

### *Décentralisation et régionalisation*

Le Comité a constaté qu'en application des recommandations formulées lors de l'audit précédent, l'examen du dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs se poursuivait. Le HCR a estimé qu'il devait réexaminer le modèle des trois lignes. Le Comité a noté qu'un projet de plan d'action avait été établi pour piloter le projet de décentralisation et de régionalisation et qu'il avait été approuvé en principe, mais que les échéances et étapes prévues n'avaient pas été respectées comme indiqué et que la tâche principale, à savoir la restructuration des divisions du siège, n'y figurait pas encore.

### *Budget et finances*

Depuis plus de 10 ans, les piliers constituent le plus haut niveau de la structure du budget axé sur les résultats du HCR. Définis dans le Règlement de gestion, ils sont au nombre de quatre : le pilier 1 correspond au Programme global pour les réfugiés, le pilier 2 au Programme global pour les apatrides, le pilier 3 aux Projets globaux pour la réintégration et le pilier 4 aux Projets globaux pour les déplacés internes.

Dans le cadre du projet de réforme de la gestion axée sur les résultats, le HCR a proposé de remplacer la structure en piliers par des domaines d'impact. Le Comité exécutif a pris acte de ce remplacement, approuvé la version révisée du Règlement de gestion, qui prendra effet au 1<sup>er</sup> janvier 2022, et prié le Haut-Commissaire de veiller à la qualité des informations budgétaires. Le Comité partage les préoccupations exprimées par les organes directeurs et estime qu'avant toute modification de la structure budgétaire et du Règlement de gestion, il convient d'obtenir l'assurance que les domaines d'impact proposés répondent aux exigences de transparence et de qualité, en particulier pour ce qui est de l'information financière.

Dans le cadre de son dispositif de contrôle interne, le HCR a procédé à une analyse des variations de dépenses des opérations de pays au niveau des sept bureaux régionaux. Le Comité a noté que des informations détaillées provenant d'environ 130 opérations de pays étaient d'une utilité limitée quand il s'agissait d'analyser les soldes de compte du HCR dans leur ensemble ; il souhaitait que le HCR détecte des chiffres inhabituels qui pourraient indiquer des erreurs. Il estime que l'analyse des variations gagnerait à être complétée par des repères et par une analyse des informations financières agrégées au niveau du siège.

Le Comité a constaté que d'importantes créances liées à des accords de décaissement conclus avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) restaient dans des comptes non soldés pendant plus d'un an. Les opérations de pays n'avaient pas cherché à obtenir des remboursements ou à clôturer ces comptes. Le Comité a noté que les procédures actuellement suivies par le HCR donnaient lieu à d'importantes avances, ce qui n'était pas économique.

#### *Assistance pécuniaire à des bénéficiaires*

Le Comité a examiné les activités de contrôle de la qualité des données menées par certaines opérations de pays avant la transmission aux prestataires de services financiers des listes de sommes à distribuer. Il a constaté que certaines opérations de pays ne gardaient pas trace du contrôle de la qualité. Il estime que le HCR devrait utiliser un identifiant unique pour chaque ménage bénéficiaire et qu'il faudrait garder une trace des contrôles de la qualité des données effectués.

Le Comité a aussi déterminé qu'il faudrait améliorer la gestion des données de bout en bout dans le système de gestion de l'assistance pécuniaire du HCR (CashAssist). Les problèmes constatés étaient principalement liés à l'absence de traitement intégré des listes de sommes à distribuer qui étaient transmises au prestataire de services financiers par le biais d'une interface de programmation d'applications. Le Comité a constaté que, dans plusieurs cas, le prestataire de services financiers avait indiqué que la tentative de paiement n'avait pas abouti pour une transaction pourtant traitée avec succès, et certaines tentatives de paiement avaient donc parfois été répétées deux ou trois fois.

Le Comité a constaté des lacunes dans le document d'orientation applicable au calcul du montant des transferts en espèces. Certaines opérations de pays versaient une somme forfaitaire aux ménages bénéficiaires, ce qui donnait lieu à des inégalités selon la taille du ménage. Le document d'orientation ne tenait pas compte des spécificités organisationnelles du HCR et ne précisait pas à qui il incombait de calculer le montant des transferts en espèces dans les opérations de pays. Le Comité a constaté que les bureaux régionaux pouvaient jouer un rôle en communiquant aux opérations de pays de leur région des informations sur les prix du marché et en les aidant à les analyser.

#### *Gestion des partenariats d'exécution*

Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de document directif complet et consolidé sur la gestion des partenariats d'exécution. Au moment de l'audit, les instructions relatives aux partenariats étaient disséminées dans plusieurs documents. Le Comité estime qu'un document directif consolidé récapitulant les règles en vigueur sur la gestion des partenariats adoptées au fil des ans rendrait les procédures plus transparentes et simplifierait les activités quotidiennes.

Les charges de personnel des partenaires représentent une part importante des dépenses liées aux partenariats d'exécution et il convient d'atténuer comme il se doit les risques inhérents. Le Comité a estimé que les nouvelles procédures de gestion axée

sur les résultats devraient également imposer une révision des mécanismes de suivi du personnel et de communication de l'information à cet égard, ce qui serait l'occasion d'intégrer les outils améliorés dans le document directif devant être établi.

#### *Gestion des ressources humaines*

La gestion des effectifs est le pendant de la planification financière et doit permettre une utilisation rentable du personnel. Le Comité s'est penché sur les mesures prises par le HCR pour renforcer la planification des effectifs et a recensé les aspects critiques que le HCR devait encore améliorer.

Le Comité a constaté des lacunes dans les fonctionnalités des tableaux de bord récemment élaborés par le HCR aux fins de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il estime que ces fonctionnalités ne répondent pas parfaitement aux besoins des opérations concernées. Par exemple, les tableaux de bord ne contiennent pas d'indicateurs clés qui permettraient de comparer les effectifs et de savoir si une opération de pays est dotée d'effectifs adéquats par rapport à d'autres opérations.

Le Comité a noté que le HCR n'avait pas encore publié de cadre stratégique sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui définisse sa stratégie en la matière. De l'avis du Comité, il est essentiel pour une organisation d'officialiser et de normaliser un processus systématique de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

Le Comité a constaté qu'aucune opération de pays n'avait analysé le personnel disponible et les futurs besoins en personnel. Il considère qu'il est crucial que les opérations de pays effectuent de telles analyses afin de savoir combien de personnes seront nécessaires pour accomplir le travail. Il estime que le HCR devrait fournir aux opérations de pays des directives plus générales concernant l'analyse du personnel disponible et des besoins en personnel.

#### *Gestion du parc automobile mondial*

Pour rendre les véhicules plus efficaces et optimiser leur utilisation, le HCR s'est doté d'outils de collecte des données ainsi que de méthodes structurées de suivi et d'analyse de ces données. Les données enregistrées sont utilisées pour déterminer la taille appropriée du parc de véhicules d'une opération. L'analyse des données opérationnelles doit donc servir à recenser les véhicules qui sont doivent être liquidés ou remplacés et à déterminer si des véhicules supplémentaires sont nécessaires. Pour que les mesures prises à partir de l'analyse des données soient efficaces, les données collectées doivent être exhaustives et de qualité suffisante.

Le Comité a constaté que les données étaient généralement de mauvaise qualité et qu'il manquait des données dans un grand nombre de jeux de données relatifs à la gestion du parc de véhicules. Il estime donc que le HCR devrait améliorer l'enregistrement des données et optimiser les outils de collecte. La nouvelle stratégie de gestion du parc automobile mondial pour 2021-2025 doit préciser les progrès à accomplir en ce qui concerne la qualité et la quantité des données opérationnelles.

#### *Programme de transformation institutionnelle*

Dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, le HCR a commencé à explorer et à introduire de nouvelles méthodes de travail en utilisant des outils modernes tels que l'informatique en nuage à l'appui des processus administratifs. Le programme de transformation institutionnelle s'inscrit dans sa stratégie de transformation générale et devrait durer plusieurs années.

Le Comité a constaté que le budget du programme avait augmenté de quelque 14 % au cours du premier trimestre de 2021, passant d'environ 82 millions de dollars à 95 millions de dollars. Il a pris note de la complexité du programme, qui avait justifié le choix d'un ensemble des meilleures solutions, et de la participation de nombreux prestataires externes, qui devait être coordonnée. Le Comité estime que les prochaines phases de planification et d'exécution devraient être axées sur une supervision coordonnée du budget du programme.

Le Comité a noté que les risques liés au programme de transformation institutionnelle n'étaient pas suffisamment pris en compte dans les inventaires des risques stratégiques et opérationnels. Il a estimé que ces risques devaient être analysés, évalués et pris en compte de manière plus approfondie.

### **Principales recommandations**

Sur la base de l'audit qu'il a réalisé, le Comité a formulé plusieurs recommandations qui figurent dans le corps du présent rapport. Il recommande principalement que le HCR :

#### *Mesures prises face à la pandémie de COVID-19*

**a) fasse en sorte que le siège et les bureaux régionaux apportent un appui encore plus concerté aux opérations de pays en ce qui concerne les achats et la distribution des articles en stock fondés sur les besoins dans les situations d'urgence comme la pandémie de COVID-19 ;**

#### *Décentralisation et régionalisation*

**b) s'emploie en priorité à redéfinir les rôles et des responsabilités dans les bureaux régionaux et les entités du siège et à les harmoniser, et veille à ce que les rôles des structures redéfinies soient consignés dans le cadre réglementaire, le cas échéant ;**

#### *Budget et finances*

**c) continue d'examiner l'impact des changements apportés à sa structure budgétaire sur l'efficacité de la gestion, analyse les avantages des changements proposés et fournisse l'assurance que la structure budgétaire proposée répond aux exigences de transparence et de qualité ;**

**d) procède à une analyse des variations à l'échelle de l'organisation, tant pour l'état des résultats financiers que pour l'état de la situation financière, la complète à l'aide de contributions des bureaux régionaux et y ajoute des éléments de référence pour les variations importantes ;**

**e) conçoive son nouveau progiciel de gestion intégré et ses systèmes de gestion financière et de gestion de la chaîne d'approvisionnement de manière à simplifier l'enregistrement des transactions concernant l'UNOPS, à faciliter le rapprochement des postes non soldés en temps voulu et à éviter autant que possible d'importantes avances pour les accords conclus avec l'UNOPS ;**

#### *Assistance pécuniaire à des bénéficiaires*

**f) utilise des identifiants uniques dans les listes de sommes à distribuer et améliore le contrôle de la qualité des données relatives aux personnes relevant de sa compétence afin de rendre ces listes plus claires et d'éviter les doublons ;**

**g) mette au point une solution technique pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services financiers et CashAssist et pour faire en sorte**

que les erreurs systématiques notables dans l'interface de programmation d'applications de CashAssist puissent être détectées plus tôt et corrigées plus facilement ;

h) publie des directives sur le calcul du montant des transferts en espèces qui laissent aux opérations de pays la souplesse nécessaire pour choisir la meilleure méthode de calcul en fonction de leur contexte opérationnel et avec la participation des bureaux régionaux ;

*Gestion des partenariats d'exécution*

i) regroupe et complète les directives relatives à la gestion des partenariats d'exécution dans un seul document complet et confie expressément aux bureaux régionaux la responsabilité d'accorder des prorogations des délais d'exécution ou de liquidation ;

j) donne des instructions supplémentaires sur l'atténuation des risques financiers liés au personnel des partenaires dans le document directif complet devant être établi et dispense des formations complémentaires à ce sujet au personnel chargé du contrôle des programmes et des projets ;

*Gestion des ressources humaines*

k) approfondisse encore l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires et définisse des indicateurs clés qui permettraient de savoir si une opération de pays est dotée d'effectifs adéquats par rapport à d'autres opérations ;

l) améliore à titre prioritaire la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en établissant une stratégie en la matière et en l'inscrivant dans un cadre global sur la question ;

m) encourage les opérations de pays à effectuer des analyses du personnel disponible et des besoins en personnel et mette au point une panoplie d'outils d'examen des effectifs pour aider les opérations à évaluer leurs besoins en personnel ;

*Gestion du parc automobile mondial*

n) prenne des mesures pour s'assurer que les opérations vérifient régulièrement les données saisies dans FleetWave, aussi bien du point de la quantité que de la qualité des données, et qu'elles déterminent les causes des écarts et corrigent les données erronées ;

o) optimise l'outil FleetWave afin d'éviter que des données erronées ne soient saisies et d'en améliorer la convivialité ;

*Programme de transformation institutionnelle*

p) se concentre sur la supervision et le suivi coordonnés du budget du programme de transformation institutionnelle et sur la maîtrise des coûts au cours des prochaines phases de planification et d'exécution ;

q) fasse une estimation complète des risques financiers et techniques liés à l'ensemble du programme de transformation institutionnelle et les inclue dans l'inventaire des risques stratégiques.

**Recommandations antérieures**

Au 30 mai 2021, sur les 100 recommandations formulées pour 2019 et les années antérieures, 56 (soit 56 %) avaient été appliquées, 35 (35 %) étaient toujours en cours d'application et 9 (9 %) n'avaient pas été appliquées ou étaient devenues caduques (voir annexe). Le Comité se félicite des progrès accomplis dans l'application des recommandations formulées les années précédentes.

<b>Chiffres clés</b>	
<b>9,13 milliards de dollars</b>	Budget définitif fondé sur une évaluation de l'ensemble des besoins
<b>4,89 milliards de dollars</b>	Produits comptabilisés (dont 1,05 milliard de dollars pour les années à venir)
<b>4,43 milliards de dollars</b>	Charges pour 2020
<b>0,75 milliard de dollars</b>	Budget lié à la COVID-19
<b>91,9 millions</b>	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
<b>17 878</b>	Effectifs du HCR (dont 4 542 membres du personnel affilié)
<b>132</b>	Nombre de pays où le HCR est présent, par l'intermédiaire de 520 bureaux

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

1. En 2020, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a apporté protection et assistance à environ 91,9 millions de personnes déplacées de force à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Le HCR est une organisation décentralisée présente dans 132 pays et qui compte plus de 17 878 fonctionnaires répartis dans 520 bureaux. Son mandat consiste à fournir un appui pendant une longue période à des populations se trouvant dans des situations appelées à durer, et à répondre aux urgences humanitaires. Les déplacements massifs de populations se sont poursuivis dans le contexte de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), qui n'a fait que s'ajouter aux crises qui sévissaient déjà. Plus de 650 000 personnes ont été déplacées dans le centre du Sahel en 2020. La violence qui frappe le nord du Mozambique et le Nicaragua a contraint des centaines de personnes relevant de la compétence du HCR à fuir. La situation humanitaire de la région du Tigré est très préoccupante pour les réfugiés, les personnes déplacées et les communautés d'accueil. D'autres crises, comme celles qui secouent l'Afghanistan, la République arabe syrienne et la Somalie, ainsi que celle qui touche les Rohingya au Bangladesh et au Myanmar, se prolongent.

2. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient 4,83 milliards de dollars en 2020 – dont 1,05 milliard de dollars relatifs à des années ultérieures –, pour un montant total des produits de 4,89 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 4,43 milliards de dollars.

3. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers du HCR et examiné les activités de l'année terminée le 31 décembre 2020 en application de la résolution 74 (I) adoptée par l'Assemblée générale en 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'ONU, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

4. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2020 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU (ST/SGB/2013/4) et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel il peut faire des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion. Il a notamment fait des observations sur les mesures prises par le HCR face à la COVID-19, les finances, les initiatives de réforme, l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion du parc automobile mondial et le programme de transformation institutionnelle.

6. Lors de son audit, le Comité a effectué des visites virtuelles au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux de Budapest et de Copenhague en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions en matière de voyage. Il a procédé à un examen virtuel des opérations sur le terrain au Niger, au Pakistan, au Rwanda, au Tchad et au Yémen. Il a adapté ses méthodes d'analyse et utilisé des procédures d'audit non conventionnelles pour acquérir une assurance raisonnable. Il est d'avis qu'un tel audit à distance, réalisé à titre exceptionnel dans des circonstances uniques, ne doit pas se généraliser à l'avenir. Il a continué de collaborer avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de sorte que leurs travaux soient coordonnés. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec la direction du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

## **B. Constatations et recommandations**

### **1. Recommandations antérieures**

7. Le Comité a constaté que, sur les 100 recommandations formulées pour l'année financière terminée le 31 décembre 2019 et les années précédentes, 64 (64 %) ont été appliquées ou sont devenues caduques et 35 (35 %) sont toujours en cours d'application. On trouvera dans le tableau II.1 et dans l'annexe au présent rapport des précisions sur l'état d'application de ces 100 recommandations.

Tableau II.1  
État d'application des recommandations antérieures

Année	Total	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
2017	13	11	2	–	–
2018	32	22	6	1	3
2019	55	23	27	0	5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Pourcentage	100	56	35	1	8

8. Sur les 35 recommandations en cours d'application, 27 concernent 2019, six 2018 et deux 2017. Le Comité continue de constater des progrès dans l'application des recommandations. Il se félicite que certaines, plus anciennes, aient été appliquées, puis classées. Certaines recommandations en cours d'application ont trait à des projets ou à des initiatives dont la mise au point ou la mise en place n'est pas encore achevée, comme le système révisé de gestion axée sur les résultats et le nouveau progiciel de gestion intégré.

## 2. Aperçu de la situation financière

9. En 2020, l'actif net a augmenté de 17,7 % pour atteindre 2,48 milliards de dollars. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 3,08 milliards de dollars (2,56 milliards en 2019), dont 1,66 milliard au titre de la trésorerie et des placements (1,31 milliard en 2019).

10. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers se sont maintenus à un niveau relativement satisfaisant. Dans son rapport financier (voir chap. IV, par. 28), la direction du HCR a indiqué que la prise en compte d'un montant de 1,05 milliard de dollars correspondant à des accords conclus avec les donateurs pour les années à venir avait eu une incidence positive sur le degré de liquidité. Au vu des principaux ratios financiers calculés par le Comité, le HCR est en mesure d'honorer tous ses engagements (voir tableau II.2).

Tableau II.2  
Analyse des ratios

Ratio	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Ration de liquidité générale <sup>a</sup> (actif courant/passif courant)	9,0	7,9	9,5	9,9	8,1
Total de l'actif/total du passif <sup>b</sup>	2,6	2,7	3,4	3,0	2,7
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (disponibilités + placements/passifs courants)	4,3	3,7	4,0	4,3	4,0

Ratio	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (disponibilités + placements + créances à court terme/passifs courants)	7,6	6,7	8,1	8,4	6,9

Source : États financiers du HCR.

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

<sup>b</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

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

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

11. En 2020, le total des produits du HCR a considérablement augmenté (de 708,5 millions de dollars). Les contributions volontaires en représentent 98,7 %. Leur montant a augmenté de 17,9 %, passant de 4 093,8 millions de dollars en 2019 à 4 827,8 millions.

12. Les charges (hors écarts de change) ont légèrement augmenté [de 174,2 millions de dollars (4,1 %)] pour atteindre 4 432,5 millions de dollars (4 258,3 millions de dollars en 2019). Les gains de change ont augmenté de 95,2 millions de dollars, ce qui a donné lieu à un excédent de 554,4 millions de dollars (contre un déficit de 75,1 millions de dollars en 2019).

13. Les principales charges ayant augmenté sont les suivantes : fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (52,3 millions de dollars), charges des partenaires d'exécution (47,2 millions), traitements et avantages du personnel (43,7 millions) et assistance pécuniaire à des bénéficiaires (38,0 millions). Dans le même temps, les frais de voyage ont diminué de 43,9 millions de dollars. L'augmentation au titre des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires et la diminution au titre des frais de voyage s'expliquent par la pandémie de COVID-19, le nombre d'équipements médicaux, d'hygiène et de protection individuelle distribués ayant augmenté et les voyages ayant diminué. L'augmentation au titre des traitements et avantages du personnel tient essentiellement à la hausse des charges à payer au titre des congés annuels accumulés (30,0 millions de dollars). Cette hausse s'explique principalement par le fait que le personnel a pris moins de jours de congé et par la suppression du plafond de jours de congés cumulables compte tenu de la pandémie de COVID-19.

14. Comme les années précédentes, jusqu'à 80 % des contributions volontaires sont provenues d'un petit nombre de grands donateurs. Au 31 décembre 2020, l'un d'eux était, à lui seul, à l'origine de plus de 40 % du total des produits provenant des contributions. Près de 90 % des contributions faites au HCR sont préaffectées (voir tableau II.3). La part des contributions financières préaffectées selon des critères stricts a considérablement augmenté (9 points de pourcentage par rapport à 2019), sachant que les contributions financières en général ont enregistré une hausse de 16,8 %. La préaffectation des contributions contraint la direction à employer ses ressources avec souplesse pour pouvoir répondre aux besoins dans tous ses domaines d'activité. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales demeurent les principaux contributeurs.

Tableau II.3  
**Contributions financières en 2020 et 2019, par type de préaffectation**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2020	2019	2020 (pourcentage)	2019 (pourcentage)
Préaffectées	2 237	2 111	47	52
Préaffectées selon des critères stricts <sup>a</sup>	1 257	736	27	18
Préaffectées selon des critères souples <sup>b</sup>	719	502	15	12
Non préaffectées	532	713	11	18
<b>Total</b>	<b>4 745</b>	<b>4 062</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : États financiers du HCR.

<sup>a</sup> Les contributions préaffectées selon des critères stricts ne peuvent être utilisées que pour un projet précis ou font l'objet de restrictions à la fois géographiques et thématiques.

<sup>b</sup> Les contributions préaffectées selon des critères souples ne peuvent servir qu'à financer des activités menées dans une région géographique donnée ou en vue d'atteindre un objectif stratégique précis.

### 3. Observations générales

15. Le Comité note que le HCR a continué sur sa lancée en cette période trouble. La pandémie de COVID-19 a bouleversé les activités du HCR, mais celui-ci a poursuivi et intensifié ses efforts de transformation, notamment ses mesures de décentralisation et de régionalisation, ainsi que son programme de transformation institutionnelle, malgré les difficultés particulières auxquelles lui et son personnel ont dû faire face en 2020. En outre, le HCR a entamé une grande réforme structurelle de son processus budgétaire, y compris une révision du règlement de gestion. La réforme de la gestion axée sur les résultats a pris de l'ampleur et a donné lieu à la réforme budgétaire. Le HCR a également décidé de mettre à niveau son progiciel de gestion intégré actuel et a exploré de nouvelles pistes pour mettre en place un progiciel en nuage. Le programme de transformation institutionnelle concernera toutes les divisions et tous les membres du personnel et touchera tous les domaines d'activité, allant des relations avec les donateurs au budget, en passant par les programmes, les ressources humaines et les finances (voir les paragraphes 315 et suivants). Les premiers jalons du programme ont été la transformation du module de gestion des ressources humaines, en mai 2020, et le système de gestion axée sur les résultats, qui a été mis en service en janvier 2021.

16. Du fait de la pandémie de COVID-19, le Comité n'a pas pu effectuer de visites sur place comme d'accoutumée et a donc mis en place des procédures d'audit à distance. En plus de l'audit financier du siège de Genève et du bureau de Budapest auquel il a procédé à distance, le Comité a effectué cinq visites virtuelles sur le terrain en janvier et février 2021, dans le cadre desquelles il s'est également penché sur des questions de gestion. Il a également mené des entretiens thématiques avec des opérations sur le terrain (Niger, Pakistan, Rwanda, Tchad et Yémen). Les thèmes abordés comprenaient les mesures prises face à la COVID-19, les articles médicaux, les finances, l'approvisionnement, l'assistance pécuniaire, la gestion du parc automobile mondial, les ressources humaines et les partenaires d'exécution.

### 4. Mesures prises face à la pandémie de COVID-19

17. Crise sanitaire mondiale sans précédent, la pandémie de COVID-19 touche tous les habitants et habitantes de la planète et met à mal le système de protection,

exacerbant le désespoir de nombreuses personnes relevant de la compétence du HCR. Le 25 mars 2020, le HCR a déclaré un état d'urgence de niveau 2 en réponse à la pandémie. Cet état d'urgence a été prolongé à deux reprises, en juin et en septembre 2020, pour atteindre la durée maximale de neuf mois. Dans ce cadre, des procédures d'achat d'urgence et des procédures de sélection des partenaires simplifiées ont notamment été mises en place et les équipes de pays ont dû faire preuve de plus de souplesse en apportant leur aide.

*Assistance aux personnes relevant de la compétence du HCR dans le contexte de la pandémie*

18. Lors d'un appel d'urgence lancé en mars 2020, puis d'un deuxième en mai 2020, le HCR a déclaré qu'il avait besoin de 745 millions de dollars pour faire face à la COVID-19. Pour obtenir ces ressources, il a demandé 404 millions de dollars lors du deuxième appel et réaffecté à des activités liées à la pandémie un crédit de 341 millions de dollars inscrit à son budget. Toutefois, à la fin du mois de décembre 2020, les ressources nécessaires n'étaient financées qu'à hauteur de 470 millions de dollars (63 %).

19. Le HCR a modifié un certain nombre de produits et activités prévus pour faire face à la pandémie. Il s'est engagé à rester sur place et à exécuter ses programmes et a pris des mesures pour assurer la santé et le bien-être de son personnel. Il a fait preuve de souplesse pour tenir compte de l'évolution des contextes opérationnels et a adapté ses programmes afin d'atténuer les effets du virus et d'assurer la continuité des services essentiels de protection et d'assistance.

20. Dans le cadre de ses programmes, l'organisation a pris des mesures pour sauver des vies, renforcé les systèmes nationaux de santé et d'assainissement en distribuant plus d'équipements de protection individuelle, de médicaments, de savon et d'autres articles d'hygiène, apporté une plus grande assistance pécuniaire aux familles déplacées vulnérables ayant subi des chocs économiques, amélioré les logements dans les zones d'installation surpeuplées pour éviter les transmissions interhumaines et distribué des articles d'aide et d'hygiène suffisants pour plusieurs mois.

21. Le HCR a également diffusé davantage d'informations vitales par l'intermédiaire des réseaux communautaires existants, qui ont été consolidés. Il a développé et adapté ses activités de protection et d'assistance de façon à y intégrer des services de protection de l'enfance et de lutte contre la violence sexuelle et fondée sur le genre. Il a en outre renforcé ses activités de sensibilisation et mobilisation pour que les services de santé, d'appui psychosocial et de sécurité soient désignés essentiels et restent accessibles aux personnes déplacées de force et aux apatrides.

22. Tout au long de 2020, le HCR a apporté un appui hors site aux opérations de pays de façon à consolider leurs capacités en matière de gestion des risques et à se concentrer sur les domaines à haut risque. Les risques menaçant l'intégrité ont fait l'objet d'une attention particulière, des sessions de formation sur des sujets comme l'évaluation et la prévention de la fraude ayant été dispensées. De plus, des outils d'évaluation de certains risques propres à des domaines d'activités à haut risque (interventions en espèces, partenaires d'exécution, achats et lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, par exemple) ont été mis au point afin d'aider les opérations sur le terrain à recenser et à gérer ces risques. Les principales activités de protection menées par le HCR étaient toujours à haut risque en 2020. Ces risques ne sont pas nouveaux pour le HCR, mais ils ont clairement été exacerbés par la COVID-19.

23. La pandémie a contraint le HCR à opérer des changements opérationnels, de nombreux membres de son personnel ayant télétravaillé au lieu de se rendre au bureau. Un montant de 1,4 million de dollars a été directement alloué pour équiper

les fonctionnaires du siège afin qu'ils puissent télétravailler. Vers la fin de 2020, du matériel informatique obsolète, dont le coût d'acquisition était de 15 millions de dollars, a été remplacé dans les opérations du HCR du monde entier (il s'agissait essentiellement d'ordinateurs portables, de serveurs et de matériel de réseau). Lorsque des mesures de distanciation physique et des confinements étaient en vigueur, le HCR s'est employé à renforcer ses mécanismes de suivi à distance et à trouver des modes de prestation de services différents (par exemple, accroître l'assistance pécuniaire et les paiements sans contact ou par téléphone portable).

24. La COVID-19 a eu des conséquences majeures sur le personnel du HCR. Les principaux domaines dans lesquels il a fallu s'adapter étaient les suivants : les recrutements et réaffectations, certaines personnes ayant dû prendre leurs fonctions en télétravaillant ; les vérifications d'aptitude médicale, de nombreux fonctionnaires ayant dû faire leur propre évaluation médicale en répondant à un questionnaire ; les formations, qui ont été repensées et dispensées en ligne ; la gestion des congés annuels (le plafond de 60 jours de congé cumulables a été entièrement supprimé pour le cycle 2020/21 et relevé à 75 jours pour le cycle 2021/22 en application de la décision prise par le Bureau des ressources humaines du Secrétariat de l'ONU à New York).

25. Il a également fallu protéger le personnel, qui a souvent continué à travailler dans des lieux d'affectation très reculés où l'accès aux établissements de soins était limité. Le HCR a donc pris des mesures durables et bien planifiées de réduction des risques.

26. S'agissant des produits livrés, les charges relatives aux fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires se sont élevées à 336,3 millions de dollars, soit une augmentation de 18,4 % par rapport à 2019 (284,0 millions de dollars), ce qui s'explique notamment par la distribution de matériel médical, d'articles d'hygiène et d'équipements de protection individuelle pendant la pandémie.

#### *Visites virtuelles sur le terrain – observations générales*

27. Au cours de ses visites virtuelles sur le terrain, le Comité a demandé des renseignements sur l'incidence qu'avait eue la pandémie de COVID-19 sur les activités opérationnelles menées dans les pays visités virtuellement, ainsi que sur les répercussions financières, le suivi des programmes et des projets, et la présence du personnel, entre autres. Il a noté des différences notables entre les opérations de pays. Bien que toutes les opérations aient accusé des retards dans leurs activités et aient dû adapter leurs programmes, les conséquences de la présence réduite sur place étaient plutôt limitées. On trouvera dans les tableaux II.4 à II.6 les résultats des enquêtes menées.

Tableau II.4

#### **Incidence de la COVID-19 sur certaines opérations de pays**

	<i>Opération 1</i>	<i>Opération 2</i>	<i>Opération 3</i>	<i>Opération 4</i>	<i>Opération 5</i>
Taux d'exécution <sup>a</sup> (budget de fonctionnement par rapport aux dépenses, en pourcentage)	79	60	58	72	60
Les programmes ont-ils été modifiés du fait de la COVID-19 ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	<i>Opération 1</i>	<i>Opération 2</i>	<i>Opération 3</i>	<i>Opération 4</i>	<i>Opération 5</i>
Exemple d'incidence sur les activités	Appels d'offres et projets de construction entravés	Retards accusés dans les programmes d'enseignement	Achats retardés	Exécution de programmes entravée par la fermeture des écoles	Activités de groupe menées individuellement

Source : opérations de pays du HCR.

<sup>a</sup> Au 8 décembre 2020, d'après les rapports financiers par pays.

28. À titre d'exemple d'incidence qu'a eue la pandémie sur les activités des opérations, dans un pays, 3,6 millions d'élèves, notamment des enfants réfugiés, ont été confinés chez eux et les écoles n'ont rouvert leurs portes qu'en novembre 2020. Dans une autre opération de pays, les programmes d'éducation ont été suspendus pendant trois mois.

29. Les répercussions financières et les adaptations en matière de suivi auxquelles il avait été procédé variaient en fonction des opérations de pays visitées. Une opération a indiqué n'avoir recensé aucun risque financier lié à la COVID-19, tandis qu'une autre a constaté un risque accru de fraude et une troisième a détecté des risques en ce qui concernait l'accès à ses partenaires d'exécution. L'opération ayant constaté un risque accru de fraude a déclaré que la séparation des tâches et les mesures de contrôle interne avaient été renforcées et mieux appliquées. Une autre opération a noté que les risques liés aux fluctuations des taux de change et aux liquidités étaient les mêmes qu'avant la pandémie. À l'exception d'une, toutes les opérations de pays ont indiqué avoir fait d'importantes économies sur les frais de voyage en raison des restrictions de déplacement et de la diminution des voyages effectués afin de participer à des ateliers ou des formations. De même, toutes les opérations de pays, sauf une qui disposait déjà du matériel informatique nécessaire pour le télétravail, ont investi dans ce type d'équipements.

Tableau II.5

**Incidence financière de la COVID-19 sur certaines opérations de pays**

	<i>Opération 1</i>	<i>Opération 2</i>	<i>Opération 3</i>	<i>Opération 4</i>	<i>Opération 5</i>
Des risques financiers liés à la COVID-19 ont-ils été recensés ?	Oui (fraude)	Oui (partenaires)	Non (santé)	Non	Oui (taux de change)
Des économies ont-elles été faites à la suite de la pandémie ?	Non	Oui (voyages)	Oui (voyages)	Oui (voyages)	Oui (voyages)
Des dépenses supplémentaires ont-elles été engagées du fait de la pandémie ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Source : opérations de pays du HCR.

30. En ce qui concerne le personnel, la situation différait en fonction des opérations de pays. Tandis que, dans une opération, environ 7 % seulement du personnel télétravaillait, dans une autre, tous les fonctionnaires travaillaient de chez eux. Cela étant, toutes les opérations ont déclaré que l'absence du personnel n'avait pas ou presque pas entravé l'exécution des programmes sur place.

Tableau II.6  
**Conséquences de la COVID-19 sur le personnel de certaines opérations de pays**

	<i>Opération 1</i>	<i>Opération 2</i>	<i>Opération 3</i>	<i>Opération 4</i>	<i>Opération 5</i>
Effectif	347	267	193	162	177
Nombre de fonctionnaires télétravaillant	189	20	153	91	177
Pourcentage de fonctionnaires télétravaillant	54	7	79	56	100
La pandémie a-t-elle entraîné une pénurie de personnel ?	Oui	Non	Non	Non	Oui

Source : opérations de pays du HCR.

31. Le Comité a constaté que, dans une opération de pays, la pandémie avait entraîné une pénurie de personnel, qui s'expliquait par des retards dans l'entrée en fonctions de fonctionnaires nouvellement recrutés ou réaffectés en raison des restrictions des déplacements. Dans un autre cas, l'opération avait uniquement mentionné le congé de maladie de longue durée de deux membres du personnel, qui n'avaient finalement pas pu continuer de travailler pour l'opération et qu'il fallait remplacer.

32. En ce qui concerne les ressources supplémentaires nécessaires pour faire face à la COVID-19, quatre des cinq opérations de pays visitées n'ont pas demandé de budget supplémentaire à ce titre, mais ont réaffecté des fonds inscrits à leur budget annuel. Toutes les opérations énumérées dans le tableau II.7 ont reçu des fonds et enregistré des dépenses au titre de la situation liée à la COVID-19. La seule opération qui a demandé et obtenu un budget supplémentaire en a dépensé environ la moitié en 2020. Dans le reste de l'organisation (c'est-à-dire, toutes les autres opérations de pays, le siège et les divisions), 40 % du budget alloué à la lutte contre la COVID-19 n'avait pas encore été utilisé. Le tableau offre également un aperçu des ressources supplémentaires et du budget annuel alloué à la lutte contre la COVID-19.

Tableau II.7  
**Budget alloué la lutte contre la COVID-19 et dépenses engagées à ce titre en 2020**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Opération</i>	<i>Budget supplémentaire</i>	<i>Budget annuel</i>	<i>Budget total</i>	<i>Dépenses</i>
Niger	0	7	7	5
Pakistan	0	19	19	18
Rwanda	0	3	3	3
Tchad	0	10	10	8
Yémen	40	2	42	20
Reste de l'organisation	364	299	663	388
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>341</b>	<b>745</b>	<b>442</b>

Source : HCR.

33. Le Comité a noté que les opérations de pays dans lesquelles il avait effectué une visite virtuelle avaient déployé des efforts considérables pour s'adapter au contexte de la pandémie rapidement et de façon aussi flexible que possible. Les opérations ont reçu un appui du siège et des bureaux régionaux sous forme, par exemple, de matériel

d'orientation, de modification des procédures pour le télétravail, de paiements et de suivi à distance. De nombreuses opérations se sont heurtées à des difficultés et ont accusé des retards dans l'exécution de leurs programmes en raison des confinements et n'ont pas pu utiliser leurs crédits comme elles l'avaient initialement prévu.

*Visites virtuelles sur le terrain – articles médicaux distribués en réponse à la pandémie*

34. Du fait de la pandémie de COVID-19 et des difficultés rencontrées pour y faire face, le HCR a exceptionnellement considéré certains articles médicaux comme des stocks. Il a estimé que ces articles, en particulier les équipements de protection individuelle, étaient essentiels pendant la pandémie et devaient être achetés. Il a également constaté un besoin accru en articles d'hygiène. Il s'est rendu compte de l'utilité opérationnelle de ces articles (augmentation des besoins, de la quantité et de la valeur). Estimant qu'il importait de contrôler chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, il a considéré les masques chirurgicaux, les masques respiratoires et les gants comme des stocks.

35. Au début de la pandémie, le siège était conscient qu'il fallait évaluer les besoins en articles de protection individuelle et d'hygiène à l'aide d'un outil fiable. Le HCR s'est donc servi de l'outil d'évaluation des besoins en fournitures essentielles de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Dans un premier temps, le siège a évalué les besoins à l'aide de cet outil et a communiqué aux bureaux régionaux et les opérations de pays les articles qu'il était proposé de se procurer. Dans un deuxième temps, les opérations de pays ont examiné les propositions et ont confirmé leurs besoins ou apporté des modifications.

36. Une société privée a pris contact avec le siège du HCR et lui a dit vouloir lui faire don d'une grande quantité de savon pour contribuer à endiguer la propagation de la COVID-19. Le siège a accepté ce don, qui consistait en 26 millions de barres de savon, qu'il a envoyées dans plus de 50 entrepôts aux fins de leur distribution. Quatorze millions de ces barres ont été distribuées en 2020, 12 millions de barres restant à distribuer. Le savon était gratuit puisqu'il s'agissait d'un don. Le HCR n'a donc assumé que les frais d'entreposage et de distribution.

37. En mars et avril 2020, le HCR a estimé que la plupart des pays connaîtraient une hausse exponentielle rapide du nombre de cas de COVID-19 et qu'il serait prudent de s'y préparer en intensifiant certaines activités et en accumulant des stocks suffisants de fournitures. Cette évaluation a été faite « sans regret » de sorte que les membres du personnel du HCR, de ses partenaires et le personnel soignant puissent disposer des équipements de protection individuelle dont ils avaient besoin pour se protéger. Les marchés mondiaux et les infrastructures logistiques se sont effondrés et de nombreuses fournitures sont parvenues aux opérations avec d'importants retards allant de trois à six mois, période pendant laquelle le HCR a dû planifier la deuxième phase (consistant à rester préparé à une épidémie et être prêt à y réagir). Comme toujours lorsque les déplacements des personnes relevant de la compétence du HCR sont fluctuants, il était difficile de faire des prévisions. On ne savait notamment pas exactement si les masques étaient utiles. Au départ, il était recommandé au personnel médical des hôpitaux d'en utiliser et les masques médicaux n'étaient recommandés que pour le personnel de santé. Par la suite, il a également été recommandé aux agents de première ligne restés sur place pour exécuter les programmes conformément aux plans de continuité des opérations d'en porter. Ce n'est que par la suite que les masques ont été conseillés pour tout le monde. Ces recommandations étaient fondées sur les directives de l'OMS.

*Observations*

38. Lors de ses visites virtuelles sur le terrain, le Comité a constaté de grandes divergences pour ce qui était de l'évaluation des besoins et de la réception et de la distribution d'articles en réponse à la pandémie de COVID-19. Il a procédé à une analyse détaillée de trois des plus importants articles dans le contexte de la COVID-19 – à savoir les masques, le savon et les gants – afin d'obtenir une vue d'ensemble de la manière dont le siège et les opérations de pays avaient déterminé les besoins et s'étaient procuré et avaient distribué les articles en question. On trouvera ci-après un compte rendu pour chacun de ces articles, dont on avait urgemment besoin.

39. Lors d'un examen mené par la suite, le Comité s'est concentré sur la distribution externe des articles aux bénéficiaires. Il n'a pas tenu compte de la distribution interne puisque les articles concernés avaient été transférés entre entrepôts et étaient toujours sous le contrôle du HCR.

*Masques*

40. Le Comité a constaté des écarts entre les masques chirurgicaux livrés et les besoins qui avaient été estimés dans la plupart des cas examinés. La majorité des opérations de pays avaient déterminé que des masques devaient être distribués à des bénéficiaires, aux administrations et gouvernements nationaux, ainsi qu'aux membres de leur personnel et au personnel de leurs partenaires. Toutefois, bien que certaines opérations de pays avaient estimé ne pas avoir besoin de masques ou n'en avoir besoin que d'une petite quantité, elles en ont reçu un grand nombre. Par exemple, l'opération du Pakistan a reçu 0,6 million de masques alors qu'elle avait estimé ne pas en avoir besoin. En 2020, elle n'a distribué que 9 % des masques qu'elle avait reçus. Il en était de même pour l'opération du Niger, qui avait estimé ne pas avoir besoin de beaucoup de masques, mais en a reçu une quantité considérable. À l'inverse, l'opération du Yémen avait estimé avoir d'importants besoins, mais n'a reçu que 11 % des masques nécessaires. Elle a distribué tous les masques, ce qui montre que des besoins considérables existaient.

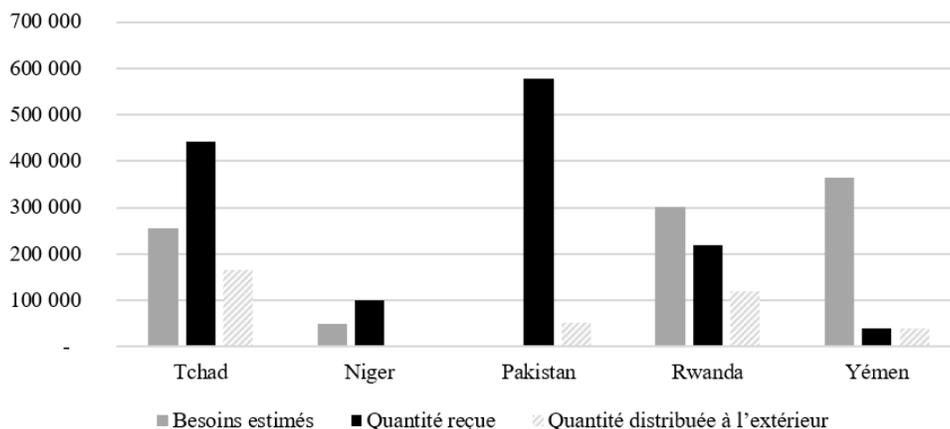
41. Le Comité a constaté qu'aucune des cinq opérations de pays n'avait effectivement reçu la quantité de masques dont elle avait estimé avoir besoin. En outre, les opérations qui ont reçu une grande quantité de masques chirurgicaux ne les ont pas distribués à la place de masques respiratoires. Lors de ses visites virtuelles, le Comité a demandé les plans de distribution, mais aucune opération ne lui en a communiqué au départ. L'opération du Yémen a par la suite fourni un plan de distribution pour le premier et le deuxième trimestre de 2021. Il n'était toutefois pas possible de rapprocher les distributions prévues et les quantités livrées ou stockées. L'opération du Rwanda a communiqué un plan de distribution pour 2020 qui ne couvrirait que 55 % de la quantité disponible.

42. On trouvera ci-après, ainsi que dans la figure I, un résumé des principales constatations relatives aux masques :

- a) Yémen : l'opération a reçu 11 % des masques dont elle avait estimé avoir besoin et a distribué tous les masques reçus ;
- b) Pakistan : l'opération avait estimé ne pas avoir besoin de masques, mais en a reçu 0,6 million, dont elle a distribué 9,0 % ;
- c) Niger : l'opération a estimé ne presque pas avoir besoin de masques, mais en a reçu environ 0,1 million et en a distribué 2 500 (2,5 %) ;
- d) Tchad : l'opération a reçu près de 75 % de masques de plus que ce dont elle avait besoin et en a distribué environ 38 % ;

e) Rwanda : l'opération a reçu environ 75 % des masques dont elle avait estimé avoir besoin et en a distribué près de 55 %.

Figure I  
Nombre de masques chirurgicaux reçus et distribués en 2020



Source : HCR.

43. En 2020, hormis au Rwanda et au Yémen, la quantité de masques reçus était supérieure à la quantité nécessaire estimée. De plus, les opérations de pays n'ont pas distribué les masques en temps voulu. En effet, même dans les premiers mois de 2021, les grandes quantités de masques reçus n'avaient presque pas été distribuées. Le Comité constate avec préoccupation que la quantité de masques livrés ne correspondait pas aux besoins, qui avaient pu changer entre temps. La très faible quantité de masques ayant été distribués témoigne de l'absence de plans de distributions fiables et réalisables.

#### Savon

44. Le Comité a constaté des problèmes similaires en ce qui concerne le savon. En plus des écarts entre les besoins évalués et les quantités reçues, la répartition des dons de savons a été particulièrement compliquée dans les pays examinés. Le Comité a noté que les opérations du Niger, du Rwanda et du Tchad n'avaient pas estimé avoir besoin de savon. Néanmoins, les opérations du Rwanda et du Niger en ont acquis ou reçu une quantité considérable. Point positif, l'opération du Pakistan a reçu une quantité de savon correspondant plus ou moins aux besoins qu'elle avait déterminés et a rapidement distribué la petite quantité qui lui avait été livrée.

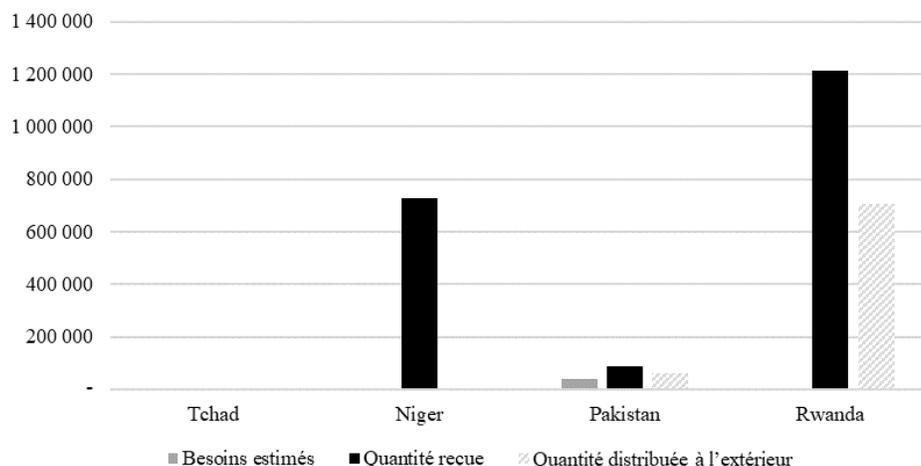
45. Les constatations du Comité au sujet du savon sont les suivantes :

a) Niger : l'opération de pays s'est procuré environ 0,7 million de barres de savon, mais n'en a pas du tout distribué en 2020 ;

b) Rwanda : l'opération a reçu environ 1,2 million de barres de savon à titre de don en nature et en a distribué 0,7 million.

46. La figure II montre les besoins en savon, ainsi que les quantités reçues et distribuées.

Figure II  
Nombre de barres de savon reçues et distribuées en 2020



Source : HCR.

47. Si l'opération du Pakistan est parvenue à distribuer les barres de savon reçues, les opérations du Niger et du Rwanda en ont stocké une grande quantité. D'après l'opération du Niger, les bénéficiaires participaient à un programme commercial spécial et produisaient du savon pour leur propre consommation. Dans ce cas particulier, le Comité se demande si les besoins ont réellement été évalués dans la mesure où les bénéficiaires produisent eux-mêmes du savon. Les plus de 0,5 million de barres de savon stockées laissent en effet supposer qu'une telle quantité n'a jamais été nécessaire. L'opération du Rwanda quant à elle répond aux besoins en articles d'hygiène, notamment en savon, dans le cadre d'un programme d'intervention en espèces. La quantité de savon qu'elle a reçue n'a pas été utilisée en 2020 et un très faible nombre de barres de savon avaient été distribuées en avril 2021. Même si les barres de savon étaient un don en nature et étaient donc gratuites, les opérations ont dû gérer les aspects logistiques.

48. Le Comité a demandé les plans de distribution de savon, mais aucune opération de pays ne les lui a communiqués. L'opération du Rwanda a déclaré qu'elle avait revu les modalités d'assistance aux bénéficiaires et procédait désormais à des interventions en espèces au lieu de distribuer des articles non alimentaires. Un plan de distribution était donc superflu. L'opération du Yémen a par la suite fourni un plan de distribution pour 2021. La quantité de barres de savon qu'il était prévu de distribuer était inférieure à la quantité stockée. La quantité de barres de savon reçues pendant le premier trimestre de 2021 à titre de don en nature équivalait à plus du triple de la quantité de barres qu'il était prévu de distribuer.

49. L'opération du Tchad n'a ni reçu ni distribué de savon. Elle a décidé de mener des interventions en espèces et a déclaré que du savon était en tout temps disponible sur le marché.

#### Gants

50. En ce qui concerne les gants, le Comité a constaté des problèmes similaires d'écart entre articles distribués et besoins dans les opérations de pays. En outre, l'évaluation des besoins reflétait des variations peu plausibles. Par exemple, l'opération du Pakistan avait initialement estimé avoir besoin de 0,9 million de paires de gants. Elle a ensuite confirmé n'avoir besoin que d'environ 0,3 million de paires,

mais en a tout de même reçu 0,9 million. En conséquence, seule une petite partie des gants reçus a été distribuée. D'autres opérations de pays qui avaient estimé avoir besoin de gants n'en ont pas distribué en 2020.

51. On trouvera ci-après, ainsi que dans la figure III, un résumé des constatations du Comité relatives aux gants :

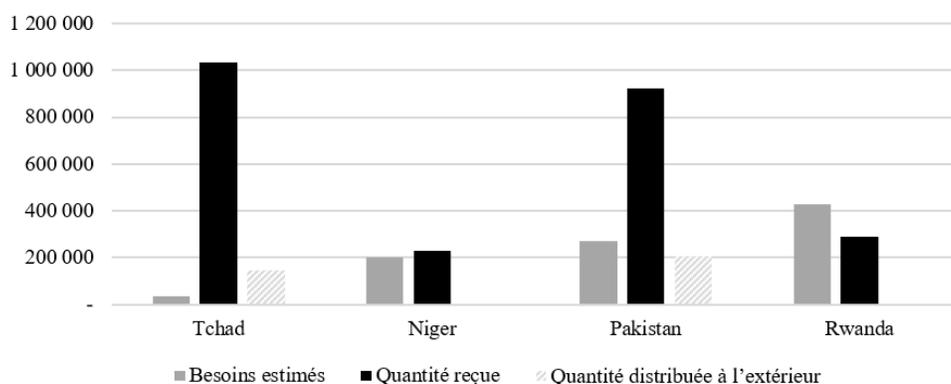
a) Pakistan : l'opération a reçu 0,9 million de paires de gants et en a distribué 0,2 million ;

b) Niger : l'opération a déterminé avoir besoin de gants, a reçu 0,2 million de paires, mais n'en a distribué aucune ;

c) Tchad : l'opération a estimé avoir besoin d'une petite quantité de gants, mais a reçu plus de 1,0 million de paires, dont elle n'a distribué qu'environ 0,2 million ;

d) Rwanda : l'opération a estimé avoir besoin d'environ 0,4 million de paires de gants, elle en a reçu 0,3 million, mais n'en a distribué aucune.

Figure III  
Nombre de paires de gants reçues et distribuées en 2020



Source : HCR.

52. Le Comité a noté que, à l'exception de l'opération du Rwanda, les opérations de pays ont reçu plus de gants qu'elles n'en avaient besoin. L'opération du Tchad a notamment reçu 3 000 % de gants de plus que nécessaire. En ce qui concerne 2021, le Comité n'a pas pu déterminer que des gants avaient été distribués par l'opération dans les premiers mois de l'année. Il estime que les besoins qui avaient été définis par l'opération n'étaient pas conformes à la réalité dans la mesure où soit la distribution n'a pas eu lieu, soit les quantités distribuées ne correspondaient pas aux besoins.

### Conclusions

53. Compte tenu des constatations formulées ci-dessus, le Comité estime que la distribution d'articles médicaux, tels que masques, savon et gants, peut encore être améliorée de façon à mieux correspondre aux besoins. Il est conscient que le HCR a dû faire face à une situation d'urgence à laquelle on ne pouvait s'attendre et dont la durée, l'ampleur et l'incidence étaient difficilement prévisibles. Il sait également que la pandémie de COVID-19 est une crise de santé publique d'une ampleur sans précédent. Des orientations relatives à la pandémie ont été données par l'OMS et sont constamment mises à jour. Cela étant, le HCR est une entité ayant une vaste expérience dans le domaine des interventions d'urgence.

54. Le Comité est d'avis que le HCR n'a pas tenu compte de toutes les circonstances lorsqu'il a estimé les besoins. Il n'a en particulier pas pris en considération le fait que des bénéficiaires produisaient leur propre savon et que les interventions en espèces étaient privilégiées.

55. Par ailleurs, dans presque tous les cas examinés, les quantités reçues ne correspondaient pas aux besoins. Si une opération reçoit une quantité considérable d'articles en plus de ce dont elle a déterminé avoir besoin, elle est mise sous pression. Elle doit ensuite réaffecter des ressources, repenser ses programmes et s'assurer qu'elle a des capacités de stockage suffisantes, ce qui, en définitive, entrave la distribution des articles aux bénéficiaires.

56. Au 31 décembre 2020, le HCR avait encore 12 des 26 millions de barres de savon données. Elle n'en a donc utilisé que 46 %. Compte tenu des besoins accrus en savon pendant la pandémie dans le monde entier, les quantités inutilisées semblent être le résultat d'une mauvaise répartition des articles entre les opérations de pays. Le Comité estime que des savons ont été distribués à des opérations de pays qui n'en avaient pas nécessairement besoin, tandis que d'autres opérations n'ont pas profité du don. Il est d'avis que le siège, les bureaux régionaux et les opérations de pays devraient mieux collaborer afin de déterminer les besoins de façon raisonnable, économique et en se fondant sur la demande.

57. Le Comité estime que les plans de distribution sont un outil important permettant d'orienter et de suivre la distribution des articles acquis. Ils se fondent normalement sur le plan d'approvisionnement et les quantités réellement disponibles. Le Comité est d'avis qu'un plan de distribution fiable et réalisable doit déjà être établi au moment où les besoins sont estimés ou, au plus tard, au moment de l'acquisition. Les facteurs pouvant entraver la distribution, tels que des capacités insuffisantes ou des circonstances politiques, doivent être pris en considération de sorte que les acquisitions puissent être distribuées. L'évaluation des besoins, l'approvisionnement, puis la distribution doivent être placés dans leur contexte. L'approvisionnement a pour objet de distribuer les articles et non de les entreposer pour une longue période, en particulier en situation d'urgence. Le Comité a noté que les opérations de pays ne s'étaient pas servies de plans de distribution et, dans la plupart des cas examinés, n'avaient pas pu fournir un récapitulatif des articles distribués, des articles qu'il était prévu de distribuer et des articles en stock. Le Comité estime que le HCR devrait faciliter l'utilisation des plans de distribution de sorte qu'ils servent à l'élaboration de plans d'approvisionnement s'appuyant sur toutes les informations voulues et conformes aux besoins ainsi que de rapports fiables sur les stocks.

58. Les opérations de pays et les bureaux régionaux sont respectivement les première et deuxième lignes de maîtrise des risques. Ces derniers ont une vue globale des besoins, des ressources et des capacités dans leur région. Ils devraient notamment apporter appui et conseils aux opérations de pays dans le cadre de l'exécution de leurs programmes. Pendant ses visites sur le terrain, le Comité a noté que, en théorie, les bureaux régionaux auraient dû aider les opérations de pays à se procurer des articles liés à la COVID-19 et des articles d'hygiène. Dans ce cadre, il aurait fallu mettre en place une procédure conjointe d'approvisionnement et répartir les articles entre les opérations de pays qui avaient des stocks trop importants et celles qui n'en avaient pas assez. Le Comité a constaté que, dans la pratique, les bureaux ne faisaient que prendre note des acquisitions sans poser de questions et sans assurer une coordination sur le terrain et interagissaient principalement avec le siège. Il estime que les bureaux régionaux ont un rôle crucial à jouer : ils devraient notamment coordonner les opérations de pays dans leur région et veiller à ce que les biens soient mieux distribués et répartis entre les pays relevant de leur compétence en fonction de la demande.

59. Le Comité a pris note des nouvelles politique et instruction administrative sur les achats (UNHCR/HCP/2021/01 et UNHCR/AI/2021/05), qui entreront en vigueur en septembre 2021. Ces documents étaient nécessaires, car il n'existait pas de document unique et cohérent sur les achats au HCR. En effet, les directives relatives aux divers aspects de l'approvisionnement étaient disséminées dans plusieurs documents. Les conditions et procédures d'achat au titre de la nouvelle politique sont énoncées dans l'instruction administrative.

60. L'instruction administrative dispose que les besoins doivent être dûment recensés et évalués par les services demandeurs en consultation avec les services d'achat. Comme indiqué dans le document, la planification des achats est une étape essentielle qui ne saurait être négligée dans les opérations d'urgence, car elle permet aux services d'achat de répondre efficacement aux situations d'urgence. Il y est également indiqué que tous les bureaux de pays, bureaux multipays, bureaux régionaux, divisions et entités autonomes du siège sont tenus d'établir et de tenir à jour un plan d'achat global à l'aide d'un modèle standard. Le plan d'achat est pris en compte dans le plan d'approvisionnement annuel par pays, qui doit être soumis dans le cadre de la programmation annuelle. L'instruction administrative précise en outre qu'une planification à l'avance et systématique des achats est essentielle.

61. Le Comité a noté que les plans de distribution n'étaient pas mentionnés dans l'instruction administrative et qu'aucune directive relative à la distribution n'avait été publiée. Il a également constaté que les rôles et responsabilités des bureaux régionaux, qui constituent la deuxième ligne de maîtrise des risques, n'étaient pas expressément énoncés dans l'instruction administrative.

62. Le Comité se félicite que le HCR ait pris l'initiative d'établir des directives globales sur les achats, notant qu'il s'agit là également d'une occasion d'améliorer les procédures d'achats relatives à la gestion des stocks fondée sur les besoins.

**63. Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte que le siège et les bureaux régionaux apportent un appui encore plus concerté aux opérations de pays en ce qui concerne les achats et la distribution des articles en stock fondés sur les besoins, en particulier dans les situations d'urgence comme la pandémie de COVID-19.**

**64. Le Comité recommande que le HCR aide les opérations de pays en établissant des plans de distribution complets concernant les articles en stock.**

65. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Les procédures d'évaluation des besoins, de planification préalable, d'achat et de distribution ont été adaptées autant que possible aux circonstances entourant la pandémie, en constante évolution. Des équipements de protection individuelle et articles sanitaires essentiels ont ainsi été distribués de façon que l'on soit bien préparé à faire face à l'épidémie et les achats ont été effectués « sans regret », une bonne pratique en matière de santé publique consistant à accumuler des stocks de fournitures essentielles. Les quantités envisagées ont été communiquées aux bureaux régionaux et aux opérations. Un deuxième achat d'équipements de protection individuelle essentiels a été planifié et mené à bien en mai et juin 2020. Compte tenu des enseignements tirés lors de la première phase, un système centralisé d'achat et d'approvisionnement a été mis en place de façon à faire face aux problèmes découlant des marchés et des infrastructures logistiques mondiales instables, sachant que de nombreuses fournitures n'étaient notamment pas parvenues aux opérations ou étaient en attente de dédouanement.

## **5. Décentralisation et régionalisation**

66. Comme l'a fait observer le Comité dans son rapport de 2018, le chantier de la décentralisation et de la régionalisation est gros de potentialités mais aussi de risques.

Les nouveaux postes et les nouveaux pouvoirs dans les bureaux régionaux devaient être bien coordonnés et intégrés dans les structures actuelles du HCR (voir [A/74/5/Add.6](#), chap. II, par. 64).

67. Dans son rapport de 2019, le Comité a formulé des observations sur l'état d'avancement du projet de décentralisation et de régionalisation. Il a fait plusieurs recommandations concernant le pilotage du projet, le nouveau dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs et l'évaluation du processus de changement. Il a souligné qu'en 2020, les activités de décentralisation et de régionalisation devraient porter sur la restructuration des divisions de sorte que celles-ci s'intègrent dans la nouvelle structure régionale. La nouvelle structure des bureaux régionaux est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Le HCR avait initialement prévu que la restructuration des divisions serait terminée d'ici à la fin 2021 ; il a déclaré au moment de l'audit que la réorganisation de son siège s'étalerait sur plusieurs années et qu'elle s'inspirerait en partie du programme de transformation institutionnelle.

68. Dans son rapport de 2020, le Comité a analysé de manière plus approfondie l'avancement de la décentralisation et de la régionalisation. Il a discuté des prochaines étapes et des points de vue sur le processus avec le Service de la transformation et du changement et le Directeur du changement au siège et a étudié la documentation disponible.

69. En juin 2020, en complément des études réalisées en avril et mai 2020, le HCR a mené une enquête auprès des représentants dans les pays, des représentants adjoints et des chefs de sous-délégations. Les participants ont déclaré qu'ils appréciaient tout particulièrement la proximité des bureaux, le fait de se sentir davantage soutenus et la plus grande fluidité de la communication. Toutefois, l'enquête a également mis en évidence une nette perception selon laquelle les bureaux étaient trop grands, ce qui entraînait une augmentation indésirable des demandes adressées aux opérations de pays. En ce qui concerne les rôles et les responsabilités, les participants ont notamment noté que :

- a) Les opérations de pays n'avaient pas encore été renforcées par la réforme ;
- b) Les nouveaux rôles et responsabilités n'étaient pas encore bien définis ;
- c) Les nouveaux rôles confiés aux bureaux avaient entraîné un surcroît de travail pour les bureaux de pays qui recevaient un appui moindre ;
- d) La question de savoir si et comment les collègues du siège devaient contacter directement les opérations de pays n'avait pas encore été entièrement réglée, et les instructions données à ce sujet n'étaient pas claires ;
- e) Les procédures n'avaient pas encore été simplifiées.

70. En application des recommandations formulées par le Comité l'année précédente, il a été confirmé que l'examen du dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, publié en 2019, se poursuivait. Pour savoir où en étaient la décentralisation et la régionalisation, le HCR a demandé au BSCI de mener une étude consultative de gestion afin de mesurer notamment le degré de décentralisation atteint. Le HCR a estimé qu'il devait réexaminer le modèle des trois lignes. Le Comité a noté qu'un projet de plan d'action avait été établi pour piloter le projet de décentralisation et de régionalisation et qu'il avait été approuvé en principe, mais que les échéances et étapes prévues n'avaient pas été respectées comme indiqué et que la tâche principale, à savoir la restructuration des divisions du siège, n'y figurait pas.

71. De plus, le Comité a noté qu'une série de nouvelles instructions administratives avaient été promulguées ou étaient sur le point d'entrer en vigueur, mais que le HCR

n'avait pas saisi cette occasion pour préciser les rôles et responsabilités des entités du siège et des bureaux régionaux lorsque c'était nécessaire. Ainsi, le nouveau projet d'instruction administrative concernant les achats n'indiquait pas que les bureaux régionaux constituaient la deuxième ligne de maîtrise des risques. Dans la nouvelle instruction administrative concernant le nouveau système de gestion axée sur les résultats, COMPASS, il est indiqué que les bureaux de pays, les bureaux multipays, les bureaux régionaux, les divisions et les entités doivent définir le rôle de chaque membre du personnel dans le système et déterminer qui a accès aux différentes parties de COMPASS. Cette instruction peut toutefois être interprétée de plusieurs manières, et les nouveaux rôles et responsabilités doivent être mieux définis.

72. Le HCR n'a pas donné au Comité la preuve qu'il avait évalué le projet de décentralisation et de régionalisation, comme recommandé en 2019. Il a d'ailleurs estimé qu'une évaluation était prématurée sachant que la nouvelle structure organisationnelle avait à peine 18 mois. Pour faire un bilan provisoire en attendant une véritable évaluation, il a demandé au BSCI de mener une étude consultative de gestion.

73. Notant que certaines étapes avaient été entravées par la pandémie de COVID-19, le Comité estime néanmoins que le pilotage du projet pourrait être amélioré et que le HCR devrait s'employer en priorité et de manière accélérée à clarifier les rôles et responsabilités dans les bureaux régionaux et au siège.

**74. Le Comité recommande que le HCR s'emploie en priorité à redéfinir les rôles et des responsabilités dans les bureaux régionaux et les entités du siège et à les harmoniser et qu'il veille à ce que les rôles des structures redéfinies soient consignés dans le cadre réglementaire, le cas échéant.**

75. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré que la réorganisation de son siège s'étalerait sur plusieurs années et qu'elle s'inspirerait en partie du programme de transformation institutionnelle. Il a noté que la version actualisée du modèle des trois lignes qui avait été publiée par l'Institut des auditeurs internes s'éloignait du concept de maîtrise et qu'il devait en tenir compte dans la manière dont il interprétait ce modèle pour définir les rôles et les responsabilités.

#### *Gestion axée sur les résultats*

76. La gestion axée sur les résultats est nécessaire pour donner une orientation stratégique aux opérations du HCR. Les nouveaux indicateurs de mesure des résultats permettront de mieux mesurer le rôle que joue le HCR pour améliorer les conditions de vie des populations relevant de sa compétence et d'établir des liens visibles avec les principaux objectifs de développement durable, principalement en ce qui concerne l'impact et les produits.

77. Le nouveau système de gestion axée sur les résultats, baptisé COMPASS, qui doit être utilisé pour la planification à partir de 2022, a été mis en service début 2021. L'ancien cadre de gestion axée sur les résultats reste valable pour l'exercice biennal 2020-2021. À compter de 2022, le HCR mènera ses activités en utilisant le nouveau cadre de résultats.

78. Le HCR a publié une instruction administrative sur COMPASS et sur la planification des résultats pour 2022 et au-delà (UNHCR/AI/2021/01). Il y est indiqué qu'une période de transition de trois ans doit commencer à partir du budget de 2022.

79. Au départ, un nombre limité d'opérations sur le terrain devront élaborer des stratégies pluriannuelles, en fonction du contexte local et en consultation avec les bureaux régionaux. Les autres opérations, les bureaux et les entités du siège élaboreront pour 2022 des stratégies provisoires qui seront valables pour un an.

80. Dans les mois à venir, les bureaux régionaux seront chargés de guider les opérations pour que leurs cadres de résultats, tout en étant adaptés au contexte local, tiennent compte des priorités stratégiques globales et régionales du HCR. Ils seront également responsables de l'assurance qualité lorsqu'ils examineront et approuveront les stratégies nationales. Le HCR présentera le budget pour 2022 au Comité exécutif en octobre 2021.

81. Comme le Comité l'a souligné dans son rapport pour 2019, les processus doivent être bien alignés et coordonnés, notamment en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats ainsi que les chantiers de la décentralisation et de la régionalisation, dont les étapes devraient faire partie du plan d'action concernant la planification et l'orientation. Le Comité continuera d'auditer le projet de gestion axée sur les résultats.

## 6. Budget et finances

### *Structure budgétaire*

82. Le Règlement de gestion du HCR s'inspire des dispositions du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies et est promulgué conformément au paragraphe 8 de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale et aux directives ultérieures du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Sous réserve des dispositions contraires que pourraient prendre l'Assemblée ou le Comité exécutif, il régit toutes les opérations financières du Haut-Commissariat autres que la gestion de son budget ordinaire. En soixante-dix ans d'existence, depuis sa création le 1<sup>er</sup> janvier 1951, le HCR a révisé 10 fois ce règlement, et la dernière version en date s'intitule « 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 a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

83. Depuis la publication de la version du Règlement de gestion qui a pris effet en 2010 (A/AC.96/503/Rev.9), les piliers constituent le plus haut niveau de la structure du budget axé sur les résultats du HCR. Ils sont au nombre de quatre : pilier 1 – Programme global pour les réfugiés – ; pilier 2 – Programme global pour les apatrides – ; pilier 3 – Projets globaux pour la réintégration – ; pilier 4 – Projets globaux pour les déplacés internes.

84. Conformément au rapport de la soixante et onzième session du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire (A/AC/96/1209), le Comité exécutif a pris acte du remplacement de la structure en piliers par les domaines d'impact. Il a approuvé l'examen de l'impact de ces changements de la structure budgétaire sur l'efficacité dans la gestion et la capacité du HCR à s'acquitter de son mandat, afin de procéder si nécessaire à des révisions à présenter au Comité exécutif au plus tard en 2025, avec des examens préliminaires en cas de besoin. Il a prié le Haut-Commissaire de veiller à la qualité des informations budgétaires. Enfin, il a approuvé la version révisée du Règlement de gestion, qui prendra effet au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

85. En septembre 2020, à la réunion du comité permanent, des craintes ont été exprimées au sujet des effets qu'aurait la modification de la structure budgétaire sur la qualité et la transparence des rapports. Des délégations ont proposé que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité des commissaires aux comptes soient consultés au sujet de cette modification en ce qui concerne la transparence et la qualité. Il a été demandé au HCR plus d'éclaircissements sur la manière dont il entendait concilier l'ancienne structure budgétaire, basée sur les piliers, et la nouvelle, bâtie autour des domaines d'impact. La Haute-Commissaire adjointe a noté que le HCR était en consultation étroite avec

le Comité mais qu'il n'y avait pas de dispositions spéciales le concernant pour le Règlement de gestion du HCR (EC/71/SC/CRP.23, par. 47).

86. En mars 2021, le Comité a demandé au HCR des précisions sur ces consultations étroites. Le HCR a indiqué qu'il s'agissait d'un commentaire d'ordre général sur le dialogue qu'il entretenait avec le Comité et qui avait notamment porté sur la gestion axée sur les résultats ; il a organisé une réunion d'information avec l'équipe d'audit en mai 2021. À cette occasion, la Directrice de la Division de la planification stratégique et des résultats a fait un exposé et répondu aux questions de l'équipe. Dans son exposé, elle a évoqué la structure que devrait avoir le budget-programme pour 2022 et les changements qu'il était prévu d'apporter au Règlement de gestion, notamment la décision de remplacer les piliers par des domaines d'impact au plus haut niveau de la structure budgétaire. Elle a indiqué que les principaux changements introduits dans le budget pour 2022 seraient les suivants : de nouvelles informations sur la manière dont les budgets du HCR contribuent aux objectifs de développement durable ; de nouveaux tableaux présentant le budget par domaines de résultats (impact et produits) ; une présentation modifiée du budget par type de population (par exemple, réfugiés, apatrides, rapatriés et personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays) ; la suppression de l'annexe sur les priorités stratégiques globales. Alors que les informations sur les résultats, le budget et les dépenses étaient présentées par pilier jusqu'en 2020, elles seront présentées par domaine d'impact à partir de 2022. Les domaines d'impact sont au nombre de quatre :

- a) mise en place de conditions favorables à la protection ;
- b) réalisation des droits fondamentaux dans des environnements sûrs ;
- c) autonomisation des communautés et réalisation de l'égalité des genres ;
- d) recherche de solutions.

87. Le Comité a pris note des changements à venir et demandé pourquoi la nouvelle gestion axée sur les résultats devait s'accompagner d'une révision du Règlement de gestion et d'un remplacement de la structure en piliers. Le HCR a répondu que les États Membres souhaitaient une présentation plus précise qui rende plus visible l'impact des budgets sur les personnes relevant de sa compétence et sur les situations dans lesquelles il intervenait (comme il l'avait indiqué lors de la réunion d'information tenue avec l'équipe d'audit en mai 2021). Il a ajouté que les informations concernant les populations cibles seraient toujours visibles à l'avenir. Le Comité a noté qu'à partir de 2022, le budget-programme comprendrait des informations plus détaillées et que celles-ci seraient groupées par impact, par produit et par domaine porteur. Il est toutefois préoccupé par le calendrier des différents chantiers, par les incidences potentielles de la structure budgétaire révisée sur la présentation de l'information financière et par le caractère multidimensionnel des changements, qui pourrait rendre ceux-ci difficiles à suivre séparément.

88. Le Comité partage les préoccupations exprimées par le Comité permanent et estime que la modification de la structure budgétaire doit s'accompagner d'une analyse des changements, qu'il convient d'obtenir l'assurance que la structure proposée répond aux exigences de transparence et de qualité et que la question devrait être réexaminée d'ici 2025 au plus tard.

**89. Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner l'impact des changements apportés à sa structure budgétaire sur l'efficacité de la gestion, qu'il analyse les avantages des changements proposés, qu'il communique les résultats de cette analyse et qu'il fournisse l'assurance que la structure budgétaire proposée répond aux exigences de transparence et de qualité.**

90. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Information sectorielle*

91. En 2020, le HCR a modifié la présentation de l'information sectorielle dans la note 8 relative aux états financiers. Auparavant, l'information sectorielle s'articulait autour des programmes (piliers 1 et 2), des projets (piliers 3 et 4) et des fonds et comptes spéciaux. Depuis 2020, elle est présentée en fonction des zones géographiques. Les huit nouvelles zones géographiques comprennent les sept bureaux régionaux et une huitième zone, baptisée « siège/programmes globaux/autres ». Cette dernière zone regroupe plus de 80 % du total des actifs, tandis que les sept bureaux en représentent de 1 % à 6 %. La huitième zone regroupe aussi environ 30 % des produits.

92. Auparavant, les contributions non préaffectées ou assorties de conditions d'affectation peu contraignantes étaient d'abord inscrites au pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Dans la nouvelle présentation, les contributions volontaires qui ne sont pas préaffectées à une région précise sont affectées à la huitième zone, à savoir « siège/programmes globaux/autres ». Les informations relatives aux transferts de contributions depuis les programmes vers les projets ne sont disponibles que dans la partie consacrée à l'information sectorielle historique, qui n'est présentée qu'à titre transitoire. Une fois que ce type d'informations aura été supprimé aux fins d'une plus grande flexibilité opérationnelle, les informations relatives à la réaffectation des fonds non préaffectés deviendront moins transparentes.

93. Conformément aux normes IPSAS, l'information sectorielle vise à fournir des informations pertinentes pour rendre compte de l'action menée et permettre la prise de décisions. Un secteur est une activité pour laquelle il convient de présenter séparément l'information financière afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources. Les normes IPSAS exigent que les principales catégories d'activités utilisées dans la documentation budgétaire correspondent aux segments pour lesquels des informations sont communiquées à l'organe directeur et à la direction.

94. Dans la documentation budgétaire du HCR et dans les rapports présentés à l'organe directeur, les informations sont actuellement présentées par région, pour les programmes globaux et pour le Siège, ainsi que par pilier (voir [A/AC.96/1202](#)). La décision consistant à remplacer les piliers par des domaines d'impact sera effective à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

95. Interrogé sur la raison pour laquelle la présentation de l'information sectorielle a été modifiée dans les états financiers dès 2020, le HCR a déclaré que, compte tenu du projet de régionalisation et de décentralisation, une structure organisationnelle fondée sur les régions répondait mieux aux objectifs de l'organisation en matière de gestion, de contrôle et de prise de décision. La meilleure solution était donc de ventiler l'information sectorielle par région. Le HCR a reconnu que selon son règlement de gestion actuel, la documentation budgétaire et les rapports devaient toujours être présentés par pilier.

96. Le Comité apprécie la logique de la présentation modifiée de l'information sectorielle. Toutefois, comme le Règlement de gestion ne sera modifié qu'à partir de 2022, il estime qu'il n'était pas souhaitable de modifier la présentation des informations dans les états financiers dès 2020. Il est d'avis que l'information sectorielle devrait suivre la documentation budgétaire et les rapports présentés aux organes directeurs. Par ailleurs, il a indiqué que le HCR devrait fournir des informations de même qualité pendant la phase de transition entre les piliers et les domaines d'impact.

97. **Le Comité recommande que les informations sectorielles présentées pour 2021 soient de qualité équivalente à celles présentées pour 2020 et que la qualité de l'information soit maintenue tant que la future structure de gestion axée sur les résultats ne sera pas achevée et pleinement opérationnelle.**

98. Le HCR a accepté la recommandation et a assuré le Comité que la qualité de l'information sectorielle pour 2021 serait équivalente à celle de 2020.

*Budget et Normes comptables internationales pour le secteur public*

99. Les états financiers du HCR sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS, alors que le budget est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. L'utilisation de deux méthodes différentes est souvent source de confusion, et la gestion des écarts n'est pas simple pour les non-initiés.

100. Lors de son examen par échantillonnage, le Comité a relevé des cas dans lesquels l'absence de ressources budgétaires ou la nécessité d'obtenir de telles ressources ou d'utiliser le budget disponible avaient donné lieu à des inexactitudes dans l'application des normes IPSAS. Dans un des cas examinés, le report de fonds budgétaires d'un exercice financier et budgétaire à un autre avait entraîné une surévaluation des dépenses de 0,3 million de dollars dans les états financiers établis conformément aux normes IPSAS. Dans un autre, l'opération de pays avait constaté la réception de locaux préfabriqués de manière erronée, avant même que tous les articles aient été livrés, afin que l'intégralité du budget soit utilisée, ce qui avait entraîné une surévaluation des dépenses de 0,8 million de dollars. Dans un autre cas, l'opération de pays avait accepté les services d'un prestataire externe et collecté les factures correspondantes, mais aucun budget n'avait été alloué à ces services au cours de l'année où ils avaient été rendus. L'opération de pays avait omis de comptabiliser des passifs et des charges pour un montant de 1,7 million de dollars. Dans une structure décentralisée comme celle du HCR, où les données relatives à l'information financière sont saisies par de nombreuses opérations de pays, le risque d'erreur est élevé. Comme le montrent les cas constatés par le Comité, il faut sensibiliser les opérations de pays à cette question et renforcer les dispositifs de contrôle interne.

101. Le Comité estime que la différence entre les charges au sens des normes IPSAS et les dépenses budgétaires pourrait être décrite plus clairement dans les instructions envoyées aux opérations de pays. D'autres entités des Nations Unies définissent brièvement les engagements correspondant à la définition des charges (au sens des normes IPSAS) et des dépenses budgétaires dans leurs instructions relatives à la clôture des comptes et demandent des informations sur les deux types d'engagements à la fin de l'année. En prenant une telle mesure, le HCR pourrait communiquer plus clairement la différence entre les normes IPSAS et le budget du HCR et ainsi faciliter l'examen des engagements ou leur évaluation rétroactive.

**102. Le Comité recommande que le HCR étoffe ses dispositifs internes de prévention et de détection afin de repérer les reports de dépenses erronés liés à des tentatives de report de fonds budgétaires sur l'exercice suivant, qu'il examine les raisons de l'application incorrecte des normes IPSAS et qu'il y remédie, par exemple en communiquant davantage, en améliorant les règles en matière de communication de l'information qui figurent dans ses instructions relatives à la clôture des comptes et en examinant les reports de dépenses en fonction de la date, du montant et des descriptions.**

103. Le HCR a accepté la recommandation et indiqué qu'il étudierait d'autres moyens d'améliorer la communication et de renforcer les dispositifs de contrôle à cet égard.

*Dispositifs de contrôle interne – analyse des variations*

104. En 2020, le HCR a établi et fourni sept fichiers Excel d'analyse des variations de dépenses pour chacun des sept bureaux régionaux. Ces fichiers contenaient une feuille de calcul distincte pour chacune des opérations de pays relevant d'un bureau régional. Les opérations de pays devaient fournir des explications sur certaines des variations constatées dans les rubriques de l'état des résultats financiers, en fonction de la taille de l'opération et du montant et du pourcentage des variations. L'analyse des variations portait sur les rubriques de l'état des résultats financiers et non sur celles de l'état de la situation financière. Pour chaque bureau régional, les résultats cumulés de tous les pays de la région étaient consignés dans une feuille de calcul récapitulative. L'analyse des variations portait sur une comparaison des dépenses effectives de l'année en cours avec celles de l'année précédente, mais elle ne comportait aucune information budgétaire et ne précisait pas le taux d'exécution.

105. Bien que le Comité n'ait pas examiné en détail la méthode retenue pour l'analyse des variations et la qualité de l'information, il a utilisé les informations fournies dans ses procédures analytiques. Il a toutefois noté que des informations détaillées provenant d'environ 130 opérations de pays étaient d'une utilité limitée quand il s'agissait d'analyser les soldes de compte du HCR dans leur ensemble. L'analyse réalisée ne permettait pas d'avoir une vue d'ensemble des données sous-jacentes des 130 opérations de pays sans effectuer de recherches supplémentaires. Par ailleurs, certaines rubriques de l'état de la situation financière, comme les soldes de trésorerie et les postes non soldés, pouvaient présenter un intérêt pour l'analyse des variations, mais elles n'y figuraient pas. L'analyse portait uniquement sur les résultats effectifs. Or, les variations importantes étaient souvent imputables à des changements survenus dans l'environnement opérationnel ou dans le budget. Par conséquent, le Comité estime que l'analyse des variations serait plus utile et plus aisément vérifiable si elle comportait des éléments de référence tels que des informations budgétaires.

106. Le Comité estime que l'analyse des variations de dépenses est une première étape dans la mise en place de dispositifs de contrôle supplémentaires au niveau des bureaux régionaux. Une telle analyse permet de renforcer les fonctions de contrôle (deuxième ligne de maîtrise des risques) exercées par les contrôleurs régionaux. Le Comité conclut néanmoins qu'elle devrait être complétée par une étape finale consistant à collecter et à agréger les informations au niveau du siège et à inclure des éléments de comparaison.

**107. Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse des variations au niveau organisationnel, tant pour l'état des résultats financiers que pour l'état de la situation financière, qu'il la complète à l'aide de contributions des bureaux régionaux et qu'il y ajoute des éléments de référence pour les variations importantes, lorsqu'il y en a.**

108. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Rapports financiers des pays*

109. Le HCR utilise les rapports financiers des pays pour récapituler les principaux aspects de la gestion des ressources financières au niveau des pays, des régions et des entités du siège. L'objectif principal de ces rapports est de faciliter l'examen de la gestion en mettant en avant les domaines sur lesquels l'administration devrait se pencher. Au niveau des entités, les rapports contiennent, entre autres informations, un récapitulatif des immobilisations corporelles et une fiche sur les charges au sens des normes IPSAS. Les informations qui y figurent sont mises à jour quotidiennement et on y trouve des options de visualisation interactive et des menus en cascade qui permettent d'affiner la présentation jusqu'au niveau des transactions.

110. Lors de ses visites virtuelles sur le terrain, le Comité a constaté que les informations relatives aux immobilisations corporelles figurant dans les rapports financiers des pays ne correspondaient pas à la réalité des opérations de pays. Par exemple, les rapports financiers de deux pays dans lesquels le Comité avait fait une visite virtuelle référençaient respectivement cinq et quatre véhicules légers. Or, à l'occasion d'entretiens et dans les documents fournis, les opérations de pays ont confirmé qu'elles disposaient respectivement de 165 et 184 véhicules. L'unité responsable au siège du HCR a déclaré que les immobilisations corporelles figurant dans les rapports financiers des pays étaient présentées en fonction du centre de coûts, c'est-à-dire en fonction de l'entité à qui appartenaient ces immobilisations. Comme la grande majorité des véhicules relevaient du programme global de location, le centre de coûts associé à ce programme était le propriétaire des véhicules dans la plupart des cas. Par conséquent, pour une opération de pays donnée, les véhicules en question n'étaient pas référencés dans le rapport financier du pays.

111. Le Comité a pris note de la logique consistant à présenter les actifs dans les rapports financiers des pays en fonction de l'entité propriétaire et non en fonction du lieu où ils se trouvaient. Il estime néanmoins que c'est l'opération de pays qui décide si elle commande des véhicules à l'aide du programme de location et comment elle les utilise. C'est elle aussi qui décide de mettre des véhicules à disposition de son personnel et de ses partenaires sur le terrain, et les coûts associés sont imputés à son budget.

112. Les rapports financiers des pays s'adressent principalement aux opérations de pays et doivent leur permettre d'avoir une bonne vue d'ensemble des principaux éléments dont elles disposent. Dans les opérations, ils sont examinés régulièrement par des équipes multifonctionnelles. Les représentants dans les pays approuvent les rapports et prennent acte des informations qui s'y trouvent. Les opérations sont encouragées à s'appuyer sur ces rapports pour demander des renseignements sur les éléments signalés et les invraisemblances constatées. Le matériel disponible, notamment les véhicules et les groupes électrogènes, est un élément important des activités opérationnelles. Le Comité estime que les rapports financiers des pays seraient plus utiles si on y trouvait des informations visuelles sur les immobilisations corporelles disponibles. Ces informations permettraient par ailleurs aux opérations d'utiliser les rapports comme un outil de suivi et de référence croisée pour vérifier les données et faire correspondre celles qui se trouvent dans le progiciel de gestion intégré et celles qui se trouvent dans FleetWave (un outil de communication de l'information sur certains aspects de la gestion du parc de véhicules, par exemple la consommation de carburant, le kilométrage, l'assurance et les coûts des véhicules en général). Si les rapports financiers des pays indiquaient le nombre de véhicules disponibles dans chaque opération de pays, il serait plus facile de détecter les incohérences entre FleetWave et le progiciel de gestion intégré.

113. En ce qui concerne l'assistance pécuniaire, le Comité a constaté que le montant des charges (au sens des normes IPSAS) était la seule information actuellement disponible dans les rapports financiers des pays. À des fins de planification, les directives générales donnent un premier aperçu des détails et des données relatifs au programme d'intervention en espèces. Cependant, étant statiques, elles ne permettent pas de suivre les données financières. Dans le progiciel de gestion intégré, les données financières ne peuvent être extraites que par des requêtes. Le Comité estime qu'un tableau de bord distinct consacré à l'assistance pécuniaire dans les rapports financiers des pays pourrait être utile pour analyser et vérifier la vraisemblance des dépenses d'assistance pécuniaire.

114. Dans l'un des échantillons examinés, le Comité a trouvé une erreur dans la nomenclature des comptes budgétaires au niveau du pays. Il a également trouvé des

erreurs dans les codes attribués aux comptes et pris note des cas dans lesquels le siège les avait détectées et corrigées. Il a également constaté que certains postes non soldés (demandes de remboursement auprès des prestataires de services financiers portant sur de petits montants) pourraient être régularisés plus rapidement. Le Comité estime que les erreurs dans les codes attribués aux comptes pourraient être détectées plus tôt si les opérations de pays et les bureaux régionaux procédaient régulièrement à des examens analytiques et s'ils avaient une meilleure vue d'ensemble de leurs dépenses d'assistance pécuniaire.

115. Le Comité estime qu'un tableau de bord distinct consacré à l'assistance pécuniaire dans les rapports financiers des pays pourrait faciliter le contrôle des données financières. On pourrait y trouver des informations sur les dépenses directes et les dépenses engagées en lien avec les partenaires d'exécution. Ce tableau de bord pourrait également comporter des informations provenant de l'application Profile Global Registration System (proGres) et portant sur l'enregistrement, la vérification et les listes d'attente et des renseignements sur les exercices de suivi organisés après la distribution de l'assistance.

**116. Le Comité recommande que le HCR améliore les informations relatives aux immobilisations corporelles qui figurent dans les rapports financiers des pays pour que celles-ci soient présentées en fonction du lieu où elles se trouvent aussi bien qu'en fonction de l'entité propriétaire.**

**117. Le Comité recommande que le HCR continue d'enrichir les informations relatives à l'assistance pécuniaire qui figurent dans les rapports financiers des pays et qu'il élabore d'autres tableaux de bord consacrés à ces informations.**

118. Le HCR a souscrit à ces recommandations. Bien que la méthode actuelle de présentation des rapports financiers des pays soit parfaitement adaptée, le HCR peut l'améliorer en suivant les pistes proposées dans ces recommandations.

#### *Gestion des stocks – procédures*

119. La distribution aux bénéficiaires d'articles en stock est l'une des principales activités du HCR, et elle consomme une part considérable des ressources financières. En 2020, le HCR a distribué des articles d'une valeur totale de 269,8 millions de dollars, contre 238,2 millions de dollars en 2019. Cette augmentation de plus de 30 millions de dollars et les constatations de l'année précédente ont incité le Comité à examiner de nouveau les procédures de gestion des stocks en procédant par échantillonnage. Un examen par échantillonnage permet d'obtenir des preuves que les transactions sont comptabilisées correctement, en temps voulu et de manière à donner une image fidèle de la situation. Les informations consignées pour une transaction donnée doivent correspondre à celles qui figurent dans les pièces justificatives telles que les bons de commande, les factures et les bordereaux de réception.

120. Dans son rapport pour 2019, à partir d'une série de constatations, le Comité a recommandé que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure de gestion des stocks. Il a indiqué que le HCR devrait veiller à ce que le nouveau progiciel de gestion intégré impose de produire les justificatifs voulus d'un bout à l'autre de la procédure et soit doté de mécanismes de contrôle (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 56).

121. Le HCR n'a initialement pas accepté la recommandation, estimant que le système actuel, le progiciel MSRP, imposait déjà de produire les justificatifs voulus et de procéder à des contrôles et que de façon générale les bordereaux de réception, les demandes de déstockage notables et les ajustements apportés à l'inventaire étaient enregistrés en temps et en heure. Il est néanmoins convenu qu'il faudrait prévoir des

améliorations au moment du choix du nouveau progiciel de gestion intégré. Par la suite, il a confirmé qu'il prendrait des mesures supplémentaires pour améliorer la gestion des stocks, qu'il renforcerait notamment le suivi et qu'il tiendrait compte de la recommandation du Comité lorsqu'il établirait le plan de gestion des stocks dans le nouveau progiciel de gestion intégré (A/75/339/Add.1, par. 632).

122. Au cours de l'audit de 2020, le Comité a sélectionné 12 échantillons dans la catégorie des stocks disponibles (actifs) et 8 échantillons parmi les charges constatées au titre du matériel et des fournitures dans les états financiers afin de vérifier si le traitement des stocks et des fournitures et consommables avait été amélioré dans l'intervalle.

123. Contrairement aux stocks, qui sont destinés à être distribués aux bénéficiaires, les fournitures et les consommables sont des articles que le HCR consomme dans le cadre de ses activités. Ils sont comptabilisés en tant que charges lors de leur acquisition, quel que soit le moment où ils sont utilisés. Les stocks sont passés en charges à un stade ultérieur, lorsqu'ils sont distribués aux bénéficiaires.

124. Les principales constatations du Comité en ce qui concerne la catégorie des stocks disponibles sont les suivantes :

a) Pour trois des échantillons examinés, les procédures de vérification des stocks n'ont pas révélé d'écarts entre la quantité réelle et la quantité indiquée dans le progiciel lors de plusieurs rapprochements mensuels et d'inventaires physiques trimestriels ;

b) L'inspection des marchandises après réception n'a pas été faite avec la diligence requise, et les descriptions des articles reçus qui avaient été consignées dans le bordereau de réception étaient incorrectes et ont donc dû être corrigées ultérieurement ;

c) La quantité enregistrée dans le progiciel MSRP était plus importante que la quantité stockée dans un entrepôt parce que les applications censées détecter les écarts supérieurs à 5 % entre la quantité commandée et la quantité reçue avaient été désactivées. Au 30 septembre 2020, date du bilan, les stocks disponibles étaient surévalués ;

d) Les modalités de gestion d'un entrepôt ouvert en mars 2020 et exploité par un organisme partenaire avaient été communiquées dès le départ. Or, le prestataire de services utilisait un système non compatible pour gérer cet entrepôt. Par conséquent, il n'était pas possible de comparer les informations figurant dans les bons de commande et les quantités stockées. Le problème a été mis au jour lors d'un inventaire physique de fin d'année et il a fallu plusieurs semaines pour le régler ;

e) Bien que la quantité d'un don en nature ait été connue depuis avril 2020, une opération de pays a enregistré une quantité beaucoup plus élevée, qui n'a été corrigée qu'après réception de l'intégralité du don. Le problème a semé la confusion et il a fallu ajuster les documents et les écritures en octobre 2020.

125. Les principales constatations du Comité en ce qui concerne les charges constatées au titre du matériel et des fournitures sont les suivantes :

a) Le HCR a acheté des systèmes héliosélectriques qui ont été envoyés dans plusieurs entrepôts de partenaires. Il a confirmé que ces articles avaient probablement été achetés en vue d'être distribués aux bénéficiaires et qu'ils auraient donc dû être traités comme des stocks ;

b) Pour deux des échantillons examinés, la séquence des étapes de la procédure d'achat, à savoir demande d'achat puis commande, n'a pas été respectée pour l'achat d'articles médicaux. Ces articles auraient dû être traités comme des

stocks, mais ils ont été considérés comme des fournitures et des consommables, ce qui a entraîné une comptabilisation en charges prématurée ;

c) Le personnel chargé des achats n'était pas toujours conscient de la distinction entre les articles destinés à être distribués aux bénéficiaires et ceux destinés à être consommés par le HCR lui-même, ce qui entraînait une comptabilisation incorrecte des charges.

126. Les données incorrectes qui ont été détectées dans le progiciel MSRP lors de l'examen par échantillonnage réalisé par le Comité ont entraîné une surévaluation des stocks de 1,0 million de dollars au 30 septembre 2020, date du bilan de l'audit intermédiaire. Bien que le HCR ait corrigé ces données avant la fin de l'année ou à l'occasion du bilan de fin d'année, elles ont entraîné une surévaluation lors de plusieurs rapprochements de fin de mois et d'au moins un inventaire physique trimestriel. Le Comité estime que ces problèmes n'ont pas été détectés et réglés en temps utile.

127. Le Comité estime qu'il n'est pas possible de prouver que tous les articles considérés par erreur comme des fournitures et consommables ont été distribués avant la fin de l'année et qu'ils auraient donc été passés en charges dans tous les cas au cours de la même période, comme l'a déclaré le HCR. On ne sait donc toujours pas si les stocks ont été sous-évalués et les dépenses surévaluées. En ce qui concerne certains échantillons, le HCR est convenu que la comptabilisation en charges était prématurée et que les articles auraient dû être enregistrés comme des stocks ; il est également convenu que, de ce fait, les informations relatives aux charges avaient une valeur limitée.

128. Ces constatations ressemblent à celles des années précédentes. Le Comité estime donc que la recommandation qu'il avait formulée dans son précédent rapport, selon laquelle le HCR devait prendre des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure de gestion des stocks, est toujours valable.

129. Les retards pris dans l'enregistrement des transactions relatives aux stocks ont donné lieu à des soldes de fin de mois inexacts qui n'ont pas été détectés ou corrigés lors des inventaires physiques trimestriels. Selon l'instruction administrative relative aux activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement en fin d'exercice (UNHCR/AI/2018/9, paragraphe 4.2), la procédure de gestion des stocks prévoit des rapprochements mensuels et des inventaires physiques trimestriels. Le Comité estime que ces exercices ont pour objet de fournir des informations complètes aux organes de décision et qu'il est par conséquent essentiel que ceux-ci puissent s'appuyer sur un inventaire fiable en fin de mois pour prendre les meilleures décisions possibles.

130. L'identifiant article détermine dans quelle catégorie de charges les biens et services acquis sont ensuite comptabilisés. Le Comité estime que le HCR doit veiller à ce que tous les articles achetés pour être distribués aux bénéficiaires soient enregistrés dans la catégorie « fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires », et ce quel que soit l'identifiant article choisi.

131. Le Comité est conscient que le HCR a pris des mesures continues, comme la mise en place d'un rapport sur les informations à transmettre, pour améliorer la procédure de gestion des stocks. Toutefois, au vu des lacunes persistantes de cette procédure et du nombre de constatations récurrentes, il estime que les mesures prises sont insuffisantes ou inadaptées. Il considère qu'il reste encore beaucoup à faire et réitère la recommandation formulée l'année dernière.

**132. Le Comité réitère sa recommandation tendant à ce que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés**

**dans la procédure de gestion des stocks (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 56) et recommande que le HCR prenne ces mesures au moment de la conception du nouveau progiciel de gestion intégré.**

133. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il rationaliserait la procédure de gestion des stocks dans le nouveau progiciel de gestion intégré.

*Gestion des stocks – articles médicaux*

134. L'un des échantillons examinés à la rubrique Autres actifs courants concernait l'achat de fournitures pharmaceutiques et médicales pour un montant de 4,5 millions de dollars auprès du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), organisme apparenté. La livraison comprenait des articles de grande valeur, notamment des médicaments contre le paludisme d'une valeur de 1,0 million de dollars. Fin octobre 2020, environ 89 % des articles avaient été livrés, mais le HCR n'avait pas reçu de facture ou de document similaire de la part de l'UNICEF et n'était pas en mesure d'en consigner la réception.

135. Le Comité estime que les articles médicaux et pharmaceutiques entrent dans la catégorie des stocks. Le HCR a indiqué qu'en général, ces articles étaient immédiatement remis aux partenaires du domaine de la santé pour être entreposés puis distribués et qu'ils ne restaient sous le contrôle du HCR que pendant une période très limitée.

136. Comme la pandémie de COVID-19 se poursuit, le Comité s'attend à ce que la livraison d'articles médicaux et pharmaceutiques prenne de l'ampleur dans un avenir proche. Il estime donc nécessaire que le HCR contrôle les quantités notables de médicaments entreposés par ses prestataires de services logistiques en fin d'année et qu'il s'assure que la réception des articles a bien lieu sans délai après leur arrivée dans un entrepôt et que les charges correspondantes sont comptabilisées au moment de la livraison aux bénéficiaires.

**137. Le Comité recommande que le HCR contrôle les quantités notables de produits pharmaceutiques et de fournitures médicales en fin d'année et qu'il les porte à l'actif.**

138. Le HCR a accepté de porter à l'actif les produits pharmaceutiques et les fournitures médicales dont la quantité est jugée non négligeable et qui sont sous son contrôle à la fin de l'année.

*Gestion des postes non soldés*

139. Le Comité a analysé les créances non soldées inscrites à la rubrique Autres actifs courants. Il s'agissait surtout de montants à recevoir de partenaires d'exécution. Le Comité a constaté qu'un montant d'environ 5,0 millions de dollars concernait plus de 150 partenaires et que certaines de ces créances avaient plus de 10 ans. La plupart des créances non soldées avaient fait l'objet d'une dépréciation équivalant à l'intégralité du montant considéré ou d'une comptabilisation en pertes. Si les dépréciations et les comptabilisations en pertes (soldes créditeurs) annulaient les créances (soldes débiteurs), le solde net de clôture des créances non soldées serait d'environ 0,6 million de dollars. Cela signifie que la grande majorité des créances non soldées ont un solde proche de zéro lorsqu'on tient compte des dépréciations et des comptabilisations en pertes.

140. Le Comité a constaté que, bien que la plupart des soldes nets soient nuls, les postes non soldés étaient reportés d'année en année et qu'il fallait en assurer le suivi, les examiner et réévaluer les taux de change à chaque fin de mois et à chaque fin d'année. Compte tenu de l'ancienneté des créances et du fait que la majorité d'entre

elles ont fait l'objet de dépréciations équivalant à l'intégralité du montant considéré, la probabilité que certains montants soient un jour recouverts est très faible. Bien au contraire, il est probable que la majorité des créances ne soient pas recouvrables.

141. Le Comité estime que les créances qui ont été intégralement comptabilisées en pertes ne devraient plus être prises en compte dans les comptes relatifs aux postes non soldés. Une comptabilisation en pertes s'accompagne en principe d'une sortie du bilan des actifs concernés. Le Comité estime également que les créances non soldées qui ont fait l'objet d'une dépréciation équivalant à l'intégralité du montant considéré devraient être signalées à l'organe de décision compétent pour qu'il envisage de les comptabiliser en pertes lorsqu'elles ont atteint ou dépassé un certain niveau d'ancienneté. Le HCR doit définir ce niveau et s'assurer que les créances plus anciennes sont examinées en vue d'une sortie du bilan. Le Comité estime que les règles en matière de comptabilisation en pertes n'ont pas été suffisamment appliquées et qu'une gestion plus proactive devrait être adoptée.

**142. Le Comité recommande que le HCR ajuste le montant des créances non soldées en fonction des comptabilisations en pertes dans les cas où existent de petits écarts liés à des chiffres arrondis et qu'il sorte du bilan les créances non soldées dont la comptabilisation en pertes a été approuvée.**

**143. Le Comité recommande que le HCR établisse un récapitulatif des postes non soldés qui remplissent les conditions requises pour être comptabilisés en pertes et qu'il le soumette régulièrement à l'organe de décision compétent.**

144. Le HCR a souscrit à ces recommandations.

*Comptabilité des services du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets*

145. Deux instructions administratives portent principalement sur les contrats qui lient le HCR et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) : a) une instruction administrative de 2017 sur les accords de décaissement conclus entre le HCR et l'UNOPS et les procédures financières correspondantes ; b) une instruction administrative de 2020 sur la gestion du personnel affilié.

146. Lorsque l'instruction administrative de 2017 a été publiée, elle visait à rationaliser la gestion globale des accords de décaissement conclus entre le HCR et l'UNOPS et la procédure de vérification des dépenses du HCR. Il y est indiqué que la durée d'un accord de décaissement avec l'UNOPS ne peut s'étendre au-delà du 31 décembre de l'année au cours de laquelle les services correspondants sont fournis. Il y est également stipulé que, si les services fournis se poursuivent au-delà de cette date, un nouvel accord de décaissement doit être conclu et signé pour l'année suivante. À la fin de chaque année, les spécialistes des finances doivent ajouter une référence au nouvel accord de décaissement dans les écritures relatives aux avances et clôturer les postes non soldés. L'instruction administrative de 2017 aurait dû être révisée avant le 31 décembre 2020 mais ne l'a pas encore été.

147. L'instruction administrative de 2020 est entrée en vigueur le 11 décembre 2020. Il y est notamment indiqué que les prestataires, y compris les vacataires de l'UNOPS, ne doivent être engagés qu'une fois que le HCR a procédé à une étude de faisabilité. Il y est également stipulé que cette étude doit prendre en compte la nature du contrat, les fonctions à exercer, les responsabilités, le contexte opérationnel et la proportion de fonctionnaires par rapport aux vacataires. L'instruction précise également que les programmes de recrutement de prestataires doivent être conçus de manière à offrir au HCR une certaine souplesse pour qu'il puisse répondre à des besoins à court terme ou à des besoins temporaires. Selon ce principe, le HCR ne devrait pas avoir recours à ce type de contrat pour une longue période.

148. Dans la plupart des cas, les accords de décaissement conclus avec l'UNOPS sont renouvelés d'année en année, ce qui ne devrait pas être le cas compte tenu de la nature temporaire des contrats signés dans le cadre de ces accords et des dispositions de l'instruction administrative de 2020. Le Comité estime qu'il faut faire mieux respecter les instructions administratives de 2017 et de 2020 et en particulier les dispositions relatives au caractère temporaire des contrats.

149. Le Comité a examiné trois échantillons de créances non soldées (montants à recevoir de l'UNOPS) qui étaient comptabilisées comme des avances à la rubrique Autres actifs courants. Lors de ses visites virtuelles sur le terrain, le Comité s'est en outre renseigné sur la manière dont les accords conclus avec l'UNOPS étaient traités. Le montant total des avances versées à l'UNOPS qui étaient comptabilisées à la rubrique Autres actifs courants s'élevait à 26,0 millions de dollars au 31 décembre 2020. Dans les échantillons examinés, le Comité a constaté que les opérations de pays n'avaient pas respecté un certain nombre de dispositions de l'instruction administrative de 2017 :

- a) Elles n'avaient ni ajusté les écritures relatives aux avances (postes non soldés), ni clôturé ces postes à la fin de l'année ;
- b) Elles avaient traité le règlement des factures mensuelles de l'UNOPS comme des déductions des postes non soldés, alors que ces factures auraient dû être traitées comme des dettes ;
- c) Elles n'avaient pas conclu de nouveaux accords avec l'UNOPS à la fin de chaque année et n'avaient pas ajusté les postes non soldés de l'année précédente.

150. Il fallait beaucoup de temps pour recouvrer les avances versées à l'UNOPS. Le Comité estime qu'il est important de rapprocher les avances et les factures et de suivre les résultats obtenus par l'UNOPS par rapport aux accords de décaissement. Il est également essentiel de clôturer les postes non soldés à la fin de l'année pour avoir une vue d'ensemble de la comptabilisation des charges et de la réception des fonds. Dans les échantillons examinés, il n'a pas été possible de rapprocher les postes non soldés et les accords de décaissement pour chaque année concernée.

151. Le Comité a noté que l'UNOPS recevait d'importantes avances. Une avance correspondant à trois mois de coûts moyens estimés devait être versée dans les 10 jours suivant la signature de l'accord de décaissement et traitée en décembre de l'année concernée. Par ailleurs, les factures mensuelles de l'UNOPS devaient être réglées dans les 30 jours suivant leur réception. Il n'était pas précisé dans l'instruction administrative de 2017 que le montant des premières factures devait être déduit du montant de l'avance. Il y était toutefois indiqué que les factures de l'UNOPS devaient être traitées comme des pièces justificatives de dettes par les spécialistes des finances du Groupe des comptes créditeurs du HCR et que les paiements devaient être versés dans les 30 jours suivant réception de la facture. Même en cas de litige, les retenues n'étaient autorisées que dans des conditions strictement définies.

152. Le Comité est d'avis que la procédure décrite ci-dessus n'est pas économique. Elle suppose un préfinancement et se traduit par un manque de contrôle sur les montants qui doivent être remboursés par l'UNOPS. Dans les échantillons examinés, des montants importants restaient dans des comptes non soldés pendant plus d'un an, sans qu'il y ait de demande de remboursement et sans que le poste soit soldé, et l'UNOPS était très lent à rembourser les avances excédentaires lorsque le montant d'un nouvel accord de décaissement était inférieur au précédent. Le HCR devrait envisager de déduire le montant des premières factures du montant de l'avance de l'année correspondante et de ne commencer les versements qu'une fois l'avance épuisée.

153. La mise en service prochaine d'un nouveau progiciel de gestion intégré a donné lieu à un examen de la procédure comptable appliquée aux accords de décaissement de l'UNOPS et des possibilités d'amélioration et de renforcement de l'efficacité. Le Comité estime que cette révision pourrait être l'occasion de remanier la procédure. Le HCR devrait notamment s'assurer que les deux instructions administratives sont cohérentes et se pencher sur les modalités de préfinancement de l'UNOPS, qui ne sont pas économiques, et sur la gestion des postes non soldés.

**154. Le Comité recommande que le HCR conçoive son nouveau progiciel de gestion intégré et ses systèmes de gestion financière et de gestion de la chaîne d'approvisionnement de manière à simplifier l'enregistrement des transactions concernant l'UNOPS, à faciliter le rapprochement des postes non soldés en temps voulu et à éviter autant que possible d'importantes avances pour les accords conclus avec l'UNOPS.**

155. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Comptabilisation à l'actif des applications logicielles*

156. En 2020, la plateforme PRIMES (Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité), mise au point en interne, a été portée en immobilisation pour un montant de 17,7 millions de dollars, et sa date d'entrée en service a été fixée au 31 décembre 2020. Par conséquent, aucun amortissement de la plateforme n'a été constaté en 2020. PRIMES est une suite logicielle qui permet d'utiliser un seul et même identifiant pour accéder à plusieurs logiciels. Actuellement, cette plateforme permet d'accéder aux applications suivantes :

- a) ProGres (registre utilisé par le HCR) ;
- b) CashAssist (système de gestion de l'assistance pécuniaire) ;
- c) Global Distribution Tool (application Web qui permet d'extraire les listes de distribution et de vérification de proGres et CashAssist, puis de cocher les bénéficiaires sur ces listes à l'aide de vérifications biométriques) ;
- d) Rapid Application (application mobile qui fonctionne hors ligne et permet la saisie rapide de données relatives à l'identité) ;
- e) Un système biométrique mondial dans lequel sont collectées et gérées des données biométriques telles que des empreintes digitales et des images de l'iris et qui permet au HCR de sauvegarder des identités uniques en toute sécurité et dans la durée ;
- f) Audit Portal (application conçue pour permettre aux utilisateurs de proGres de générer des rapports d'audit à partir de la base de données d'audit de PRIMES) ;
- g) DataPort (répertoire de statistiques et de données générées par les différentes applications et composantes de PRIMES).

157. Outre PRIMES, certaines autres applications logicielles ont été comptabilisées en tant qu'immobilisations incorporelles distinctes : proGres, CashAssist et le système biométrique mondial ont ainsi été portés en immobilisations en 2018, 2019 et 2015, respectivement, et leurs valeurs comptables nettes respectives étaient de 10,2 millions de dollars, de 1,6 million de dollars et de zéro au 31 décembre 2020. À l'inverse, Global Distribution Tool, Rapid Application, Audit Portal et DataPort n'ont pas été comptabilisées séparément.

158. En application des normes IPSAS, les immobilisations incorporelles qui sont susceptibles d'être séparées ou dissociées de l'entité et d'être vendues, transférées, concédées par licence, louées ou échangées doivent être comptabilisées séparément.

159. Le Comité a demandé que le montant de 17,7 millions de dollars soit ventilé par application ou composante. Le HCR a indiqué que ce n'était pas possible parce que ni les bons de commande ni les dépenses de personnel n'étaient gérés séparément. Il a ajouté qu'à l'époque, il n'existait pas de système de contrôle des projets qui aurait permis de suivre le temps consacré par les membres du personnel à un projet donné. Le HCR a également déclaré qu'il faudrait énormément de main d'œuvre pour ventiler les coûts par application et qu'il ne disposait pas de mécanisme d'estimation du coût des projets. Il a précisé que la durée d'utilité de chacune des applications correspondait à la durée d'utilité de la suite logicielle.

160. Le Comité estime que, parmi les applications susmentionnées auxquelles il est possible d'accéder via PRIMES, le HCR peut décider qu'une application donnée doit être individuellement vendue, transférée, supprimée, etc. Le HCR peut également décider d'ajouter des applications supplémentaires sur la plateforme. De l'avis du Comité, les composantes de PRIMES devraient donc être comptabilisées séparément puisqu'elles répondent aux critères définis dans les normes IPSAS à ce sujet. De plus, dans le passé, le HCR avait comptabilisé séparément le coût d'acquisition de chaque composante de PRIMES ; c'était notamment le cas de proGres et de CashAssist.

161. Le HCR a indiqué qu'il était très improbable qu'une des composantes ait une quelconque valeur d'usage pour une autre entité, de sorte que l'idée même qu'une application puisse être transférée ou vendue séparément semblait tout à fait hypothétique. Il a ajouté qu'une plateforme regroupant des applications logicielles semblait constituer un actif unique qui ne devrait pas être dissocié. Selon lui, la valeur de PRIMES résidait dans l'interopérabilité de ses applications, et non dans leur utilité en tant qu'actifs distincts. Si une des composantes de PRIMES était supprimée, le HCR devrait vérifier si la valeur globale de la plateforme en pâtissait, mais il estimait qu'il n'était ni nécessaire, ni possible, ni utile d'essayer de dissocier les composantes de la plateforme de coopération qu'était PRIMES. Il a en outre indiqué que, dans la mesure où il était impossible de comptabiliser séparément les différentes composantes de manière fiable et où cela n'entraînerait pas de différence significative, il n'essayerait pas de le faire de manière rétroactive pour 2020.

162. Dans la mesure où un changement de méthode n'entraînerait pas de différence significative, le Comité a approuvé la décision prise par le HCR pour 2020. Il a toutefois noté que d'autres organismes des Nations Unies auraient intérêt à utiliser, par exemple, proGres et CashAssist, ce qui mettait en doute l'hypothèse du HCR selon laquelle les composantes de la plateforme n'étaient pas dissociables et n'avaient aucune valeur individuellement. Il estime donc que le HCR devrait se donner les moyens de comptabiliser séparément les composantes de PRIMES à l'avenir.

**163. Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte qu'il soit plus facile de ventiler les éléments de coût des immobilisations incorporelles à l'avenir afin que les actifs concernés puissent être comptabilisés séparément dans les cas prévus par les normes IPSAS.**

164. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il avait mis en place des procédures pour que les futures immobilisations incorporelles soient identifiables séparément.

#### *Gestion du carburant*

165. En 2020, le HCR a comptabilisé des dépenses de 27,5 millions de dollars au titre des carburants et lubrifiants, soit environ 11 % du montant total des frais de

fonctionnement. Sur ce montant, 23,8 millions de dollars avaient été alloués au continent africain (hors Afrique du Nord), soit 25 % des frais de fonctionnement dans cette région. Compte tenu de la part importante qu'occupe le carburant dans les dépenses totales, en particulier en Afrique, le Comité considère que la gestion du carburant est un aspect important des activités du HCR.

166. Le Comité a examiné des échantillons de dépenses de carburant dans le cadre de son audit et s'est penché sur la gestion du carburant lors de ses visites virtuelles sur le terrain. Il a pris conscience de l'existence de systèmes de gestion du carburant très différents selon les opérations de pays.

167. Le Comité a estimé que, dans une opération de pays, la gestion du carburant devait être remaniée en profondeur. Le système utilisé n'était pas rentable et était source d'erreurs, la documentation et le suivi étaient insuffisants et la comptabilité était inadaptée. L'opération de pays avait ses propres réservoirs de carburant et faisait appel à un prestataire de services pour les exploiter et à une autre société pour les inspecter, les entretenir et les réparer, s'exposant ainsi aux risques associés à des marchandises dangereuses pouvant avoir des conséquences sur l'environnement. Le Comité a constaté qu'une vingtaine de personnes (parmi le personnel du HCR et celui du partenaire d'exécution) participaient au suivi des activités mensuelles liées au carburant. Dans d'autres pays, le stockage du carburant et le contrôle des stocks de carburant avaient été confiés à des négociants externes qui géraient l'infrastructure locale et distribuaient le carburant à l'aide de cartes de carburant. Les procédures techniques semblaient fonctionnelles, mais le Comité a jugé nécessaire d'améliorer les procédures de suivi et de comptabilité, en particulier en ce qui concerne le moment de la comptabilisation des dépenses et le rapprochement des quantités de fin d'année et des postes non soldés associés à des cartes de carburant prépayées.

168. Dans deux des pays où il s'est rendu virtuellement, le Comité a demandé à consulter les documents dans lesquels les opérations de pays organisaient et résumaient leurs procédures de gestion du carburant. Une seule opération a fourni un tel document, qui ressemblait à un plan de délégation de pouvoirs. Le plus souvent, les directives générales contiennent des instructions étape par étape que les membres du personnel doivent suivre pour effectuer des opérations courantes. Elles visent à garantir l'efficacité, la qualité des résultats et l'uniformité des opérations tout en limitant les problèmes de communication et le non-respect des règles applicables. Un simple plan de délégation de pouvoirs ne décrit pas le contexte, ne présente pas les risques potentiels et les mesures d'atténuation et ne définit pas les délais, entre autres lacunes.

169. Sur la base de ces constatations, le Comité estime que le HCR devrait étudier les différents modèles et procédures qu'il pourrait adopter aux fins de la gestion du carburant. Le HCR doit déterminer si le stockage et la distribution du carburant doivent être assurés par les opérations de pays (avec les risques, les responsabilités et les conséquences comptables que cela implique pour lui-même) ou par des sociétés tierces. Il doit également déterminer quel modèle est le plus rentable, répond le mieux aux exigences opérationnelles de son parc de véhicules et convient le mieux pour assurer le suivi et la surveillance dans le contexte spécifique du pays concerné. Le Comité estime également que le suivi du carburant doit être amélioré de manière générale. Les bureaux régionaux pourraient jouer un rôle important en conseillant les pays qui relèvent de leur compétence et en harmonisant les procédures de gestion du carburant suivies par ces pays.

170. Le Comité a constaté que les directives actuelles sur la gestion du carburant n'étaient pas suffisamment détaillées et qu'elles laissaient place à l'interprétation. Il estime que les nouvelles directives devraient comprendre des instructions simplifiées qui visent à ce que la gestion du carburant soit cohérente à l'échelle de l'organisation.

Il estime également que les modèles de directives générales peuvent se révéler très utiles s'agissant de mettre en place une procédure cohérente et claire de gestion du carburant. Les directives devraient tenir compte des spécificités locales, notamment en ce qui concerne l'achat, le stockage et la distribution du carburant.

**171. Le Comité recommande que le HCR analyse et rationalise la gestion du carburant dans les opérations de pays, le cas échéant et dans la mesure du possible, et qu'il établisse des directives portant notamment sur le stockage, le rapprochement et la documentation, ainsi que des modèles de directives générales applicables à la gestion du carburant et fondés sur des principes directeurs.**

**172. Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour faciliter le suivi de la gestion du carburant dans les opérations de pays. Les bureaux régionaux pourraient jouer un rôle dans la détection et la réduction des écarts en matière de quantités et de comptabilisation des dépenses de carburant.**

173. Le HCR a accepté les recommandations et déclaré qu'il réviserait les dispositions existantes en matière de gestion du carburant et qu'il travaillait à l'élaboration d'une instruction administrative relative à la gestion du carburant qui permettrait de rationaliser, de normaliser et d'harmoniser les dispositifs et procédures existants. Il a indiqué qu'il se mettrait en rapport avec les bureaux régionaux pour étudier la possibilité d'établir des contrats relatifs aux carburants à l'échelle régionale.

#### *Enregistrement et gestion des fournisseurs*

174. La gestion des fournisseurs est un outil essentiel, qui permet d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de garantir l'équité, l'intégrité et la transparence ainsi qu'une mise en concurrence internationale effective dans le domaine des achats.

175. Le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies est la plateforme officielle utilisée par les organismes des Nations Unies dans le domaine des achats. Il s'agit d'un guichet unique sur lequel peuvent s'inscrire les entreprises qui souhaitent devenir des fournisseurs des organismes des Nations Unies. Plus de 25 organismes des Nations Unies, dont le Secrétariat, utilisent ce portail.

176. Le Portail mondial compare automatiquement les coordonnées des fournisseurs enregistrés avec celles des entreprises ou des personnes qui figurent sur les listes relatives aux sanctions.

177. Le Comité a constaté que le HCR encourageait les fournisseurs à enregistrer leur entreprise sur le Portail mondial. Toutefois, un tel enregistrement n'était pas une condition préalable à l'enregistrement auprès du HCR, qui faisait ses propres vérifications par rapport aux listes relatives aux sanctions à l'aide d'un examen manuel et d'une automatisation robotisée des processus.

178. Le Comité estime que l'utilisation du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies peut aider le HCR à éviter de dupliquer les vérifications et à optimiser les contrôles. Il serait utile que les informations enregistrées sur le Portail puissent être synchronisées avec les systèmes du HCR. Étant donné que le HCR a entrepris de restructurer son progiciel de gestion intégré, le Comité estime qu'il devrait étudier la possibilité d'y intégrer une interface de synchronisation et évaluer les coûts et les avantages d'une telle interface. Si la majorité des entités des Nations Unies utilisaient le même portail, les activités d'achat du système des Nations Unies s'en trouveraient grandement harmonisées.

179. Selon les informations tirées du progiciel de gestion intégré, le HCR a enregistré 155 679 fournisseurs. Seulement la moitié d'entre eux (74 874) avaient le statut

« approuvé ». Un nombre équivalent (74 487) avaient le statut « inactif », ce qui signifie qu'ils ne pouvaient pas faire affaire avec le HCR. Les autres (6 318) avaient l'un des statuts suivants : « refusé », « brouillon », « soumis pour approbation » ou « à archiver ». Le HCR a expliqué que les données des fournisseurs ne pouvaient pas être supprimées du progiciel.

180. Le Conseil a noté que plusieurs fournisseurs semblaient avoir été enregistrés plus d'une fois. Certains avaient été enregistrés deux fois dans un même pays. Comme les certificats d'immatriculation ne sont pas versés dans le progiciel MSRP, le Comité n'a pas pu vérifier si les fournisseurs en question avaient effectivement plus d'une entreprise indépendante dans le pays. La Division de la gestion et de l'administration financières a également détecté plusieurs doublons.

181. Les fournisseurs peuvent demander à être enregistrés auprès du HCR à l'aide de divers mécanismes, soit directement auprès du siège, soit auprès du bureau de pays ou du bureau régional concerné, selon qu'ils sont intéressés par des demandes de soumissions lancées au niveau international, local ou régional. Les membres du personnel du HCR saisissent et approuvent les données des fournisseurs dans le progiciel MSRP.

182. Le Comité a examiné les principaux rôles associés à l'enregistrement des fournisseurs et constaté des lacunes dans la conception et l'exécution de la procédure. Par exemple, la procédure d'approbation interne impliquait de multiples approbations. Un grand nombre de personnes y participaient et celles-ci étaient inégalement réparties entre les pays. Le Comité a noté que pour certains des principaux rôles, les responsabilités étaient similaires. Le BSCI avait déjà mis en évidence des lacunes dans cette procédure en 2019. Le Comité a communiqué au HCR ses constatations détaillées.

183. Pour les entreprises enregistrées récemment, le personnel du siège avait généralement joint des pièces justificatives telles que le certificat d'immatriculation. De plus, les modifications apportées aux données étaient accompagnées de documents probants et d'explications. Le personnel des opérations de pays ne joignait pas toujours de pièces justificatives.

184. De l'avis du Comité, il faut des procédures pour garantir que les données de référence sont valides et dûment autorisées et une piste d'audit adéquate pour confirmer l'intégrité des données. En raison d'une approche décentralisée, de nombreux membres du personnel sont autorisés à saisir et à modifier les données de référence concernant les fournisseurs. Ils enregistrent plus ou moins de fournisseurs et sont donc plus ou moins expérimentés en la matière. Le Comité estime qu'une approche centralisée, au moins pour l'étape d'approbation, permettrait de garantir que seuls des membres du personnel expérimentés activent et modifient les données des fournisseurs et que la même procédure est suivie dans tous les cas. Une telle approche permettrait également d'éviter les doublons.

185. Le grand nombre de fournisseurs inactifs et de doublons potentiels montre qu'il faut nettoyer les données avant de les transférer dans le nouveau progiciel. Il serait utile que les données incorrectes puissent être supprimées. Par ailleurs, le HCR devrait réviser la procédure d'enregistrement en trois étapes afin de la simplifier et de définir clairement les responsabilités respectives.

**186. Le Comité recommande que le HCR encourage les fournisseurs à s'inscrire sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et qu'il évalue les coûts et les avantages d'une interface entre le Portail mondial et le nouveau progiciel de gestion intégré qui permettrait de synchroniser les données de référence concernant les fournisseurs.**

187. Le Comité recommande que le HCR examine les données actuelles sur les fournisseurs et la procédure à suivre pour enregistrer les fournisseurs et pour modifier ultérieurement les données et qu'il centralise au moins les étapes d'approbation de manière à améliorer la qualité des données concernant les fournisseurs actifs dans les systèmes.

188. Le HCR a accepté les recommandations et déclaré qu'il évaluerait les coûts et les avantages d'une interface entre le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et le nouveau progiciel de gestion intégré. En ce qui concerne la procédure à suivre pour enregistrer les fournisseurs et pour modifier ultérieurement les données, le HCR a indiqué qu'il ne faisait aucun doute que le modèle opérationnel actuel devait être révisé. Il a précisé que ce modèle serait modifié à l'occasion de la conception et de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré.

## 7. Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

189. En 2020, le HCR a eu davantage recours aux programmes d'assistance pécuniaire. Le montant total de l'assistance pécuniaire fournie a augmenté de 49,2 millions de dollars, soit 8 %, pour atteindre 695,1 millions de dollars. Les programmes exécutés directement ont représenté 607,7 millions de dollars (contre 569,7 millions de dollars en 2019), et les programmes mis en œuvre par l'intermédiaire de partenaires ont représenté 87,4 millions de dollars (contre 76,2 millions de dollars en 2019). Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, il s'est avéré que l'assistance pécuniaire était un moyen efficace de répondre aux besoins. Plus de 65 opérations de pays ont lancé de nouvelles initiatives d'assistance pécuniaire ou étendu les initiatives existantes pour atténuer certaines conséquences socioéconomiques négatives de la pandémie et réduire les risques de transmission de la COVID-19. On trouvera au tableau II.8 une comparaison des principales catégories d'assistance pécuniaire entre 2020 et 2019.

Tableau II.8

### Assistance pécuniaire à des bénéficiaires en 2020 et 2019

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie <sup>a</sup>	2020	2019	Variation	Variation (pourcentage)
Assistance pécuniaire fournie en réponse à des besoins essentiels (dons à des fins multiples)	643	590	54	9
Assistance pécuniaire fournie en réponse à des besoins liés au rapatriement	3	7	(4)	(53)
Assistance pécuniaire autre	48	49	(1)	(1)
<b>Total de l'assistance pécuniaire</b>	<b>695</b>	<b>646</b>	<b>49</b>	<b>8</b>

Source : États financiers du HCR.

<sup>a</sup> Y compris l'assistance fournie par l'intermédiaire de partenaires d'exécution.

190. Au cours de l'audit de 2020, le Comité a procédé à un examen par échantillonnage de l'assistance pécuniaire fournie par 14 opérations de pays, pour un montant total de 36,8 millions de dollars, et s'est entretenu avec les unités administratives chargées de la gestion de l'assistance pécuniaire dans des opérations de pays et des bureaux régionaux à l'occasion de cinq visites virtuelles sur le terrain. Ses constatations portent principalement sur la gestion des données et le flux de

données dans les applications techniques, sur les fonctionnalités de ces applications, sur le calcul du montant des transferts en espèces et sur la nécessité de mettre à jour l'instruction administrative et les documents correspondants.

#### *Gestion des données et flux de données*

191. Le HCR fait souvent appel à des partenaires d'exécution pour inscrire les personnes relevant de sa compétence aux programmes d'assistance pécuniaire. Dans ce cas, le personnel du HCR participe notamment au contrôle de la qualité des données ainsi qu'à la compilation et à l'approbation des listes de sommes à distribuer. Le Comité a examiné les activités de contrôle de la qualité des données menées par certaines opérations de pays avant la publication des listes de sommes à distribuer et leur transmission aux prestataires de services financiers. Il a constaté que trois opérations de pays ne gardaient pas trace du contrôle de la qualité. Il a notamment relevé des cas où un même ménage, dont la composition avait changé au fil du temps, apparaissait plusieurs fois dans une liste. Le Comité estime que le HCR devrait utiliser un identifiant unique pour chaque ménage. Les opérations de pays devraient garder une trace des contrôles de la qualité des données effectués.

192. Le Comité a noté que l'instruction administrative concernant l'assistance pécuniaire (UNHCR/AI/2017/15) ne fixe pas de règles en matière de contrôle de la qualité des données et de vérification des données. Comme le HCR s'appuie sur ces données pour ses distributions d'assistance pécuniaire ultérieures, le Comité estime essentiel qu'elles soient vérifiées au tout début du processus. Il estime également que l'instruction administrative devrait fixer des règles en matière de contrôle de la qualité des données relatives aux personnes qui relèvent de la compétence du HCR, en particulier si ces données sont collectées par des tiers.

**193. Le Comité recommande que le HCR utilise des identifiants uniques dans les listes de sommes à distribuer et qu'il améliore le contrôle de la qualité des données relatives aux personnes relevant de sa compétence afin de rendre ces listes plus claires et d'éviter les doublons.**

194. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

**195. Le Comité recommande que le HCR mentionne expressément dans l'instruction administrative parue sous la cote UNHCR/AI/2017/15 la nécessité de vérifier les données relatives aux personnes relevant de sa compétence qui ont été recueillies par des tiers (gouvernements, partenaires d'exécution ou autres) et d'en contrôler la qualité.**

196. Le HCR a accepté d'introduire une référence à la gestion des registres dans l'instruction administrative en question.

#### *Système de gestion de l'assistance pécuniaire*

197. Dans son rapport de 2019, le Comité a fait observer qu'il importait de poursuivre la mise en service du système de gestion de l'assistance pécuniaire du HCR (CashAssist), qui pouvait contribuer grandement à l'amélioration de la documentation et du suivi dans ce domaine. Il a recommandé que cette mise en service soit accélérée. CashAssist regroupe dans une base de données unique plusieurs fonctionnalités et des procédures automatisées de vérification par recoupement, depuis l'enregistrement des données jusqu'aux opérations de rapprochement relatives à l'assistance distribuée. Le Comité a pris note des efforts constants déployés par le HCR pour mettre en service CashAssist malgré les difficultés causées par la pandémie de COVID-19. Le HCR a indiqué qu'il prévoyait de le mettre en service en priorité, d'ici à la fin de 2021, dans 62 opérations de pays qui géraient directement des programmes d'assistance

pécuniaire d'une valeur supérieure à 50 000 dollars par an. Cette mise en service sera accompagnée de sessions de formation et d'un appui spécialisé du siège.

198. Dans son audit de 2020, le Comité a constaté que neuf opérations de pays utilisaient CashAssist pour gérer la distribution de l'assistance pécuniaire. Il a examiné en détail les procédures relatives à l'utilisation de CashAssist dans une opération de pays. Cet examen a confirmé qu'il fallait améliorer la gestion des données de bout en bout dans CashAssist. Les problèmes constatés étaient principalement liés à l'absence de traitement intégré des listes de sommes à distribuer qui étaient transmises au prestataire de services financiers par le biais d'une interface de programmation d'applications et envoyées dans le progiciel MSRP.

199. L'opération de pays en question gérait manuellement le flux de données depuis le logiciel proGres vers CashAssist au moyen de feuilles de calcul Excel, alors même que CashAssist prévoyait une fonctionnalité de ciblage. Les rapprochements bancaires ont révélé des transactions erronées. Le Comité a constaté que, dans plusieurs cas, le prestataire de services financiers avait indiqué que la tentative de paiement n'avait pas abouti pour une transaction pourtant traitée avec succès. Par conséquent, les transactions concernées étaient indiquées comme n'ayant pas abouti dans CashAssist alors que le prestataire avait procédé aux versements correspondants, et certaines tentatives de paiement avaient donc parfois été répétées deux ou trois fois. En fin de compte, le HCR n'avait pas subi de perte financière car il avait demandé et obtenu des remboursements du prestataire de services financiers. Le HCR a connu des erreurs similaires, bien que moins vastes et moins complexes, dans une autre opération de pays qui utilisait une interface de programmation d'applications pour communiquer avec le prestataire de services financiers.

200. En s'appuyant sur des feuilles de calcul Excel pour transférer des données de proGres à CashAssist, l'opération de pays examinée n'exploitait pas toutes les fonctionnalités de CashAssist. L'utilisation de feuilles distinctes supposait des interventions manuelles supplémentaires, ce qui introduisait un risque d'incohérences et d'erreurs manuelles. Le Comité partage l'avis du HCR selon lequel il est essentiel que la mise en service de CashAssist soit accompagnée de sessions de formation et d'une mise en commun des connaissances afin de garantir que les opérations utilisent au mieux les fonctionnalités de l'application. Le HCR a convenu que l'opération et le siège pourraient étudier la possibilité d'utiliser proGres ou CashAssist pour procéder au ciblage, ce qui n'était pas le cas actuellement. Le Comité a noté qu'il fallait améliorer la connectivité entre CashAssist et les outils utilisés par les prestataires de services financiers. Le HCR a déclaré que c'était l'une des raisons pour lesquelles il recherchait actuellement un fournisseur et une plateforme de connectivité bancaire numérique.

201. Le Comité a rapproché les données de paiement tirées de CashAssist, d'un montant de 177,6 millions de dollars, et les dépenses d'assistance pécuniaire enregistrées dans le progiciel MSRP. Dans quatre opérations de pays représentant un total de 128,3 millions de dollars d'assistance pécuniaire, les paiements traités, selon CashAssist, étaient supérieurs d'environ 0,7 million de dollars aux dépenses enregistrées dans le progiciel MSRP. À la demande du Comité, le HCR a corrigé cet écart en tenant compte du remboursement du solde inutilisé associé à une carte ; cette opération, qui équivalait à une réduction de dépense, avait été enregistrée dans le progiciel MSRP mais pas dans CashAssist.

202. Le Comité estime que le HCR doit introduire dans CashAssist un identifiant commun pour les listes de sommes à distribuer afin que les données du progiciel MSRP et de CashAssist puissent être rapprochées chaque mois. Un tel identifiant permettrait de détecter rapidement les écarts entre les deux systèmes et de les éviter à l'avenir.

**203. Le Comité recommande que le HCR promeuve l'utilisation de l'ensemble des fonctions de CashAssist à l'occasion de sa mise en service afin de réduire les interventions manuelles et qu'il utilise les flux de travail automatisés de CashAssist pour le traitement de bout en bout des données.**

204. Le HCR a accepté et déclaré que le siège fournirait une formation supplémentaire qui viserait à éliminer les interventions manuelles pour ce qui est du transfert de données entre CashAssist et proGres et à favoriser l'utilisation de l'ensemble des fonctionnalités proposées dans CashAssist.

**205. Le Comité recommande que le HCR mette au point une solution technique pour améliorer la connectivité entre les prestataires de services financiers et CashAssist et pour faire en sorte que les erreurs systématiques notables dans l'interface de programmation d'applications de CashAssist puissent être détectées plus tôt et corrigées plus facilement.**

206. Le HCR a accepté et déclaré qu'avec le Centre international de calcul des Nations Unies, il avait entrepris de sélectionner un fournisseur en vue de la mise en place d'un centre de connectivité numérique central qui permettrait d'établir une connexion sécurisée et fiable avec les prestataires de services financiers.

**207. Le Comité recommande que le HCR introduise un identifiant qui rende possible le rapprochement des paiements entre le progiciel de gestion intégré et CashAssist et qu'il procède à un rapprochement mensuel.**

208. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Calcul du montant des transferts en espèces*

209. Pour déterminer le montant des transferts en espèces, le HCR s'appuie notamment sur des outils interinstitutions, à savoir un document d'orientation opérationnelle et une boîte à outils consacrés aux dons à des fins multiples. Ce document d'orientation a été publié par le HCR et plusieurs autres organismes et acteurs humanitaires en 2015.

210. Le Comité a constaté que le document d'orientation présentait plusieurs lacunes concernant l'objectif du calcul du montant des transferts en espèces. Étant un document multipartite, il n'abordait pas les spécificités organisationnelles du HCR et ne précisait pas à qui il incombait de calculer le montant des transferts en espèces dans les opérations de pays. De plus, datant de 2015, il ne pouvait tenir compte de l'évolution récente des programmes d'assistance en espèces. En outre, au moment où le document d'orientation avait été publié, il y était précisé que le chapitre traitant de la coordination était inachevé. Le Comité a constaté que le document d'orientation ne faisait pas référence aux bases de données existantes et ne mentionnait pas les outils numériques qui aideraient les opérations à obtenir des informations sur les prix du marché.

211. Lorsqu'il a examiné le calcul du montant des transferts en espèces, le Comité a constaté qu'une opération de pays sur huit était en mesure de lui communiquer une méthode actualisée de calcul du panier de dépenses minimum (qui couvre divers éléments sectoriels tels que l'alimentation, l'éducation et le logement) pour 2020. Quatre opérations sur huit versaient une somme forfaitaire aux ménages bénéficiaires. De ce fait, un adulte seul recevait le même montant qu'une famille comptant plusieurs enfants. Le Comité estime qu'il n'est pas possible de distribuer des espèces de manière équitable en utilisant une méthode forfaitaire, et ce même si une analyse détaillée du panier de dépenses minimum était réalisée au préalable. Il a constaté que les bureaux régionaux pouvaient jouer un rôle en communiquant aux opérations de pays de leur région des informations sur les prix du marché et en les aidant à les

analyser. Les données secondaires recueillies et analysées par d'autres acteurs humanitaires fournissant une assistance pécuniaire devaient être prises en compte dans le calcul du montant des transferts en espèces.

**212. Le Comité recommande que le HCR publie des directives sur le calcul du montant des transferts en espèces qui laissent aux opérations de pays la souplesse nécessaire pour choisir la meilleure méthode de calcul en fonction de leur contexte opérationnel et avec la participation des bureaux régionaux.**

213. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Instruction administrative sur les interventions en espèces*

214. L'instruction administrative relative aux procédures financières applicables aux interventions en espèces (UNHCR/AI/2017/15) fournit des directives précises au sujet des démarches administratives à accomplir en matière de gestion du risque financier, de gestion des risques, de dispositifs de contrôle interne et de communication de l'information. Elle fait l'objet d'un examen périodique régulier par le HCR et est actuellement révisée dans ce cadre.

215. L'instruction administrative dispose notamment que tous les bureaux de pays exécutant directement des programmes d'intervention en espèces doivent établir des règles générales pour chaque programme. Comme beaucoup de ces programmes existent depuis plusieurs années, ces règles générales doivent être régulièrement adaptées au contexte opérationnel, par exemple pour tenir compte de l'évolution des situations d'urgence ou des conséquences de la pandémie de COVID-19.

216. Conformément à l'instruction administrative, les règles générales doivent être examinées et approuvées par les équipes chargées des interventions en espèces et de la trésorerie avant d'être approuvées par le représentant ou la représentante, et ce avant toute exécution, prolongation ou modification d'un programme d'intervention en espèces. Au cours de l'audit de 2020, le Comité a procédé à un examen par échantillonnage de l'assistance pécuniaire fournie par huit opérations de pays et s'est intéressé plus particulièrement aux règles générales et à l'approbation des annexes. Dans plus de la moitié des cas examinés, il a constaté des différences entre les annexes énumérées dans les règles générales signées et les annexes fournies par les opérations de pays.

217. Si les instructions données aux membres du personnel ne sont pas univoques, elles peuvent entraîner des incertitudes dans l'exécution des programmes, voire entraver cette exécution, et rendre l'examen des programmes plus difficile. Le Comité estime que l'instruction administrative devrait préciser quelles sont les annexes des règles générales qui doivent être approuvées une nouvelle fois par le siège lorsqu'elles sont modifiées au cours de l'exécution d'un programme d'intervention en espèces. De plus, toutes les annexes devraient contenir des informations sur leur date d'entrée en vigueur, sur leurs dates de modification ainsi que sur l'entité qui les a fait entrer en vigueur. Les annexes des règles générales devraient être sauvegardées dans un format protégé comportant le numéro de version et signées numériquement, sur papier ou selon des modalités équivalentes.

218. En 2020, le HCR a développé ses outils d'évaluation des risques liés aux interventions en espèces. Il a publié une liste non exhaustive des risques financiers dans le modèle de règles générales (annexe G) ainsi qu'une boîte à outils dédiée à la gestion des risques liés aux interventions en espèces. La boîte à outils répertorie plusieurs risques liés à l'enregistrement, à la vérification et à la gestion des données.

**219. Le Comité recommande qu'à l'occasion de la révision de l'instruction administrative UNHCR/AI/2017/15, le HCR mette à jour les dispositions qui**

**concernent la gestion des risques, qu'il établisse que, lorsque les annexes obligatoires des règles générales sont modifiées pendant l'exécution d'un programme, ces modifications doivent être approuvées une nouvelle fois par le siège, et qu'il précise que toutes les annexes doivent être sauvegardées dans un format protégé et téléchargées accompagnées de leur numéro de version, de leur date de modification et leur date d'entrée en vigueur.**

220. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il envisagerait d'introduire de telles dispositions à l'occasion de la prochaine révision de l'instruction administrative ou dans une communication équivalente destinée aux équipes de terrain.

## **8. Gestion des partenariats d'exécution**

221. Le HCR fait exécuter une grande partie de ses projets par des partenaires. En 2020, les charges des partenaires d'exécution ont enregistré une légère hausse de 47,2 millions de dollars (3,5 %) pour atteindre 1 392,2 millions de dollars (contre 1 345,0 millions en 2019), soit 31 % du total des charges. Pour chaque projet, le HCR et ses partenaires signent un accord de partenariat pour une durée allant jusqu'à un an en général. En 2020, il a conclu 1 679 accords avec des partenaires d'exécution et 55 accords avec des organismes des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations.

222. Sur le total des projets menés par des partenaires d'exécution, un montant budgétisé estimé à 1 151,1 millions de dollars a été audité par des auditeurs indépendants. Le HCR a sélectionné les projets sur la base d'une évaluation des risques liés à chaque projet et partenaire d'exécution. Au 2 juillet 2021, il avait reçu 666 certificats, couvrant 81 % du montant budgétisé devant être audité. Une part aussi élevée que les années précédentes (82 % en 2018) pourrait donc être couverte en 2020. Au 26 juin 2020, la part auditée pour 2019 n'était que de 56 % en raison de la COVID-19 et le HCR n'avait reçu que 75 % des certificats d'audit externe requis en octobre de la même année.

223. En 2020, le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution a publié un mémorandum contenant des directives relatives à la gestion des partenariats pendant la pandémie. Celles-ci préconisaient que les opérations discutent avec les partenaires des modalités de suivi à distance des projets lorsqu'il y avait lieu. Si certaines opérations ont pu continuer d'assurer un suivi normal, de nombreuses opérations ont commencé à mettre en place un suivi à distance. Il s'agissait notamment de tenir des séances de débriefing virtuelles journalières ou hebdomadaire, de demander aux partenaires de faire des comptes rendus plus réguliers, d'avoir des échanges par téléphone et par courriel réguliers, de dater les photographies des activités de projet menées et des sites, de vérifier les données recueillies et d'effectuer des recoupements avec les données secondaires. La plupart des opérations ont opté pour un système de suivi à distance décentralisé s'appuyant sur les technologies et certaines opérations ont également fait appel à des tiers, bien que dans une moindre mesure. Le siège et les bureaux régionaux ont aidé les opérations de pays notamment en étendant le réseau de praticiens dans le domaine du suivi afin que celles-ci puissent discuter des meilleures pratiques, des difficultés, des outils et des méthodes de suivi des programmes.

224. Compte tenu de la pandémie de COVID-19 et de l'amélioration du suivi à distance, le Comité a obtenu d'autres éléments probants, comme cela avait déjà été le cas en 2019. Les opérations de pays ont notamment dû procéder à une analyse supplémentaire et confirmer qu'elles avaient mené des activités de suivi et de contrôle au cours de l'année. Elles ont fait un récapitulatif des résultats de l'inspection et du suivi des projets fondé sur les risques effectués en 2020 par les équipes multifonctionnelles et le personnel chargé du contrôle des projets. En outre, les

auditeurs indépendants ont communiqué des rapports intermédiaires dans les cas où leurs audits n'étaient pas encore terminés. Le Comité a abordé la question de la diminution du nombre de constatations dans les certificats d'audit externes. Le HCR a indiqué que cette diminution s'expliquait par l'amélioration et la plus grande souplesse du dispositif de gestion des partenariats, ainsi que par la meilleure qualité du travail exécuté par les partenaires. En outre, certains partenaires ayant eu des opinions d'audit assorties de commentaires par le passé ont vu leur contrat résilié ou leur budget fortement diminué en 2020.

225. On trouvera dans le tableau II.9 la part que représentent les accords de partenariat ayant fait l'objet d'une vérification externe.

Tableau II.9  
**Accords de partenariat ayant fait l'objet de procédures de vérification externe**

Type de partenaire	Nombre total d'accords de partenariat <sup>a</sup>	Montant total budgétisé (millions de dollars É.-U.)	Accords ayant fait l'objet d'une vérification externe			
			Nombre	Pourcentage du nombre total d'accords	Valeur (millions de dollars É.-U.)	Pourcentage du montant total budgétisé
Organisations non gouvernementales nationales	864	571	357	42	472	83
Organisations non gouvernementales internationales	555	640	313	56	526	82
Gouvernements	260	176	137	51	153	87
<b>Total</b>	<b>1 679</b>	<b>1 387</b>	<b>807</b>	<b>48</b>	<b>1 151</b>	<b>83</b>

Source : HCR, Service de la vérification et de la gestion de l'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2020, 2 juillet 2021.

<sup>a</sup> À l'exclusion des accords conclus avec des organismes des Nations Unies et avec l'Organisation internationale pour les migrations.

226. Le tableau II.10 fait état du nombre d'opinions sans réserve ou assorties de commentaires émises de 2018 à 2020.

Tableau II.10  
**Accords de partenariat ayant fait l'objet d'opinions assorties de commentaires (2018-2020)**

Type d'opinion	2020 <sup>a</sup>		2019 <sup>b</sup>		2018 <sup>c</sup>	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Sans réserve	640	96	645	95	694	87
Assortie de commentaires	26	4	31	5	100	13

Source : HCR, Service de la vérification et de la gestion de l'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2020, 2 juillet 2021.

<sup>a</sup> Les chiffres sont incomplets, car 141 certificats d'audit restaient à produire au 2 juillet 2021.

<sup>b</sup> Au 5 octobre 2020.

<sup>c</sup> Au 28 juin 2019.

*Document directif complet*

227. Dans ses rapports pour 2018 et 2019, le Comité a formulé des recommandations ayant trait à la gestion des partenariats d'exécution ; il a notamment demandé au HCR de modifier ses instructions relatives aux partenariats (voir [A/74/5/Add.6](#), par. 262, et [A/75/5/Add.6](#), chap. II, par. 80). Comme suite à ces recommandations, le HCR a publié deux instructions administratives révisées en 2020. Il a tenu compte de la recommandation formulée pour 2018 dans l'instruction administrative relative à la planification détaillée, à l'établissement des budgets, au suivi et à l'exécution pour 2021 (UNHCR/AI/2020/11) et de la recommandation formulée pour 2019 dans l'instruction relative à la clôture des comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2020 (UNHCR/AI/2020/13).

228. Le Comité s'est félicité des nouvelles directives et a classé les recommandations. Il a toutefois noté que les instructions administratives susmentionnées étaient renouvelées annuellement et étaient ainsi régulièrement mises à jour. De ce fait, contrairement aux instructions administratives permanentes, rien ne garantissait que les nouvelles règles figureraient toujours dans la version des instructions de l'année suivante.

229. Le Comité a noté que le HCR révisait et simplifiait actuellement ses procédures de gestion des partenariats d'exécution. De nouvelles instructions ont été publiées en lien direct avec la pandémie de COVID-19 au début de 2020. Comme indiqué plus haut, de nouvelles règles ont été introduites dans l'instruction relative à la clôture des comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2020 et dans l'instruction administrative sur l'établissement des budgets pour 2021. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de document directif complet et consolidé sur la gestion des partenariats d'exécution. En effet, les instructions relatives aux partenariats sont actuellement disséminées dans plusieurs documents. Outre les instructions susmentionnées, qui contiennent des directives sur la gestion des partenariats, il existe une instruction administrative relative à la gestion des accords de partenariat financés par le HCR (UNHCR/AI/2017/16), qui ne renferme toutefois pas d'instructions de bout en bout sur la gestion des partenariats. À titre d'exemple, la gestion du personnel des partenaires fait l'objet d'une instruction distincte (UNHCR/AI/2017/3), tout comme les achats effectués par les partenaires (UNHCR/AI/2018/1) et l'audit des projets axé sur les risques (UNHCR/HCP/2015/5).

230. Le Comité estime qu'un document directif complet récapitulant de façon concise les règles en vigueur sur la gestion des partenariats adoptées pendant plusieurs années rendrait les procédures plus transparentes et simplifierait les activités quotidiennes. Il estime également que la révision en cours serait une bonne occasion de regrouper les instructions nouvelles et existantes dans un seul document directif. De plus, les nouveaux rôles et responsabilités des bureaux régionaux en leur qualité de deuxième ligne de maîtrise des risques pourraient être clarifiés dans ce document.

**231. Le Comité recommande que le HCR regroupe et complète les directives relatives à la gestion des partenariats d'exécution dans un seul document complet, dans lequel devraient également figurer des règles donnant suite à des recommandations antérieures.**

232. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il établissait actuellement un document directif complet sur la gestion des partenariats d'exécution.

*Prolongation des délais d'exécution des projets en raison de la pandémie de COVID-19*

233. La pandémie de COVID-19 a contraint les partenaires et le HCR à adapter les programmes aux nouvelles circonstances. Les restrictions des déplacements et les mesures de distanciation physique différaient grandement du point de vue de leur sévérité, de leur durée et de leur ampleur. Certains partenaires ont accusé des retards dans l'exécution des projets. Dans plusieurs pays, le personnel du HCR n'a pas pu se rendre sur le terrain (par exemple, pour prévenir les infections dans les camps de réfugiés), la fermeture des frontières a entravé la livraison des matériaux nécessaires (par exemple, pour la construction) ou des mesures prises par le gouvernement hôte ont perturbé l'exécution des projets (par exemple, la fermeture des écoles). Le HCR a publié pendant l'année 2020 des mémorandums, des lignes directrices et des instructions prévoyant des mesures offrant la souplesse nécessaire pour remédier aux problèmes et pour simplifier la tâche des opérations de pays.

234. En raison des difficultés rencontrées par les partenaires dans l'exécution des projets, un nombre anormalement élevé de projets n'a pu être mené à terme dans le délai habituel d'un an. En conséquence, le délai de liquidation – période pendant laquelle le partenaire règle les derniers engagements liés aux activités livrées ou achevées – a dû être prolongé. D'un point de vue financier, l'extension du délai d'exécution entraîne souvent un report des charges au sens des normes IPSAS. En effet, si le délai d'exécution est reporté à l'année financière suivante, les charges correspondantes sont également reportées. Ces prolongations requièrent par conséquent un suivi particulier et ne sont autorisées que dans des cas exceptionnels. Pour les raisons susmentionnées, la pandémie de COVID-19 était un cas exceptionnel.

235. En 2020, le HCR a reporté des charges de 44,7 millions de dollars concernant 113 projets dont le délai de prestation de services avait été reporté à 2021. À titre de comparaison, en 2019, un montant de 22,8 millions de dollars concernant 61 projets prorogés avait été reporté. Le fait que le nombre de projets prorogés et leur valeur aient quasiment doublé s'explique principalement par la pandémie.

236. Auparavant, une telle prolongation nécessitait l'autorisation écrite du contrôleur ou de la contrôleuse. En 2020, le HCR a modifié cette disposition et le Contrôleur a délégué ses pouvoirs aux bureaux régionaux. La délégation de pouvoir a été prévue dans l'instruction administrative relative à la clôture des comptes de l'année terminée le 31 décembre 2020.

237. Le Comité a constaté que l'instruction administrative ne précisait pas le rôle ou la responsabilité des bureaux régionaux à cet égard. Le HCR a fourni un tableau récapitulatif répertoriant, par bureau régional, tous les accords dont la prorogation avait été approuvée, ainsi que les raisons ayant motivé l'approbation. Le Comité a noté n'avoir pu obtenir aucun document normalisé indiquant qui avait présenté les demandes de prolongation du délai d'exécution ou de liquidation et qui les avait approuvées. Compte tenu du caractère exceptionnel des prorogations et du suivi qu'il a par conséquent fallu assurer, le Comité estime que la procédure d'approbation devrait être plus clairement réglementée dans une instruction spécialement consacrée à la gestion des partenariats d'exécution. Un modèle standard de demande de prorogation et d'approbation de la demande améliorerait le processus et faciliterait les rapprochements.

**238. Le Comité recommande que le HCR confie expressément aux bureaux régionaux la responsabilité d'accorder des prorogations des délais d'exécution ou de liquidation au titre des accords de partenariat dans le document directif complet devant être établi sur la gestion des partenariats d'exécution.**

239. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il apporterait les clarifications nécessaires dans le document directif complet devant être établi sur la gestion des partenariats d'exécution.

*Personnel déployé par les partenaires d'exécution*

240. En 2020, un montant de 604,9 millions de dollars, soit 43 % des charges des partenaires d'exécution, correspondait aux charges de personnel. Le HCR a instauré plusieurs règles en adoptant divers documents directifs pour régler le traitement des charges de personnel des partenaires. L'instruction administrative sur le personnel des partenaires (UNHCR/AI/2017/3) définit les conditions-cadres dans lesquelles le HCR s'engage à prendre à sa charge une partie des frais de personnel qui découlent des accords de partenariat. Les bureaux de pays sont tenus de s'assurer que les conditions sont remplies, à savoir que les dispositions relatives au personnel (l'effectif, les qualifications du personnel et la contribution du HCR) qui ont été négociées avant la signature de l'accord de partenariat permettront d'atteindre les objectifs fixés au nom des personnes relevant de la compétence du HCR.

241. Dans le cadre de l'accord de partenariat, les partenaires doivent fournir une liste des membres du personnel contenant des informations détaillées sur les dépenses de personnel budgétisées par personne (voir l'instruction administrative sur la gestion des accords de partenariat financés par le HCR [UNHCR/AI/2017/16], annexe E, note d'orientation 8, paragraphe 4.2.2 c)]. Cette liste doit répertorier tous les postes inscrits au budget du projet en question et contenir les précisions suivantes : catégorie fonctionnelle (catégorie au titre de l'échelle de rémunération), titre du poste, nom du (de la) titulaire (si on le connaît déjà), pourcentage du temps consacré au projet, durée de l'engagement, coût mensuel et contribution mensuelle du HCR. Sur la base de ces informations, le HCR est habilité à vérifier si l'effectif suggéré est réaliste et raisonnable et, dans le cas contraire, à négocier avec le partenaire, comme l'exigent les directives, afin d'éviter des problèmes d'efficacité tels qu'un sureffectif. L'annexe E est au moins communiquée dans le cadre de l'établissement du budget initial et du budget final.

242. L'annexe E de l'instruction administrative susmentionnée est également utilisée par les bureaux de pays pour vérifier les dépenses de personnel déclarées par les partenaires dans le rapport de financement du projet. Pendant toute la durée du projet, les partenaires soumettent des rapports de financement de projet dans lesquels ils présentent et justifient les dépenses engagées. Ces rapports se présentent sous la même forme que le budget : ils sont organisés par centre de coûts et objectif, les comptes MSRP associés et les dépenses étant énumérés sous chaque objectif. Les montants inscrits au budget sont mis en regard des dépenses nouvellement engagées et cumulées ainsi que des acomptes versés par le HCR. Les bureaux de pays vérifient le rapport de financement et réduisent les montants lorsque ceux-ci ne sont pas pris en charge avant de les enregistrer dans le progiciel MSRP. Si les dépenses effectives s'écartent fortement des montants inscrits au budget, le HCR peut en demander le détail au partenaire. À l'aide de l'annexe E et des précisions obtenues sur les dépenses effectives, le HCR peut comparer les dépenses effectives déclarées avec les montants inscrits au budget et détecter les éventuels écarts.

243. Les administrateurs chargés du contrôle des programmes et des projets se fondent sur l'annexe E pour planifier et vérifier les effectifs des partenaires. Lorsqu'ils effectuent des visites sur place, ils peuvent se servir de cette annexe, qui donne un aperçu du nombre de personnes qui devraient travailler sur un site particulier (par exemple, les infirmiers et infirmières dans un hôpital), pour vérifier si les personnes présentes correspondent aux données qui y sont consignées et comparer ainsi les dépenses effectives et les montants inscrits au budget. La

consultation de l'annexe permet également de procéder à des vérifications par sondage et de s'assurer ainsi que les membres du personnel facturés au HCR ont un contrat valable avec le partenaire et perçoivent un salaire qui correspond aux données indiquées sur la feuille de présence et le bulletin de salaire fournis, ce qui permet au HCR de détecter plus facilement d'éventuelles incohérences.

244. Le Comité a noté que de nouvelles règles ayant trait aux accords de partenariat ont été ajoutées dans l'instruction administrative sur la planification détaillée, l'établissement des budgets, le suivi et l'exécution pour 2021 (annexe sur l'exécution des partenariats dont le financement est assuré pour 2021). Au paragraphe 11.3 de ladite annexe, il est indiqué qu'il ne sera plus nécessaire de remplir l'annexe E à partir de 2021.

245. Étant donné que les charges de personnel des partenaires représentent une part importante des charges globales (43 % en 2020) prévues dans les accords de partenariat, il convient d'atténuer comme il se doit les risques inhérents en demandant des informations suffisantes au partenaire. Le Comité a constaté que certains bureaux avaient l'intention de continuer à demander aux partenaires de remplir l'annexe E, car ils jugeaient ce rapport utile pour négocier le budget des accords de partenariat et pour s'acquitter dûment de leurs tâches de vérification et de contrôle.

246. Le Comité estime que, en tant qu'outil ayant fait ses preuves, l'annexe E donne une bonne estimation du nombre et des types de postes ainsi que des dépenses de personnel pour un projet donné. Le partenaire doit se tenir informé des recrutements effectués dans le cadre des différents projets afin de répartir correctement les coûts. Seule obligation en matière de communication d'information, l'annexe remplit déjà une fonction de contrôle puisqu'elle permet au HCR d'être au courant des dépenses de personnel des partenaires.

247. Le Comité estime que les nouvelles procédures de gestion axée sur les résultats devraient également imposer une révision des mécanismes de suivi du personnel et de communication de l'information à cet égard, ce qui serait l'occasion d'intégrer les outils améliorés dans le document directif devant être établi. La formation des employés aux nouvelles procédures et à l'application des nouveaux outils pourrait contribuer au succès de la mise en place de la nouvelle approche.

**248. Le Comité recommande que le HCR donne des instructions supplémentaires sur l'atténuation des risques financiers liés au personnel des partenaires dans le document directif complet devant être établi et dispense des formations complémentaires à ce sujet au personnel chargé du contrôle des programmes et des projets.**

249. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

250. L'annexe E contient également des informations sur la part du salaire par poste prise en charge par le HCR. Des informations plus détaillées sur la contribution du HCR figurent dans l'instruction administrative relative au personnel des partenaires (UNHCR/AI/2017/3). La contribution du HCR au financement du personnel des partenaires d'exécution recruté sur le plan international est liée à l'indice de la Commission de la fonction publique internationale, qui est accepté dans tout le système des Nations Unies. En revanche, pour le personnel recruté sur le plan national, une échelle de rémunération locale est jugée plus facilement applicable en raison de la diversité du personnel recruté sur le plan national et de ses fonctions.

251. Conformément à l'instruction administrative sur le personnel des partenaires, les équipes de pays du HCR doivent fixer les tarifs locaux ou mener une enquête sur la base d'une étude de marché locale en collaboration avec les partenaires. Les résultats des enquêtes devraient être pris en compte dans une échelle de rémunération

nationale et révisés régulièrement (mise à jour obligatoire tous les 2 ou 3 ans). Si une révision n'est pas possible ou pratique, l'instruction administrative sur l'établissement des budgets pour 2021 prévoit d'autres méthodes consistant à procéder à des adaptations à l'aide de pourcentages.

252. L'échelle de rémunération est utilisée lors des discussions budgétaires avec les partenaires d'exécution pour justifier la contribution maximale du HCR aux salaires versés par le partenaire. Dans les cas où le salaire du personnel du partenaire dépasse la contribution maximale, le partenaire doit assumer la différence. Ainsi, si l'échelle de rémunération servant de base aux négociations est entièrement fixée, le HCR n'aura pas à payer des salaires excessifs.

253. Ayant sélectionné un échantillon de 17 accords de partenariat, le Comité a demandé les 15 échelles de rémunération nationales utilisées pour déterminer la part à la charge du HCR des salaires du personnel des partenaires recruté sur le plan national. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) Dans 4 cas sur 15, aucune échelle de rémunération n'était disponible, et dans 2 cas, aucune échelle n'avait été communiquée parce que l'accord de partenariat ne précisait pas les dépenses de personnel des partenaires ;

b) Dans 1 cas, une échelle de rémunération nationale était disponible, mais l'échelle du partenaire était toujours appliquée ;

c) Dans 9 cas, les échelles de rémunération comprenaient les catégories fonctionnelles requises allant de A à E selon la nomenclature fonctionnelle des Nations Unies, et dans 1 cas, une catégorie supplémentaire (F) avait été ajoutée.

254. Toutes les échelles de rémunération, sauf une, contenaient des sous-catégories et toutes, sauf deux, indiquaient des fourchettes de rémunération par catégorie. Ces fourchettes se chevauchaient partiellement dans la plupart des cas. Le nombre et le degré de détail des sous-catégories variaient considérablement d'un échantillon à l'autre, et l'un d'entre eux comportait également des sous-fonctions. Dans deux échantillons, il était clairement indiqué que l'étude de marché était uniquement fondée sur les salaires des organisations non gouvernementales nationales et internationales.

255. Le Comité a noté que la configuration des échelles de rémunération variait beaucoup d'un pays à l'autre. L'établissement d'un document directif concis sur les accords de partenariat est l'occasion de fixer des normes minimales plus précises concernant l'élaboration et l'application de ces échelles. Le document pourrait définir la manière dont les données issues des enquêtes sur les salaires devraient être obtenues, par exemple quels critères devraient être appliqués pour déterminer la population de référence à utiliser pour les études de marché. Il pourrait également contenir des directives détaillées sur la méthode à utiliser, c'est-à-dire sur la manière dont les données obtenues à partir d'une enquête ou d'autres sources doivent servir à l'établissement de l'échelle de rémunération. Un niveau minimal de qualité devrait ainsi être atteint. En outre, il conviendrait de fixer un niveau de détail minimum afin que le format des échelles de rémunération soit plus uniforme, ce qui pourrait permettre de définir plus facilement de quelle catégorie relève tel ou tel membre du personnel.

**256. Le Comité recommande que le HCR révise ses directives et instructions relatives aux frais de personnel des partenaires qu'il prend en charge afin de combler les lacunes constatées en ce qui concerne les échelles de rémunération et de mieux atténuer les risques à cet égard.**

257. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

### *Sélection des partenaires*

258. Dans le cadre de l'examen de la gestion des postes non soldés, le Comité a constaté qu'un nombre considérable de ces postes concernaient des montants à recevoir de partenaires d'exécution. Ces montants étaient notamment dus en raison de dépenses non prises en charge, d'une sous-utilisation de crédits ou de constatations d'audit. Le Comité a noté qu'aucun justificatif de rappel n'avait été téléchargé et que les montants étaient en souffrance depuis 2009, 2011 ou 2015 dans six des sept cas examinés. Il a également noté que, dans deux des sept cas au moins, les partenaires concernés étaient toujours des partenaires actifs. Un des partenaires était actif dans une opération de pays autre que celle à qui il devait de l'argent.

259. Le Comité estime qu'il devrait être tenu compte des sommes dues au HCR par un partenaire d'exécution lorsque le HCR décide de poursuivre ou non sa collaboration avec lui. Actuellement, ni la note d'orientation sur la gestion des partenariats d'exécution ni les annexes A et H ne préconisent de vérifier si le partenaire a des engagements non réglés envers le HCR. En outre, la possibilité d'étaler les versements et de rembourser les sommes dues à d'autres opérations de pays pourrait permettre de réduire les pertes financières.

**260. Le Comité recommande que le HCR impose de tenir compte des montants dus par un partenaire d'exécution lorsqu'il est décidé de sélectionner un ancien partenaire ou de garder un partenaire.**

261. Le HCR a accepté la recommandation et inclura les sommes dues dans la liste des éléments à prendre en considération dans sa politique révisée de sélection et de maintien en place des partenaires.

## **9. Gestion des ressources humaines**

262. La Division de la gestion des ressources humaines a pour objectif de faire de la gestion des ressources humaines l'un des aspects clés de la transformation du HCR, qui passera d'un modèle de partenariat transactionnel à un modèle de partenariat stratégique. La Division a commencé sa transformation lorsqu'elle a fait l'objet d'un examen mené par des sociétés de conseil en 2016 et 2017. Après que ces sociétés ont recommandé de renforcer la planification des effectifs, le HCR a créé la Section des effectifs stratégiques et de la planification structurelle au sein de la Division à la mi-2019. La Section comprend deux groupes : l'Unité de la planification des effectifs, basée à Genève, et l'Unité de la conception organisationnelle et de l'évaluation des emplois, basée à Budapest. Par l'intermédiaire de cette nouvelle section, le HCR entend apporter des conseils et un appui techniques aux principaux partenaires ressources humaines de chacun des bureaux régionaux et à leurs équipes aux fins de la planification stratégique des effectifs. La Division est chargée d'apporter un appui en matière de gestion des ressources humaines à plus de 17 000 fonctionnaires et membres du personnel affilié dans l'ensemble de l'organisation. Le tableau II.11 illustre l'augmentation des effectifs du HCR de 2017 à 2020.

Tableau II.11  
**Augmentation des effectifs du HCR au cours de la période 2017-2020**

<i>Catégorie de personnel</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Fonctionnaires	13 336	12 833	12 063	11 585
Personnel affilié	4 542	4 580	4 184	3 495
<b>Total</b>	<b>17 878</b>	<b>17 413</b>	<b>16 247</b>	<b>15 080</b>

Source : Tableau de bord des effectifs actifs du HCR.

263. Le Comité s'est penché sur les mesures prises par le HCR pour renforcer la planification stratégique et opérationnelle des effectifs et a recensé les aspects critiques que le HCR devait encore améliorer.

*Normalisation des définitions d'emploi et harmonisation des titres fonctionnels*

264. Dans le cadre de la transformation de la Division de la gestion des ressources humaines, le HCR a normalisé les définitions d'emploi et harmonisé les titres fonctionnels entre 2019 et 2020. De nouveaux modèles de définition d'emploi normalisée ont été élaborés et les titres fonctionnels existants ont été révisés, supprimés ou mis à jour afin d'améliorer la gestion des effectifs du HCR. Un code a été attribué à chaque titre fonctionnel de façon à faire le lien entre les membres du personnel et les postes qu'ils occupent dans le progiciel MSRP. La révision des titres fonctionnels a fait l'objet de consultations avec les divisions concernées. Les plus de 2 700 définitions d'emploi différentes qui existaient au HCR ont ainsi été réduites de plus de 60 % ; il n'en reste en effet plus que 1 000 environ.

265. Le Comité s'est penché sur l'utilisation des nouveaux modèles de définition d'emploi et des titres fonctionnels. Il a constaté que les nouveaux titres fonctionnels n'étaient pas toujours utilisés par les opérations du HCR. En effet, des titres fonctionnels supprimés, tels que « spécialiste de la santé mentale », « auxiliaire Santé mentale » et « conseiller en matière de sécurité sur le terrain », ont été utilisés dans les organigrammes officiels des opérations du HCR. En outre, le HCR n'applique pas les titres fonctionnels à son personnel affilié, qui a été délibérément exclu du projet d'harmonisation des titres fonctionnels.

266. Étant donné que le personnel affilié représente environ un quart des effectifs du HCR, le Comité estime que les titres fonctionnels normalisés doivent être utilisés dans toute la mesure du possible dans les avis de vacance concernant des postes réservés à ce type de personnel. Le HCR devrait veiller à ce que ses opérations utilisent les nouveaux titres fonctionnels pour les fonctionnaires comme pour le personnel affilié (lorsque les tâches sont similaires à celles d'un poste de fonctionnaire) afin d'améliorer la gestion des effectifs. Une utilisation cohérente des titres fonctionnels dans toute l'organisation est une première étape vers la gestion des effectifs et l'amélioration de la transparence.

267. Le Comité a pris note de la nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, qui est entrée en vigueur en décembre 2020. Le Comité a toutefois constaté que, dans les documents directifs et dans l'annexe II de l'instruction administrative, la manière dont les titres fonctionnels harmonisés devaient être utilisés pour le personnel affilié n'était pas clairement définie. Il est crucial que le HCR utilise le catalogue des titres fonctionnels, qui est applicable à l'ensemble des fonctionnaires et aux membres du personnel affilié qui effectuent des tâches similaires à celles qu'effectuent des fonctionnaires. Bien que le progiciel de gestion intégré actuel offre une vue globale des groupes fonctionnels de tous les membres du personnel affilié, le HCR ne peut avoir une vue d'ensemble claire des titres fonctionnels utilisés pour l'ensemble de ses effectifs s'il n'applique pas rapidement des titres fonctionnels cohérents.

**268. Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement les cas dans lesquels les nouveaux titres fonctionnels peuvent être utilisés pour le personnel affilié compte tenu de la nouvelle instruction administrative.**

269. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il s'employait progressivement à modifier les titres fonctionnels pour les postes réservés au personnel affilié, lorsque cela était nécessaire, mais a admis qu'il n'avait pas prévu d'appliquer des titres fonctionnels standard à l'ensemble de ces postes.

### *Normalisation des organigrammes*

270. Lors de visites virtuelles menées dans cinq opérations, le Comité a constaté que chaque opération utilisait un organigramme différent. De plus, aucun des organigrammes ne donnait, comme il était requis, une vue complète de la structure, des responsabilités et des fonctions au sein l'opération.

271. Les organigrammes peuvent permettent aux services des ressources humaines de savoir précisément quelle est la composition des effectifs d'une entité et si ceux-ci sont raisonnables ou non, ainsi que de procéder aux ajustements voulus si nécessaire. Il importe donc d'utiliser une représentation graphique normalisée des rôles, fonctions, responsabilités et relations permettant de visualiser les flux de travail et les lignes hiérarchiques. Le HCR devrait améliorer les directives données à ses opérations sur les modalités d'élaboration des organigrammes. Pour simplifier le processus, le HCR devrait leur fournir un modèle d'organigramme généré à l'aide du système afin de garantir l'accessibilité des informations sur la présence du HCR dans tel ou tel pays.

**272. Le Comité recommande que le HCR fournisse à ses opérations un modèle d'organigramme généré à l'aide du système afin de garantir l'accessibilité des informations sur la présence du HCR dans tel ou tel pays ou région.**

273. Le HCR a souscrit à cette recommandation. Le nouveau système dispose d'une fonctionnalité d'élaboration des organigrammes, que le HCR utilisera.

### *Tableaux de bord*

274. La Section des effectifs stratégiques et de la planification structurelle a élaboré et introduit plusieurs nouveaux tableaux de bord relatifs aux effectifs ainsi qu'une série de rapports de planification des effectifs en étroite collaboration avec la section d'analytique des systèmes et des personnes. Ces tableaux de bord doivent aider les opérations du HCR à recenser les lacunes et les changements importants en ce qui concerne la structure des effectifs et à améliorer la planification annuelle. Tous les tableaux de bord affichent des données qui sont actualisées chaque mois et qui peuvent être ventilées par pays ou par région. Les tableaux de bord peuvent être consultés sur le site intranet du HCR, dans la rubrique consacrée à la planification opérationnelle des effectifs. Contrairement aux tableaux de bord de comparaison fonctionnelle, tous ces tableaux de bord ne peuvent être consultés que par les membres du personnel des ressources humaines ayant accès aux modules de gestion des ressources humaines et des états de paie du progiciel MSRP (HR MSRP). Ils renferment de nombreuses données servant à la planification des effectifs (sexe, type de contrat, catégorie des lieux d'affectation, âge, pourcentage de postes vacants, etc.). Les informations sont ventilées par groupe fonctionnel du HCR, les groupes fonctionnels étant les suivants :

- Direction exécutive et administration
- Protection internationale et solutions
- Livraison opérationnelle
- Relations extérieures
- Administration et finances
- Approvisionnement
- Ressources humaines
- Informatique

- Non défini

275. En s'appuyant sur les directives disponibles sur le site intranet du HCR et sur les exemples de tableaux de bord fournis pendant l'audit, le Comité a examiné le contenu des tableaux pour comprendre comment la Section des effectifs stratégiques et de la planification structurelle aidait les opérations à prendre des décisions en matière de planification des effectifs. Il a constaté des incohérences entre les données du module HR MSRP et celles des tableaux de bord, ces dernières provenant de plusieurs autres sources, comme Global Focus Insight. Il a noté que les tableaux de bord ne répondaient pas pleinement aux besoins des opérations en matière de planification des effectifs.

Tableau II.12

**Nombre de fonctionnaires et membres du personnel affilié, par groupe fonctionnel**

Groupe fonctionnel	HCR		Bureau régional		Opération de pays	
	Fonctionnaires	Personnel affilié	Fonctionnaires	Personnel affilié	Fonctionnaires	Personnel affilié
Direction exécutive et administration	748	63	69	6	6	1
	92,2%	7,8%	92,0%	8,0%	85,7%	14,3%
Protection internationale et solutions	3 070	1 649	342	229	49	48
	65,1%	34,9%	59,9%	40,1%	50,5%	49,5%
Livraison opérationnelle	3 301	1 475	393	239	59	9
	69,1%	30,9%	62,2%	37,8%	76,6%	23,4%
Relations extérieures	788	557	67	21	9	–
	58,6%	41,4%	76,1%	23,9%	100%	0%
Administration et finances	3 287	486	340	105	51	6
	87,1%	12,9%	76,4%	23,6%	89,5%	10,5%
Approvisionnement	588	106	37	15	8	1
	84,7%	15,3%	71,2%	28,8%	88,9%	11,1%
Ressources humaines	705	45	36	4	8	–
	94,0%	6,0%	90,0%	10,0%	100%	0%
Informatique	587	68	52	9	6	2
	89,6%	10,4%	85,2%	14,8%	75,0%	25,0%
Non défini	54	8	3	–	–	–
	87,1%	12,9%	100%	–	–	–

Source : Tableau de bord de comparaison fonctionnelle du HCR.

276. Le tableau II.12 est un exemple de tableau de bord montrant la répartition du personnel entre les neuf groupes fonctionnels pour une opération de pays donnée, un bureau régional et le HCR dans son ensemble. Il n'y est toutefois pas indiqué si le bureau régional est en sous-effectif ou en sureffectif par rapport à l'ensemble de l'organisation. En outre, on ne sait pas bien à quoi servent ces tableaux de bord ni quel type d'informations ils sont censés donner à l'opération pour que celle-ci puisse déterminer si ses effectifs sont bien répartis et sont adéquats par rapport à des opérations de pays similaires.

277. Le Comité estime que les fonctionnalités du tableau de bord ne répondent pas aux besoins des opérations. La classification en neuf groupes fonctionnels entrave l'évaluation et la comparaison de la composition des effectifs du HCR entre les différents lieux d'affectation. Elle ne permet pas non plus de déterminer combien de membres du personnel travaillent dans un domaine d'expertise donné, par exemple les interventions en espèces, ni de comparer ce nombre à d'autres domaines. Les tableaux de bord ne permettent pas non plus de déterminer si les services des ressources humaines du bureau régional ou du bureau de pays sont dotés du personnel voulu par rapport à l'ensemble des effectifs du HCR.

278. Le HCR devrait revoir les fonctionnalités de ses tableaux de planification des effectifs et définir des indicateurs clés pour l'analyse des données. L'un de ces indicateurs clés pourrait être qu'il faut 1 agent(e) des ressources humaines pour 100 membres du personnel pour assurer l'administration et les recrutements, comme cela est suggéré pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les effectifs pourraient ainsi être comparés entre les opérations et l'on pourrait plus aisément savoir si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont dotés d'effectifs adéquats par rapport à ceux d'autres opérations.

**279. Le Comité recommande que le HCR approfondisse encore l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et définisse des indicateurs clés pour que l'on puisse comparer les effectifs entre les opérations et savoir aisément si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont dotés d'effectifs adéquats par rapport à d'autres opérations.**

280. Le HCR a accepté la recommandation et déclaré qu'il exploiterait pleinement les capacités du système de gestion des ressources humaines devant être prochainement mis en place, ainsi que d'autres outils, pour approfondir l'analyse des données aux fins de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Les fonctionnalités du nouveau système comprendront des tableaux de bord automatisés, des données de référence et des analyses fondées sur l'apprentissage automatique. Pour définir les indicateurs clés, le HCR sélectionnera des indices de référence adaptés aux organisations humanitaires internationales et autres organisations similaires.

#### *Dispositif de gestion des personnes*

281. Dans le cadre en vigueur de gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale, il est souligné qu'il importe de disposer d'un dispositif global et solide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Le cadre doit servir de point de départ aux travaux de tous les organismes concernés en matière de politiques et méthodes de gestion des ressources humaines ; la planification de la relève en est un des éléments majeurs devant permettre d'assurer une gestion efficace des ressources humaines. En 2019, le HCR a chargé un cabinet de conseil de réaliser un examen de la gestion des aptitudes dans la Division de la gestion des ressources humaines. Son objectif était de mettre au point une approche intégrée de la gestion des aptitudes afin de recenser les problèmes d'effectifs et d'éviter ainsi que les effectifs ne correspondent pas aux objectifs opérationnels et stratégiques. Le cabinet de conseil a remis un rapport intitulé « People management framework » (dispositif de gestion des personnes), dans lequel il a recommandé, entre autres, de procéder à une analyse des effectifs afin de définir les principaux rôles actuels et potentiels de chaque fonction. Le HCR a payé plus de 168 000 dollars pour ce rapport. Dans son rapport sur la planification de la relève dans les organismes des Nations Unies, le Corps commun d'inspection avait déjà souligné combien il importait de définir les rôles essentiels pour assurer la relève et de gérer la planification. Le rapport précise

comment recenser les personnes essentielles qui présentent un intérêt particulier pour un organisme, soit parce qu'elles se caractérisent par un « fort potentiel » pour l'avenir, soit parce qu'elles s'acquittent de fonctions indispensables dans l'entité concernée (JIU/REP/2016/2, par. 121).

282. La Division de la gestion des ressources humaines n'a pas encore défini les fonctions et postes essentiels au sein du HCR, mais a établi des critères à cette fin. Le processus, qui prend plus de temps que prévu, n'est pas encore achevé. Les critères ci-après sont envisagés pour la définition des fonctions essentielles : diversité géographique, retraite du ou de la titulaire prévue dans les cinq ans et niveau hiérarchique.

283. Le HCR devrait redoubler d'efforts pour définir les postes et fonctions qui contribuent grandement à la réalisation de ses objectifs. Aux fins de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, l'évaluation des rôles essentiels repose sur deux facteurs : l'impact du poste et ses résultats sur l'organisation et la probabilité que le ou la titulaire quitte le poste. De l'avis du Comité, certaines fonctions sont manifestement essentielles pour l'organisation dans la mesure où il s'agit des principales fonctions de direction. Elles peuvent jouer un rôle dans l'exécution des produits et supposent d'être accomplies par des personnes hautement qualifiées et formées, qui sont les plus difficiles à remplacer. Les fonctions de base présentent un risque modéré pour l'exécution de la mission et sont liées à l'administration, aux finances et aux programmes. Les fonctions d'appui, comme les postes dans le domaine de l'informatique, présentent un risque faible pour l'exécution de la mission et il peut être envisagé de les externaliser. Enfin les fonctions obsolètes sont des fonctions qui ne répondent plus aux besoins d'une organisation. Le Comité encourage le HCR à répartir ses effectifs selon ces quatre types de fonctions, ce qui contribuerait à éviter les problèmes d'effectifs, plutôt que de définir des critères dans le cadre d'un processus fastidieux. Sachant que le HCR travaille dans des régions et des environnements différents, le Comité estime qu'il importe que le HCR redouble d'efforts pour définir les postes et fonctions qui contribuent grandement à la réalisation de ses objectifs.

**284. Le Comité recommande que le HCR redouble d'efforts pour définir les postes et fonctions qui contribuent grandement à la réalisation de ses objectifs.**

285. Le HCR a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il élaborait actuellement une méthode de planification des effectifs de bout en bout, qui prévoyait une étape spécialement consacrée à la classification des fonctions.

*Cadre stratégique intégré de gestion prévisionnelle des besoins en personnel*

286. Les points les plus sensibles de la planification stratégique sont le mandat et les objectifs stratégiques de l'organisation. Le HCR a pour mandat d'apporter protection et assistance aux personnes déplacées de force à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Il s'agit notamment de fournir un appui pendant une longue période à des populations se trouvant dans des situations appelées à durer, et à répondre aux urgences humanitaires. Les objectifs stratégiques du HCR sont décrits dans les priorités stratégiques globales, qui sont des indicateurs ou des impératifs liés aux efforts déployés par le HCR pour renforcer la protection des personnes relevant de sa compétence.

287. Le HCR n'a pas encore publié de cadre stratégique sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui définisse sa stratégie en la matière et qui soit aligné sur les objectifs de son mandat. Le dispositif de gestion des personnes ne saurait être considéré comme un tel cadre. Une stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel doit être alignée sur le mandat et les stratégies de l'organisation. Elle suppose de définir clairement les ambitions et les priorités qui permettront d'atteindre

les objectifs de l'organisation. Il est essentiel pour une organisation d'officialiser et de normaliser un processus systématique de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

**288. Le Comité recommande que le HCR améliore à titre prioritaire la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en établissant une stratégie en la matière et en l'inscrivant dans un cadre global sur la question.**

289. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Données démographiques fiables sur les personnes relevant de la compétence du HCR*

290. Les opérations du HCR attachent une grande importance à la planification fondée sur les besoins, qui suppose que les priorités stratégiques qu'elles fixent soient axées sur le renforcement de la protection des personnes relevant de la compétence du HCR dans leur région. Conformément à l'instruction administrative du HCR sur la planification et l'établissement des budgets (UNHCR/AI/2019/9), les opérations doivent s'assurer que les priorités stratégiques opérationnelles fixées reflètent les activités prévues d'une opération. Des consultations avec les personnes relevant de la compétence du HCR ont été menées par diverses parties prenantes, notamment des gouvernements hôtes, des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales locales et internationales, afin de déterminer les activités à mener par les opérations. Les priorités opérationnelles ont été intégrées dans les plans d'opération par pays, qui sont considérés comme le résultat d'une évaluation complète des besoins et qui décrivent les objectifs des opérations et les activités à mener pour protéger les personnes relevant de la compétence du HCR. Tous les chiffres figurant dans les plans servent à la planification et reposent sur des hypothèses, en particulier pour ce qui est des données démographiques relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR.

291. L'approche actuelle du HCR en matière de collecte de données ne permet pas d'obtenir des chiffres fiables pouvant être utiles à la prise de décisions, notamment en ce qui concerne les besoins en personnel. Les consultations entre les personnes relevant de la compétence du HCR et les diverses parties prenantes, notamment les gouvernements hôtes, les organismes des Nations Unies et les partenaires locaux, peuvent être utiles pour se faire une idée de la situation, mais elles ne sauraient être une source de données suffisantes pour justifier les besoins en personnel. De l'avis du Comité, le HCR a besoin de données démographiques plus fiables, plus récentes et de meilleure qualité qui soient fondées sur des faits et non sur des hypothèses. Une gestion globale et commune des données est donc nécessaire si l'on veut renforcer le principe de responsabilité en ce qui concerne la qualité des données.

*Analyse du personnel disponible et des besoins en personnel sur le terrain*

292. Le Comité a procédé à une analyse sur document de cinq opérations sur le terrain afin de savoir comment celles-ci déterminaient leurs besoins en personnel actuels et futurs. Il a noté que les opérations justifiaient souvent leurs demandes de personnel supplémentaire par le fait qu'elles anticipaient une augmentation du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR. Il a également noté que les opérations n'avaient pas expliqué pourquoi elles avaient demandé du personnel supplémentaire dans les plans d'opération par pays. Il a demandé aux cinq opérations de lui communiquer les besoins en personnel qu'elles prévoyaient pour l'année à venir. Une seule opération a soumis un récapitulatif des changements qu'il était proposé d'apporter aux effectifs et à la structure du bureau pour l'année à venir. Ce récapitulatif pouvait être considéré comme un plan des besoins en personnel, car la Section des effectifs stratégiques et de la planification structurelle avait entrepris un examen de la structure et des effectifs en 2020 à la demande du représentant.

L'objectif principal de l'examen était d'analyser la structure actuelle du bureau afin de s'assurer que l'opération concernée disposait d'un personnel suffisant pour mener à bien sa mission. Aucune des autres opérations n'a pu communiquer de plan des besoins en personnel pour l'année à venir. Le Comité a constaté que les explications fournies dans le plan d'opération par pays ou dans d'autres documents ne permettaient pas de justifier les besoins en personnel.

293. Les analyses du personnel disponible et des besoins en personnel sont des exercices de planification des effectifs qui servent à aligner les ressources sur les priorités de l'organisation et permettent aux entités de réaffecter leurs ressources en conséquence et de remédier aux problèmes d'effectifs. Elles appuient également les changements opérationnels qui ont lieu dans une entité. Le HCR devrait encourager ses opérations à effectuer de telles analyses afin de savoir combien de personnes sont nécessaires pour accomplir le travail. Les questions ci-après devraient être posées lors de ces analyses :

- a) Combien de personnes sont nécessaires pour mener à bien le mandat du HCR ?
- b) Comment le HCR peut-il optimiser ses effectifs pour obtenir des résultats ?
- c) Comment le HCR peut-il faire en sorte que la structure des dépenses de personnel soit compétitive et lui permette de mener à bien son mandat ?

294. Le Comité considère qu'il est crucial que les opérations du HCR analysent leurs besoins en personnel de manière systématique et selon une méthode commune. Il a noté que le HCR et ses opérations s'efforçaient de disposer d'un personnel à même de mener à bien les activités voulues et ayant l'expérience requise conformément à la séparation des tâches. Cela étant, les besoins en personnel devraient être évalués en fonction des besoins de l'organisation. Le Comité a constaté que les opérations avaient du mal à définir ou redéfinir les activités prioritaires, ce qui avait entraîné une réduction des budgets. Il sait que les hypothèses retenues pour la planification peuvent changer considérablement au cours de l'année et qu'une modification des effectifs peut être nécessaire. Néanmoins, il faut des plans et des stratégies de gestion prévisionnelle des besoins en personnel clairement définis, des données démographiques fiables et des mesures opérationnelles si l'on veut que la structure des dépenses de personnel soit compétitive.

295. Le Comité souligne qu'une panoplie d'outils d'examen des effectifs est nécessaire pour aider les opérations à évaluer leurs besoins en personnel et pour veiller à ce que leurs effectifs soient alignés sur leur stratégie, leurs objectifs et leurs activités. Cette panoplie pourrait comprendre des directives générales sur l'examen de la structure des effectifs et l'évaluation des besoins en personnel et pourrait être adaptée aux différentes opérations du HCR. Elle devrait également comprendre des documents directifs, des outils de communication d'informations et une liste de contrôle et servir de bref aide-mémoire aux opérations. Les plans d'opération par pays ne sont pas adaptés à cet effet.

**296. Le Comité recommande que le HCR mette au point une panoplie d'outils d'examen des effectifs pour aider les opérations à évaluer leurs besoins en personnel. Le HCR devrait imposer à ses opérations d'effectuer des analyses du personnel disponible et des besoins en personnel afin de déterminer combien de personnes sont nécessaires pour accomplir le travail voulu à l'aide d'un système fiable de gestion des données.**

297. Le HCR a accepté d'appuyer la planification des effectifs en mettant au point, à l'intention des opérations, des instructions générales expliquant comment anticiper les futurs besoins en personnel. Le guide serait aligné sur la nouvelle approche de

gestion axée sur les résultats du HCR. Le HCR est également en train de mettre au point, dans son nouveau système de gestion des ressources humaines, un module de gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui permettra de prévoir les effectifs nécessaires à l'accomplissement du travail de l'organisation.

## 10. Gestion du parc automobile mondial

### *Saisie et suivi des données relatives au parc automobile*

298. Afin de faciliter l'enregistrement, le suivi et l'analyse des données opérationnelles servant à la gestion du parc automobile mondial, des outils informatiques de collecte des données ont été mis en place. L'objectif de ces outils est d'assurer un suivi global des performances de tous les véhicules appartenant au HCR, notamment des véhicules légers, en recoupant les données opérationnelles obtenues à l'aide du système de suivi des véhicules avec les données relatives aux coûts enregistrées dans FleetWave. La collecte de données permet de procéder à des contrôles plus analytiques et d'améliorer ainsi l'efficacité, l'efficience et la sécurité de tous les véhicules du HCR, notamment le parc de véhicules légers gérés à l'échelle mondiale.

299. Dans son rapport sur les états financiers de 2018, le Comité avait recommandé que les opérations sur le terrain aient l'obligation de consigner toutes les données opérationnelles et financières dans les outils d'analyse (FleetWave/système de suivi des véhicules) et que le personnel chargé de la gestion globale du parc ait accès à toutes les bases de données et soit en mesure de procéder à des analyses et d'évaluer ces données (A/74/5/Add.6, par. 300).

300. Le Comité a constaté que, en mars 2021, environ 94 % des véhicules légers du HCR étaient équipés du système de suivi des véhicules, qui collecte automatiquement les données. Dans près de 20 % de ces véhicules, le système ne fonctionnait pas correctement pour des raisons techniques. Toutes les opérations dotées du logiciel FleetWave sont tenues d'y saisir les données relatives aux coûts. Les chauffeurs sont tenus de consigner la distance parcourue et les éventuels frais de carburants dans le livre de bord du véhicule après chaque trajet. Les données issues du livre de bord et les données relatives aux frais d'entretien et de réparation doivent être transférées manuellement dans FleetWave tous les mois pour chaque véhicule du HCR, y compris les véhicules légers loués gérés à l'échelle mondiale. Une base de données fiable est essentielle à la planification des commandes de véhicules. Les données servent également à justifier la liquidation des véhicules et leur entretien.

301. Dans le cadre de la gestion du parc automobile mondial, la méthode « Peak-of-Peak », qui sert à déterminer la taille appropriée du parc de véhicules légers d'une opération, a été introduite. La méthode repose sur des données opérationnelles exactes relatives aux véhicules issues du système de suivi des véhicules et de FleetWave. Un parc d'une bonne taille dispose du nombre de véhicules en état de marche nécessaire pour que l'opération puisse mener ses activités à bien pendant les périodes où les besoins en véhicules sont les plus élevés.

302. Le Comité a analysé les données issues de FleetWave pour un échantillon de cinq opérations de pays, dont deux sont celles qui possèdent le plus grand parc de véhicules légers. Le Comité a demandé aux responsables de la gestion du parc automobile mondial de lui communiquer les rapports générés par FleetWave. Ces rapports contenaient des données issues des relevés de la jauge de carburant, ainsi que des données sur la consommation de carburant, les interventions d'entretien et les réparations, et les coûts y afférents. Ils comprenaient un total de 15 531 entrées (jeux de données) pour la période allant de 2018 à 2020.

303. L'analyse des données relatives aux carburants à laquelle a procédé le Comité a révélé la mauvaise qualité des données saisies (données incomplètes, fluctuantes ou enregistrées sous différents formats). En outre, les données relatives aux coûts enregistrées en monnaie locale ont été converties de façon erronée dans la monnaie de présentation des états financiers et de l'information financière. FleetWave permet par ailleurs l'enregistrement de données invraisemblables, car aucun contrôle automatisé de la plausibilité des données n'y est intégré.

304. En analysant les données, le Comité a constaté des cas où plus de 1 000 litres de carburants par véhicule avaient été enregistrés. Dans plusieurs cas, des conversions erronées de monnaies avaient entraîné un coût du carburant par litre excessivement élevé (de 430 dollars par exemple). Dans de nombreux cas, les chiffres relatifs à des ravitaillements semblaient avoir été arrondis. Au cours de la période examinée, les dépenses enregistrées dans FleetWave avaient augmenté de manière significative, alors que la consommation de carburant avait considérablement diminué. Le Comité a également constaté une forte fluctuation dans le temps du nombre d'entrées saisies.

305. Le rapport FleetWave sur l'entretien et les réparations présente des données sur les réparations et les interventions d'entretien effectuées pour chaque véhicule. Les données que le Comité a analysées portent sur la période allant de 2018 à 2020. Comme mentionné à l'annexe H de l'instruction administrative sur la planification détaillée, l'établissement des budgets, le suivi et l'exécution pour 2021, le service A consiste en une inspection standard qui doit être effectuée après 5 000 kilomètres et le service B, en une inspection plus poussée qui doit être effectuée après 10 000 kilomètres.

306. Le Comité a constaté que, de 2018 à 2020, pour les cinq opérations de pays examinées, 506 entrées relatives à des réparations avaient eu un coût cumulé de 201 818 dollars. Pour la même période, 2 434 services A, dont le coût global enregistré était de 528 664,45 dollars, ont été recensés, contre 14 services B, d'un coût total de 5 712,05 dollars. L'analyse à laquelle a procédé le Comité a fait ressortir la mauvaise qualité des données saisies, qui semblaient peu plausibles dans de nombreux cas. En outre, la quantité de données saisies pour les services A et B semble inexacte.

307. Le Comité a recensé de nombreuses entrées dans lesquelles le coût en monnaie locale n'avait pas été converti dans la monnaie de présentation ; le coût enregistré était par conséquent de 0,00 dollar. Dans certains pays, les frais relatifs à certains véhicules semblaient être excessivement élevés. En outre, dans un grand nombre de jeux de données, aucune donnée sur les coûts n'avait été enregistrée. Étant donné que les services A et B doivent être exécutés à intervalles réguliers, il manque une quantité invraisemblable de données pour la période examinée.

308. Il est crucial d'enregistrer des données exactes si l'on veut détecter les anomalies ou les possibilités d'amélioration des processus dans le cadre du suivi et de l'analyse des données. Si les données sont de mauvaise qualité, incomplètes ou insuffisantes, le suivi et l'analyse sont soit sources d'erreurs soit impossibles. Dans le cas de FleetWave, l'enregistrement des données sur les frais d'exploitation est essentiel pour en suivre l'évolution. Il doit être possible de tracer les données relatives au carburant, d'en suivre l'évolution, de contrôler que les données relatives aux quantités de carburant consommées sont plausibles et de rapprocher les données avec les charges enregistrées dans le progiciel MSRP. Une analyse approfondie des données permet de détecter les grandes tendances en matière de consommation et de coût du carburant. Le suivi des données issues des relevés des compteurs kilométriques est nécessaire pour recenser les véhicules qui doivent être liquidés. Les véhicules dont les frais de réparation et d'entretien sont élevés peuvent être recensés

et les responsables de la gestion du parc automobile mondial peuvent agir en conséquence.

309. Les données issues des relevés des compteurs kilométriques qui sont saisies dans FleetWave sont particulièrement essentielles pour recenser les véhicules qui atteindront le kilométrage maximal et devront donc être liquidés. Des données correctement enregistrées sur la consommation de carburant et sur les services et réparations permettent de déceler les véhicules dont la consommation de carburant ou les frais d'entretien et de réparation sont exceptionnellement élevés. L'utilisation de tels véhicules étant inefficace, il convient de prendre une décision quant à leur liquidation éventuelle ou à leur réaffectation. Si toutes les conditions susmentionnées sont réunies, les commandes planifiées de véhicules seront portées à leur maximum et les commandes ad hoc, à leur minimum. La quantité de véhicules stockés dans les centres pourrait ainsi être optimisée et aboutir par la suite à une utilisation plus efficace et plus rationnelle des fonds.

310. Étant donné que les données relatives aux frais d'exploitation du parc automobile sont pour la plupart saisies manuellement, la qualité dépend de la formation, de la rigueur et de la diligence des membres du personnel qui sont chargés de le faire. Le Comité estime que, pour éviter que des données erronées ou incohérentes soient consignées dans les livres de bord des véhicules, l'exhaustivité et l'exactitude des informations saisies doivent être vérifiées régulièrement par les opérations et contrôlées par les responsables de la gestion du parc automobile mondial. Des problèmes similaires ont été constatés dans les rapports sur la quantité de données entrées dans FleetWave communiqués par les responsables de la gestion du parc automobile mondial. FleetWave devrait être doté de fonctions de correction automatique intelligente ou envoyer des messages d'alerte qui permettent d'éviter l'enregistrement de données incorrectes (montants invraisemblables ou erreurs de formatage) et de garantir le respect des conventions de ponctuation. De plus, la mise en place de droits d'accès de base dans FleetWave (pour les chauffeurs par exemple, qui pourraient uniquement avoir accès à certaines applications d'enregistrement des données) pourrait contribuer à ce que le logiciel soit mieux accepté.

**311. Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour s'assurer que les opérations vérifient régulièrement les données saisies dans FleetWave, aussi bien du point de la quantité que de la qualité des données. Les causes des écarts doivent être déterminées et les données erronées doivent être corrigées. Cela vaut également pour la saisie des données dans les livres de bord des véhicules jusqu'à ce que ceux-ci soient remplacés par une solution électronique.**

**312. Le Comité recommande que le HCR optimise l'outil FleetWave, en collaboration avec le fournisseur, afin d'éviter que des données erronées ne soient saisies et d'en améliorer la convivialité.**

**313. Le Comité recommande que le HCR définisse, dans la stratégie de gestion du parc automobile mondial pour 2021-2025, des mesures claires et mesurables visant à améliorer la qualité des données saisies dans FleetWave ainsi que les progrès à accomplir à cet égard pour les années à venir.**

314. Le HCR a souscrit à ces recommandations. De premières mesures ont été prises pour résoudre le problème de la saisie des données inadéquates relatives au parc automobile. De nouvelles instructions administratives seront publiées dans un avenir proche. Dans la stratégie de gestion du parc automobile mondial pour 2021-2025, on a fixé pour objectif d'améliorer l'enregistrement des données opérationnelles relatives au parc automobile notamment en introduisant un livre de bord électronique. En outre, un projet pilote de saisie directe des données par les partenaires, qui

comprend un contrôle des données et qui vise à améliorer la qualité de ces dernières, est en cours.

## 11. Programme de transformation institutionnelle

315. Initiative visant à résoudre des problèmes majeurs liés aux activités, le programme de transformation institutionnelle du HCR explore et introduit de nouvelles méthodes de travail. Le HCR compte utiliser des outils modernes et l'informatique en nuage pour gérer toute une série de processus. Le programme de transformation institutionnelle s'inscrit dans sa stratégie de transformation générale.

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

a) **Gestion axée sur les résultats.** Lancé par le HCR en 2017, le projet de gestion axée sur les résultats a été intégré au programme de transformation institutionnelle en 2020. Il a pour objectif d'examiner et de réviser divers aspects affectant la manière dont le HCR gère ses activités. Il concerne non seulement les processus de gestion des opérations, mais également les processus financiers, la gestion des données, la structure organisationnelle, la composition des effectifs et les besoins en capacités. Au début de 2021, le HCR a lancé COMPASS, un système en nuage qui permet la planification, la budgétisation, le suivi et l'établissement de rapports selon une approche de gestion axée sur les résultats. Ce système permettra d'élaborer et de finaliser en septembre 2021 le budget pour 2022 ;

b) **Gestion des personnes et des ressources humaines.** Le paysage des ressources humaines du HCR est en train de changer fondamentalement, du fait de facteurs externes (future génération de personnel et numérisation) et internes (traitement des opérations simplifié, efficace et efficient). Compte tenu de ces problèmes et perspectives, le HCR est tenu d'anticiper ses besoins et ceux de son personnel et de trouver des moyens souples et virtuels de fournir des services, d'améliorer sa capacité à faire face au changement et d'offrir des cours de recyclage. En mai 2020, dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, il a lancé un projet d'automatisation de la gestion des ressources humaines (Digital HR). Il prévoit de migrer les données du progiciel de gestion intégré actuel vers une nouvelle application en nuage, qui sera utilisée pour la gestion des ressources humaines et des états de paie à partir de mars 2022 ;

c) **Processus et systèmes institutionnels.** Un projet de progiciel de gestion intégré en nuage chargé de la gestion du budget, des contributions, des finances et de la chaîne d'approvisionnement est un autre élément du programme de transformation institutionnelle. Dans le cadre de ce projet, le HCR prévoit, à partir de janvier 2023, de mettre en service les processus opérationnels actualisés ainsi que les logiciels qui les accompagnent. Par ailleurs, il a officiellement lancé, en novembre 2020, un projet concernant l'établissement de rapports, la supervision et le suivi des projets liés aux partenaires d'exécution appelé Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution (PROMS), approuvé en mars.

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

a) Moderniser les systèmes et transformer les méthodes de travail en simplifiant et en normalisant les processus institutionnels ;

b) Mettre en place une gestion du changement permettant aux services d'adopter facilement les nouvelles solutions ;

c) Offrir des fonctionnalités multicanales accessibles en libre-service et conviviales ;

d) Améliorer la prise de décision et l'établissement de rapports grâce à l'accès à des informations fiables.

318. S'appuyant sur une étude approfondie externe, le HCR a décidé, pour moderniser l'appui logiciel de ses processus institutionnels, d'utiliser un ensemble de meilleures solutions au lieu de s'adresser à un fournisseur unique. Il a indiqué que le recours à un seul fournisseur n'était pas la tendance en cours dans le secteur et que cette approche n'était pas recommandée, compte tenu des études externes et des besoins de l'institution. Le Comité a fait remarquer que d'autres entités des Nations Unies, comme le Programme des Nations Unies pour le développement, prévoient de faire appel à un fournisseur unique pour les modules de gestion financière et de gestion des ressources humaines, sur la base d'une étude externe. Les progiciels de gestion intégrés à fournisseur unique comportent généralement des modules complets pour les finances, la fabrication, le traitement des commandes et la chaîne d'approvisionnement. Ils sont souvent plus faciles à entretenir car ils sont achetés auprès d'un seul fournisseur et présentent une architecture et une interface utilisateur cohérentes pour tous les modules. L'approche « meilleures solutions », en revanche, comporte de nombreuses solutions individuelles. L'objectif est d'utiliser la meilleure technologie disponible pour chaque activité distincte. Les activités distinctes doivent être compatibles et intégrées au moyen d'interfaces.

319. Dans le cadre du modèle de logiciel en tant que service, qu'il s'agisse d'une solution unique ou d'un ensemble des meilleures solutions, c'est un fournisseur de services informatiques externe qui gère à distance les logiciels et une partie de l'infrastructure informatique. Le client utilise le logiciel en tant que service. Il doit disposer d'un ordinateur équipé d'Internet et d'une connexion Internet le reliant à ce fournisseur externe. Il paie un abonnement pour l'utilisation et le fonctionnement du logiciel. Dans le cadre de ce modèle, le client veut économiser une partie des coûts d'achat et de fonctionnement, car le fournisseur du logiciel se charge de l'administration informatique et d'autres services, tels que la maintenance et les mises à jour du logiciel. Le client externalise donc une grande partie de l'infrastructure informatique, comme les tâches administratives.

320. En mai 2021, le HCR a confirmé qu'il avait acheté, ou était en train de finaliser l'achat, de nouveaux abonnements à des logiciels en nuage pour quatre domaines d'activité:

- a) COMPASS (contrat à partir du 24 mars 2020) ;
- b) Digital HR (contrat à partir du 26 octobre 2020) ;
- c) progiciel de gestion intégré en nuage (contrat à partir du 24 février 2021) ;
- d) PROMS (aucun contrat signé au moment de la rédaction du présent rapport).

321. En mai 2021, le HCR a approuvé un projet visant à étendre l'utilisation et la couverture de la solution actuelle de gestion des relations avec les donateurs. La gestion de la relation client est une stratégie visant à systématiser les relations et les interactions d'une organisation avec ses donateurs existants et potentiels.

322. En combinant l'approche « ensemble de meilleures solutions » et le logiciel en tant que service, le HCR compte utiliser plusieurs fournisseurs de logiciels. Le progiciel de gestion intégré en nuage, la plateforme Digital HR, le système

COMPASS, le projet PROMS et le progiciel de gestion de la relation client devront être intégrés pour prendre en charge les processus opérationnels de bout en bout ainsi que l'analyse et les rapports concernant les données intersystèmes. Le Comité a constaté que les fournisseurs de logiciels offraient leurs applications sur leur propre nuage, ce qui implique d'interconnecter plusieurs nuages différents dans une couche d'intégration en nuage. Pour ce faire, le HCR a lancé et approuvé un projet visant à fournir une méthode d'intégration systématique, une plateforme de rapport harmonisée et un portail à accès unique pour toutes les applications.

#### *Budget du programme de transformation institutionnelle*

323. Le Comité note que le programme de transformation institutionnelle est très complexe, qui a des incidences sur le paysage informatique actuel et futur du HCR. D'ici à 2023, le HCR compte migrer vers le cloud la majorité de ses applications informatiques concernées par le programme de transformation institutionnelle.

324. Le processus est régi par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire au niveau des directeurs, qui rend compte au Comité de gestion de la transformation, ancien Conseil de gouvernance pour l'informatique et les communications, renommé à la suite de l'adoption du cadre de gestion de la transformation en décembre 2020. Les membres du Comité de gestion de la transformation sont la Haut-Commissaire adjointe, le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, deux directeurs régionaux et le Directeur du changement. Le Comité de gestion de la transformation est l'organe central chargé de conseiller et d'appuyer le Haut-Commissaire dans la gestion de la transformation stratégique. Auparavant, c'était le Conseil de gouvernance pour l'informatique et les communications qui organisait les discussions relatives à la gouvernance et prenait les décisions prises.

325. Au HCR, lorsque plusieurs projets interdépendants, comme les projets du programme de transformation institutionnelle, sont conçus ou mis en œuvre, des comités exécutifs de programme sont créés pour assurer la synchronisation technique dans le cadre des paramètres approuvés. Dès janvier 2020, le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a examiné et approuvé les projets liés au programme de transformation institutionnelle.

326. En octobre 2020, le Comité a demandé un aperçu du budget du programme de transformation institutionnelle. En novembre 2020, le HCR a présenté un budget global de 81,5 millions de dollars. En février 2021, le Comité ayant demandé une ventilation détaillée en fonction des différents projets et phases de mise en œuvre, le HCR a fourni des informations budgétaires plus détaillées, pour un total d'environ 81,6 millions de dollars. En mai 2021, le HCR a mis à jour ces informations, indiquant un budget de 95,4 millions de dollars.

327. Le HCR a déclaré que l'augmentation de 13,9 millions de dollars était due au fait que le budget couvrait l'ensemble du projet, comprenant l'intégration, l'établissement de rapports et l'expérience utilisateur final ainsi que le projet PROMS, dont le coût supplémentaire était de 3,0 millions de dollars pour tout le déroulement du projet, jusqu'en 2023. Le HCR a précisé que le budget initial de 3,0 millions de dollars pour PROMS ne concernait que l'année 2021 et ne tenait pas compte de l'intégration avec COMPASS et les solutions de progiciels de gestion intégrés en nuage ; les données actualisées couvrent la totalité du calendrier du projet. Au premier trimestre de 2021, s'appuyant sur les études techniques faites en 2020, le HCR a fait une prévision de dépenses ascendante détaillée des coûts pour PROMS, comprenant l'intégration requise et portant le budget à 6,0 millions de dollars. On trouve au tableau II.13 une ventilation par projets, en mai 2021, du budget du programme de transformation institutionnelle.

Tableau II.13  
**Programme de transformation institutionnelle**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Projets</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Total</i>
Projet de renouvellement de la gestion axée sur les résultats	1 512	8 436	6 587	959	–	17 494
Projet d'ajustement du progiciel MSRP pour la gestion axée sur les résultats	–	163	1 164	270	–	1 597
Gouvernance du programme	–	675	1 970	2 106	671	5 422
Intégration, établissement de rapports et expérience utilisateur final	–	–	3 269	3 994	1 413	8 675
Gestion du changement	–	–	450	450	100	1 000
Projet Digital HR	–	2 891	10 474	2 097	–	15 462
Projet de progiciel de gestion intégré en nuage	–	63	13 475	17 957	8 205	39 700
PROMS	–	–	2 823	2 977	206	6 006
<b>Total</b>	<b>1 512</b>	<b>12 227</b>	<b>40 212</b>	<b>30 809</b>	<b>10 595</b>	<b>95 355</b>

Source : HCR.

*Abréviations* : MRSP, système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes ; Digital HR, automatisation de la gestion des ressources humaines ; PROMS, solution pour l'établissement de rapports, la supervision et le suivi des projets.

328. Le HCR a précisé que l'augmentation du budget à partir de janvier 2021, passé de 81,6 millions à 95,4 millions de dollars, s'expliquait par l'approbation de projets supplémentaires dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, entraînant une augmentation d'environ 14 %. Outre les ajustements budgétaires plus modestes apportés à certains projets, le budget pour l'intégration, l'établissement de rapports et l'expérience utilisateur final a augmenté d'environ 3,7 millions de dollars et celui pour le projet relatif au progiciel de gestion intégré en nuage d'environ 3,9 millions de dollars. Sur les 13,9 millions de dollars, un montant de 6,0 millions revient à PROMS.

329. En novembre 2020, le Comité a été informé que sur les 81,5 millions de dollars, 32,7 millions étaient financés. En janvier 2021, il a été informé que sur 81,6 millions de dollars, 35,8 millions de dollars étaient financés. Par conséquent, il fallait encore trouver 45,8 millions de dollars pour la période allant de 2021 à 2023. Dans la note 9.2 relative aux états financiers (par. 181), des engagements d'environ 47 millions de dollars ont été annoncés. Le HCR a pris des engagements contractuels d'au moins 47 millions de dollars au titre de l'informatique en nuage, alors qu'une partie du budget n'était toujours pas financée (45,8 millions de dollars). Le HCR a déclaré que son processus budgétaire était annuel, alors que le budget du programme de transformation institutionnelle allait jusqu'en 2023. Le budget pour 2022 et pour 2023 devrait être approuvé dans le cycle d'approbation budgétaire correspondant. Conformément à l'article 5.7 du règlement financier et à la règle de gestion financière 10.4, le Haut-Commissaire peut contracter des engagements lorsque l'intérêt du Haut-Commissariat l'exige et à condition que lesdits engagements se rapportent à des activités approuvées par le Comité exécutif et qui se poursuivront après l'exercice budgétaire en cours.

330. Le budget étant passé à 95,4 millions de dollars contre un budget financé de 35,8 millions de dollars, le Comité en déduit que dans les prochains cycles budgétaires le HCR doit allouer au programme de transformation institutionnelle un financement de 59,6 millions de dollars.

331. Si des allocations supplémentaires sont nécessaires, le Comité estime que le HCR risque de ne pas pouvoir exécuter le programme tel que prévu ou qu'il ne pourrait le faire qu'avec du retard. Le HCR ayant déjà conclu des contrats à long terme, il devra payer les partenaires contractuels, que des fonds supplémentaires ou expressément affectés soient disponibles ou non pour le programme de transformation institutionnelle.

332. Le Comité a pris note de l'augmentation considérable du budget et estime que les prochaines phases de planification et d'exécution devraient être axées sur l'ensemble des engagements prévisionnels de dépense et des futures obligations contractuelles. Il a également pris note de la complexité de chaque application en nuage, qui requerrait de prendre des décisions éclairées au moment d'intégrer les diverses solutions et leurs processus. Aux fins d'une bonne intégration, le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et le Comité de la gestion de la transformation ont approuvé un projet lié à l'intégration.

333. Le Comité se félicite de la création par le HCR du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire, chargé de superviser le programme de transformation institutionnelle dans son ensemble. Le Comité estime qu'en plus d'apporter un soutien organisationnel et technique continu aux projets, les ressources financières doivent être disponibles pour assurer le succès du programme. Il pense aussi que, compte tenu de la complexité du programme et du mécanisme de gouvernance en place, il importe de bien concevoir et coordonner les domaines d'activité entre l'ensemble des divisions et services concernés sont essentiels, pour les prochaines phases.

**334. Le Comité recommande au HCR de se concentrer sur la supervision et le suivi coordonnés du budget-programme et sur la maîtrise des coûts au cours des prochaines phases de planification et de mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle.**

335. Le HCR a souscrit à la recommandation, mais estimé qu'il avait déjà mis en place un système solide de supervision et de suivi. Il a déclaré que son Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire continuerait de suivre l'évolution de la situation, une attention particulière étant accordée à l'exécution du budget.

#### *Estimation et gestion des risques du programme*

336. Le Comité note que le programme de transformation institutionnelle est un projet organisationnel très complexe et ambitieux, qui a un impact majeur non seulement sur l'infrastructure informatique actuelle et future, mais aussi sur l'organisation dans son ensemble. L'investissement financier est considérable.

337. Dans ce contexte, les décisions doivent être prises de manière très réfléchie et prudente. Pour moderniser l'appui logiciel qu'il apporte à ses processus institutionnels, le HCR a décidé d'utiliser un ensemble de meilleures solutions existantes au lieu d'un progiciel de gestion intégré venant d'un fournisseur unique. Il s'est basé en cela sur une étude externe.

338. En règle générale, la gestion des grands risques et perspectives pouvant compromettre fortement la réalisation des objectifs de l'institution relève de la gestion du risque institutionnel du HCR. À des fins de suivi et de recensement, le HCR tient, d'une part, un inventaire des risques organisationnels pour chaque

opération sur le terrain et chaque division du siège et, d'autre part, un inventaire général des risques stratégiques.

339. Le HCR a fourni l'inventaire des risques stratégiques de janvier 2021 et celui des risques opérationnels de mars 2021. Le Comité a examiné dans quelle mesure les risques liés au programme de transformation institutionnelle étaient déjà pris en compte dans les différents inventaires.

340. L'inventaire mondial des risques opérationnels du HCR compte près de 700 pages et recense quelque 1 800 risques. Le Comité a relevé trois risques liés au programme de transformation institutionnelle : a) la Division de la gestion des ressources humaines a recensé un risque lié à la mise en service de la nouvelle solution numérique de gestion des ressources humaines, Digital HR ; b) l'inventaire des risques de la Division de la planification stratégique et des résultats contenait le risque de retard dans l'application du cadre de gestion axée sur les résultats ; et c) l'inventaire des risques de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement contenait un risque positif lié aux modules de la chaîne d'approvisionnement du nouveau progiciel de gestion intégré en nuage.

341. L'inventaire des risques de la Division des systèmes d'information et des télécommunications ne comportait pas de risque explicite lié au programme de transformation institutionnelle.

342. L'inventaire des risques stratégiques recense les risques critiques à l'échelle de l'organisation qui peuvent, en grande partie, être directement gérés par le HCR, ou sur lesquels l'organisation a une capacité d'agir. Son but est de permettre au HCR d'anticiper les risques stratégiques de manière efficace et transparente et de faciliter une prise de décision qui tienne compte des risques.

343. Dans l'inventaire des risques stratégiques de janvier 2021, le HCR a indiqué un groupe de risques lié au processus de changement, qui mentionne le projet de renouvellement de la gestion axée sur les résultats et le passage à un progiciel de gestion intégré en nuage ; et pourtant, aucune priorité particulière ne leur est attribuée. Le programme de transformation institutionnelle n'est expressément pris en compte dans aucun examen distinct des risques.

344. Le Comité estime que les risques liés au programme de transformation institutionnelle devraient être analysés et évalués de manière plus approfondie. Ils devraient être inclus de manière plus complète dans l'inventaire des risques opérationnels, car les solutions en nuage séparées et la couche d'intégration pourraient fort bien concerner beaucoup plus de divisions que celles pour lesquelles des risques ont déjà été indiqués.

345. Le programme de transformation institutionnelle touche presque tous les domaines d'activités du HCR. Les différents domaines sont très complexes et doivent être bien coordonnés. La période d'exécution du programme dans son ensemble sera longue, et le programme représente un investissement financier important. Le Comité est d'avis qu'actuellement, les risques posés par le programme ne sont pas suffisamment pris en compte dans les inventaires de risques du HCR.

346. Le Comité estime que le programme de transformation institutionnelle nécessite une gestion dynamique des risques et une prise de décision tenant compte des risques. Il est d'avis que mentionner le programme de transformation institutionnelle comme une cause de risque possible parmi d'autres dans la section relative aux risques liés au processus de changement ne tient pas pleinement compte de la complexité et des risques du programme.

347. Le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies a procédé à un examen de l'administration des services d'informatique en nuage dans le système des

Nations Unies en 2018 et présenté ses conclusions et recommandations dans un rapport (JIU/REP/2019/5), qui donne une description des risques et des problèmes liés à l'utilisation des services en nuage. Le Corps commun d'inspection estime que l'utilisation des applications en nuage crée de nouveaux risques et que ces risques devraient être évalués périodiquement et obligatoirement lorsqu'une solution en nuage est envisagée. Il a recensé des risques potentiels en matière de sécurité posés par le caractère multilocataire de l'informatique en nuage, l'accès à distance aux services en nuage et le nombre d'entités concernées. Il a indiqué en outre que la dépendance à l'égard des fournisseurs informatiques pouvait constituer un risque majeur.

348. Le Comité souscrit aux observations du Corps commun d'inspection sur les risques liés aux services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies. Il estime que les idées du Corps commun d'inspection sur les services d'informatique en nuage pourraient être utiles au HCR et apporter une valeur ajoutée au programme de transformation institutionnelle.

349. S'agissant des applications en nuage séparées que le HCR a achetées, le Comité estime qu'il ne suffit pas d'examiner les projets individuellement et en silo. Il pense qu'une analyse globale de toutes les applications en nuage prévues, avec leurs interactions et interfaces, pourrait permettre au HCR de recenser les risques potentiels d'entrée de jeu et de prendre des mesures pour éviter les risques financiers ou techniques. Compte tenu de l'ampleur et de l'importance du programme, le Comité estime que les risques associés doivent également être pris en compte de manière exhaustive au niveau du risque institutionnel le plus élevé, c'est-à-dire dans l'inventaire des risques stratégiques.

**350. Le Comité recommande au HCR de faire une estimation complète des risques pour l'ensemble du programme de transformation institutionnelle, tenant compte des risques financiers et techniques.**

**351. Le Comité recommande au HCR d'inclure expressément dans l'inventaire des risques stratégiques les risques liés au programme de transformation institutionnelle.**

352. Le HCR a souscrit aux recommandations et est en train de renforcer le processus de gestion des risques pour le programme de transformation institutionnelle, sur la base de l'analyse des risques effectuée pour les projets individuels. En outre, dans la mise à jour en cours de l'inventaire des risques stratégiques, il sera plus explicitement tenu compte des risques et des traitements liés au programme de transformation institutionnelle.

#### *Spécialiste de la protection des données*

353. Dans le rapport financier et les états financiers audités pour l'année terminée le 31 décembre 2019 et le rapport du Comité des commissaires aux comptes, le Comité a noté que le HCR n'avait pas pris de dispositions pour faire participer le ou la spécialiste de la protection des données aux projets informatiques. Il a donc recommandé au HCR d'inclure la coopération entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le ou la spécialiste de la protection des données dans les directives et les instructions administratives pertinentes, actuelles et nouvelles, relatives aux projets informatiques dans les domaines touchant au traitement des données personnelles. Le HCR a souscrit à cette recommandation (A/75/5/Add.6, par. 367 et 368).

354. Le HCR a indiqué qu'il avait élaboré un projet de politique globale de confidentialité à la suite de consultations internes menées en 2019 et 2020, qui s'appuie sur la politique de protection des données de 2015 pour les personnes

relevant de sa compétence et élargit les dispositions relatives à la protection des données pour englober le traitement des données personnelles relatives au personnel, aux donateurs, aux partenaires, etc. Le HCR compte étendre cette politique globale afin d'inclure les principes de protection des données dans toute la gamme de traitement des données personnelles au sein de l'institution. Le HCR avait affiné le projet en 2020 et créé son Service mondial de données la même année. Élément clé de la politique de confidentialité, ce service, où se trouve le ou la spécialiste de la protection des données, collabore à l'examen et à la mise à jour du projet, avec le Service des affaires juridiques et d'autres divisions concernées. Le HCR a indiqué qu'il avait entrepris un recensement détaillé des données, sur lesquelles s'appuie le projet de politique, et prévoyait d'adapter l'exécution en fonction des parties prenantes, de leurs intérêts et des lacunes. Il a précisé que ce projet élaboré en 2020 répondait aux dernières évolutions survenues à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, notamment la participation du Service mondial de données au processus, l'adoption en avril 2020 de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout, le dialogue engagé entre l'ONU et les acteurs externes et le processus de régionalisation mis en œuvre au sein de l'institution. Le HCR avait reporté la finalisation de cette politique à la fin de 2021.

355. Le Comité constate que le HCR a fait progresser la protection des données au sein de l'organisation et compte mettre en place une réglementation appropriée. Toutefois, il note que le HCR n'a pas associé son spécialiste de la protection des données au programme de transformation institutionnelle. Le Comité se félicite que le HCR tienne dûment compte des exigences en matière de confidentialité des données et de sécurité de l'information, tant dans l'évaluation technique du Comité d'étude de l'architecture que dans les négociations contractuelles avec les fournisseurs de services en nuage. Il salue également le fait que le HCR fasse examiner les contrats par le ou la responsable de la sécurité informatique et le Service des affaires juridiques pour vérifier qu'ils respectent les privilèges et immunités des Nations Unies et les clauses de confidentialité. Toutefois, de l'avis du Comité, ces mesures ne sont pas suffisantes pour assurer la protection des données personnelles au sein du HCR pour tous les employés et les autres catégories de personnes concernées dont les données personnelles sont traitées par les outils du programme de transformation institutionnelle. Lorsqu'il ou elle procède à des évaluations de la protection des données, le ou la spécialiste de la protection des données tient compte non seulement des accords contractuels avec des tiers, mais aussi des accords internes.

356. Le Comité considère que la protection des données personnelles est de plus en plus importante dans le monde entier, comme le montre le règlement général de l'Union européenne sur la protection des données. Dans le rapport mentionné plus haut, le Corps commun d'inspection signale des risques en matière de protection des données et des informations et estime que celle-ci est de la plus haute importance pour les gouvernements, les organisations et les entreprises du monde entier.

357. Le Comité constate que le HCR n'a pas encore finalisé l'élaboration d'une politique globale de protection des données, c'est-à-dire une politique générale allant au-delà de la protection des données des personnes relevant de sa compétence. Toutefois, il estime que le ou la spécialiste de la protection des données du HCR devrait déjà participer, à titre consultatif, au programme de transformation institutionnelle. Ainsi, il ou elle pourrait mettre en évidence les problèmes potentiels dans le traitement, en nuage ou en interne, des données personnelles des employés, des organisations affiliées, des partenaires d'exécution et des autres personnes concernées. Le Comité estime qu'il serait ainsi tenu compte de l'importance particulière et de la complexité du programme de transformation institutionnelle.

358. Le Comité recommande au HCR d'associer très tôt des spécialistes de la protection des données, notamment en interne, afin de gérer de manière adéquate le traitement des données personnelles dans l'organisation.

359. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

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

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

360. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 5,4 million de dollars (contre 2,5 millions de dollars en 2019). Il s'agit principalement de réductions de dons, dont 1,0 million de dollars du fait de la pandémie de COVID-19.

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

361. Le HCR a indiqué qu'il avait effectué des paiements à titre gracieux dans 19 cas pour un montant total de 44 835 dollars, dont 13 concernaient des mesures à l'appui du personnel affecté par l'explosion de Beyrouth. Aucun paiement à titre gracieux n'a été effectué en 2019. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs du HCR effectué par le Comité.

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

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

363. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquittait de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il a demandé également à l'administration et au Bureau des services de contrôle interne s'ils avaient connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives.

364. Le HCR a signalé 31 cas de fraude avérée en 2020, qui ont entraîné des pertes financières de 0,1 million de dollars (contre 61 cas en 2019, représentant un montant de 0,5 million de dollars). Parmi ces fraudes, 24 ont été commises par des membres du personnel et 7 par des membres du personnel affilié. Il s'agissait de fraude aux droits et avantages, au recrutement ou au diplôme, à l'inscription en tant que réfugié ou à la détermination du statut de réfugié ou d'escroquerie à la réinstallation, de détournement de fonds, de vol, de fraude aux achats, de modification ou destruction de documents officiels et d'autres fraudes.

## D. Remerciements

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

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

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

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

Le 22 juillet 2021

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 20	Le Comité recommande que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) se procure des données exactes sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie des membres de son personnel et les tienne à jour, à l'aide de champs de données plus adaptés.	Une initiative visant à établir une base centralisée de données sur l'historique de cotisation aux régimes d'assurance maladie des fonctionnaires de chaque entité participante qui ont cessé leur activité a été lancée par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Elle est coordonnée par la Division de la gestion des ressources humaines du HCR. La base de données sera alimentée par les entités participantes, qui soumettront les informations dans un format standardisé. Les données consignées pourront être utilisées pour compléter les dossiers de l'entité dans laquelle ces personnes sont actuellement enregistrées en tant que fonctionnaires en activité. Plusieurs entités des Nations Unies ont déjà consigné des informations dans la base de données ; celles-ci ont été prises en compte dans le calcul des engagements du HCR pour 2020. D'autres entités devraient alimenter la base en 2021. Le HCR considère qu'il a pris les mesures nécessaires pour mettre en place un mécanisme adéquat	Le Comité a pris note de l'initiative prise par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, ainsi que des informations ayant été communiquées aux entités participantes. Il considère que cette initiative et l'amélioration attendue de la base de données répondent de manière satisfaisante à la recommandation. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
2	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 27	Le Comité recommande que le HCR indique de manière transparente les raisons pour lesquelles il s'est écarté des hypothèses harmonisées établies par le Groupe de travail des normes comptables, afin d'améliorer la comparabilité de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.	Le HCR a indiqué qu'il avait utilisé les hypothèses harmonisées des Nations Unies pour le calcul des taux d'actualisation et d'inflation dans la note 3.8 relative aux états financiers.	Le Comité a pris acte de la révision des notes. Dans la recommandation, il avait demandé que soient indiquées les raisons des écarts observés. Bien que les raisons ne soient pas indiquées dans la note révisée, le Comité classe la recommandation.				X
3	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR opte pour une procédure simplifiée de comptabilisation des actifs dans laquelle il serait moins nécessaire de procéder à des ajustements manuels de fin de mois.	Un progiciel de gestion intégré a été sélectionné et devrait être mis en service en 2023. La phase de conception se déroulera tout au long de 2021 et jusqu'en 2022.	La configuration et la mise en place du nouveau progiciel de gestion intégré n'étant pas terminées, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X	
4	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 40	Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR étudie les possibilités d'automatiser l'enregistrement des coûts du second segment de transport.	Le progiciel de gestion intégré a été sélectionné et devrait être mis en service en 2023. La phase de conception se déroulera tout au long de 2021 et jusqu'en 2022.	La configuration et la mise en place du nouveau progiciel de gestion intégré n'étant pas terminées, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X	
5	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 44	Le Comité recommande que la recherche des indices de perte de valeur ou de réduction de la valeur des immobilisations corporelles soient un élément obligatoire des travaux	Dans le cadre de la clôture des comptes de l'année 2020, le HCR a entrepris une recherche formelle d'indices de dépréciation de la valeur des immobilisations corporelles. Pour ce faire, il a mené une	Le Comité se félicite de l'enquête menée par l'intermédiaire des bureaux régionaux. Il partage cependant l'avis du HCR selon lequel l'enquête devrait être encore améliorée, par exemple			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			annuels de clôture des comptes.	enquête et engagé une démarche de certification pour chaque région. Il appliquera cette façon de faire dans les années à venir et la consignera officiellement dans les instructions de clôture annuelle des comptes qui seront publiées. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	en incluant les divisions du siège (en particulier celle qui gère les centres de stockage des véhicules) et en affinant le questionnaire. La recommandation est donc en cours d'application.				
6	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 49	Le Comité recommande que le HCR fasse clairement la distinction entre les biens distribués pour la première fois et les biens redistribués, et veille à ce que ceux qui ne sont pas utilisés pendant longtemps ne fassent pas l'objet d'un amortissement.	Le HCR considère que cette demande n'est pas pleinement conforme au paragraphe 71 de la norme IPSAS 17 et n'accepte donc pas la recommandation. Il estime que le fait que des biens redistribués soient en transit ne doit pas interrompre l'amortissement.	La recommandation concernait les biens qui restent en transit pendant une période plus longue. Les mesures prises par le HCR pour analyser ces biens répondent à la recommandation. Le Comité classe donc cette recommandation.				X
7	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 56	Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure de gestions des stocks. Le HCR devrait veiller à ce que le nouveau progiciel de gestion intégré impose de produire les justificatifs voulus d'un bout à l'autre de la procédure et soit doté de mécanismes de contrôle.	Le HCR tiendra compte de cette recommandation au moment de concevoir les fonctions du nouveau progiciel de gestion intégré. À titre d'exemple, il est prévu d'intégrer dans le nouveau système un outil de suivi des envois. En attendant la sélection du nouveau système, le HCR donne suite à cette recommandation en renforçant le suivi des stocks et en donnant aux partenaires qui gèrent ses entrepôts un accès limité au progiciel de gestion intégré. Les mesures prises en vue de donner suite à cette recommandation sont en cours d'application.	Un examen de la gestion des stocks est réalisé annuellement dans le cadre de l'audit du Comité. Le Comité se félicite des mesures prises par le HCR pour améliorer le processus dans son ensemble. Il se réjouit aussi de constater que le HCR veille à ce que le progiciel de gestion intégré en cours d'élaboration soit conforme aux exigences. Cependant, les lacunes recensées par le Comité dans le cycle d'audit en cours montrent qu'il est encore possible de faire des améliorations. Le Comité ayant renouvelé la				X

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 60	Le Comité recommande que le HCR revoie sa procédure comptable concernant la remise de stocks aux partenaires qui en assurent la distribution et veille à avoir une vue d'ensemble des articles qui ont été confiés à la garde des partenaires et qui n'ont pas encore été distribués.	Dans un memorandum publié en 2019, le HCR a établi des règles relatives à la comptabilisation des stocks détenus par les partenaires dans les centres de distribution. Depuis, il maintient le contact avec les opérations sur le terrain pour s'assurer que les stocks confiés aux partenaires dont la valeur à la fin de l'année dépasse les 50 000 dollars sont recensés et signalés. Les règles qui figurent dans le memorandum seront intégrées et développées dans des directives opérationnelles plus détaillées sur les articles non alimentaires. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	recommandation dans le présent rapport, il classe la présente recommandation. Le Comité se félicite des mesures prises pour donner suite à la recommandation. Le Comité vérifiera lors du cycle d'audit de 2021 si les directives opérationnelles sur les articles non alimentaires, qui sont encore à l'état de projet, répondent à ses préoccupations. Il vérifiera également si les règles relatives à la déclaration des stocks confiés à la garde des partenaires ont été respectées.			X	
9	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 64	Le Comité recommande que le HCR améliore les contrôles relatifs aux stocks de carburant, par exemple en comptabilisant en stocks le carburant détenu en grande quantité par les opérations.	Des projets pilotes concernant la gestion du carburant sont prévus dans le projet de stratégie sur la gestion du parc mondial de véhicules pour la période 2021-2025. Dans un premier temps, on procédera, en 2021, à une analyse sur documents des procédures de gestion du carburant. Dans un deuxième temps, les opérations sur le terrain évalueront l'efficacité et la transparence de la procédure établie. Sur la base des conclusions obtenues et des	Le Comité note avec satisfaction que le HCR a commencé à revoir la procédure de gestion des stocks de carburant dans le cadre de la stratégie sur la gestion du parc mondial de véhicules pour la période 2021-2025. Il fera un suivi de l'avancement des travaux sur la question. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
10	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 69	Le Comité recommande que le HCR renforce ses procédures d'examen des charges à payer comptabilisées en fin d'année, par exemple en procédant à une analyse du ratio des dépenses par rapport aux charges à payer et à une analyse du délai moyen concernant les bons de commande ouverts, la réception des biens et services et la réception de la facture, pour veiller à l'exactitude des charges à payer comptabilisées en fin d'année. Les opérations de pays pour lesquelles les charges à payer qui sont comptabilisées ne sont pas plausibles devraient être systématiquement soumises à un examen.	recommandations formulées, le HCR élaborera ensuite une stratégie de gestion du carburant à l'échelle mondiale et décidera s'il convient ou non de comptabiliser le carburant en stocks. Cette recommandation est en cours d'application.	Le HCR a examiné ses procédures de régularisation en vue de recenser les améliorations qui pouvaient y être apportées aux fins de l'établissement des états financiers de 2020. Les justificatifs concernant les comptes de régularisation de 2020 ont été remis à l'équipe d'audit.	Le Comité a pris note du renforcement des procédures d'examen des charges à payer comptabilisées en fin d'année et indiqué qu'elles satisfaisaient aux exigences de la recommandation. À l'avenir, on pourrait inclure d'autres étapes dans les procédures, notamment l'examen des écarts budgétaires et des taux d'exécution du budget ainsi que le renforcement de la participation des bureaux régionaux. Cela permettrait d'accroître l'utilité des analyses. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
11	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 73	Le Comité recommande que le HCR revoie et corrige le calcul des charges à payer au titre des congés annuels accumulés et en exclue les fonctionnaires qui sont transférés ou prêtés à d'autres organisations ou qui sont détachés auprès d'elles.	Le solde des charges à payer à la fin de l'année 2020 au titre des congés annuels a été calculé conformément à la recommandation. Le HCR demande donc que cette recommandation soit classée.	Le Comité a noté que le HCR avait revu et corrigé le calcul des charges à payer au titre des congés annuels accumulés afin d'en exclure les fonctionnaires qui avaient été transférés ou prêtés à d'autres organisations ou qui avaient été détachés auprès d'elles. Le Comité	X				

N°	Année sur laquelle le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
12	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 80	Le Comité recommande que le HCR se dote d'un mécanisme de contrôle des charges concernant les partenariats d'exécution afin de veiller à ce que les opérations de pays ne puissent s'écarter des délais de liquidation ou d'exécution ayant fait l'objet d'une prolongation sans que le siège soit tenu au courant.	Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats a introduit des changements pour répondre à cette recommandation dans l'instruction administrative sur la clôture des comptes du HCR pour l'année terminée le 31 décembre 2020 (UNHCR/AI/2020/13, par. 4.6.10). Il est notamment prévu de déléguer l'approbation des demandes de prolongation aux bureaux régionaux et d'exiger des bureaux qu'ils confirment auprès du Service de la vérification et de la gestion de l'exécution si les accords correspondants ont été dûment signés et s'ils seront effectivement prolongés l'année suivante. Les dépenses différées en raison de la prolongation de projets sont enregistrées dans le progiciel MSRP lorsque la prolongation a été confirmée. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	considère que la recommandation a été appliquée.  L'instruction administrative sur la clôture des comptes de 2020 répond à la recommandation. Le Comité a indiqué qu'il recommandait la publication d'un document directif complet sur la gestion des partenariats d'exécution et que les procédures de prolongation des délais de liquidation ou d'exécution devraient y être intégrées. La question ayant été réglée d'après l'audit de 2020, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
13	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 88	Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé	Le progiciel de gestion intégré a été sélectionné et devrait être mis en service est prévue en 2023. Le dispositif de contrôle	La configuration et la mise en place du nouveau progiciel de gestion intégré n'étant pas terminées, la recommandation		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			au progiciel de gestion intégré. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portent sur l'ensemble du progiciel.	des accès sera mis au point en 2022.	est considérée comme étant en cours d'application.				
14	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le HCR lie la délégation de pouvoirs en matière d'approvisionnement à des fonctions plutôt qu'à des personnes, sous réserve de l'avancement du projet d'harmonisation des définitions d'emploi en cours.	Le progiciel de gestion intégré a été sélectionné et devrait être mis en service est prévue en 2023. Le dispositif de contrôle des accès sera mis au point en 2022.	La configuration et la mise en place du nouveau progiciel de gestion intégré n'étant pas terminées, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
15	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 118	Le Comité recommande que le HCR se serve d'une feuille de route comprenant des objectifs d'étape pour orienter et guider de manière transparente les prochaines phases du processus de décentralisation et de régionalisation et pour mesurer les résultats.	Le projet de feuille de route a été approuvé en principe et il est actuellement utilisé. Il fera l'objet d'une révision au troisième trimestre de 2021.	Il s'agit toujours d'une version préliminaire et les prochaines phases du processus de décentralisation et de régionalisation (comme le réalignement des divisions du siège) n'y figurent pas. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
16	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 126	Le Comité recommande que le HCR établisse une distinction plus claire entre la première et la deuxième ligne de maîtrise des risques dans le dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs.	Un projet de document de réflexion sur l'application du nouveau modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes ainsi qu'un projet de révision des attributions, des responsabilités et des pouvoirs ont été élaborés au quatrième trimestre de 2020. Le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations a organisé, au quatrième trimestre de 2020, une	La révision du modèle des trois lignes se poursuivant, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
17	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 135	Le Comité recommande que le HCR distingue clairement les attributions et les responsabilités incombant aux bureaux régionaux et celles incombant aux divisions, les uns et les autres étant chargés de la deuxième ligne de maîtrise des risques.	consultation entre les bureaux régionaux et les divisions du siège (terminée), dont découlera un dispositif actualisé définissant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs. La révision finale des attributions, des responsabilités et des pouvoirs ainsi que l'application du modèle des trois lignes sont prévues pour le deuxième trimestre de 2021.	Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation figurant au paragraphe 126 du chapitre II du rapport <a href="#">A/75/5/Add.6</a> font également suite à cette recommandation.	La révision du modèle des trois lignes se poursuivant, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X
18	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 141	Le Comité recommande que le HCR définisse de manière claire et transparente les attributions et les responsabilités s'attachant aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux.	Un certain nombre de définitions d'emploi liées aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux ont été publiées ou mises à jour, reflétant les tâches qui seront confiées à leurs titulaires. Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation figurant au paragraphe 126 du chapitre II du rapport <a href="#">A/75/5/Add.6</a> font également suite à cette recommandation.	Un certain nombre de définitions d'emploi liées aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux ont été publiées ou mises à jour, reflétant les tâches qui seront confiées à leurs titulaires. Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation figurant au paragraphe 126 du chapitre II du rapport <a href="#">A/75/5/Add.6</a> font également suite à cette recommandation.	La révision du modèle des trois lignes se poursuivant, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X
19	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 150	Le Comité recommande que le HCR examine la capacité des bureaux de pays, en tant que première ligne de maîtrise des	Les mesures prises en réponse à la recommandation figurant au paragraphe 158 du chapitre II du rapport <a href="#">A/75/5/Add.6</a> font	Les mesures prises en réponse à la recommandation figurant au paragraphe 158 du chapitre II du rapport <a href="#">A/75/5/Add.6</a> font	Le Comité note que le HCR s'emploie actuellement à appliquer cette recommandation. Il considère			X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 158	risques, et recherche des options d'un bon rapport coût-efficacité pour combler les lacunes. Le Comité recommande que le HCR examine le contexte et s'attache à ce que ces postes soient utilisés au mieux, en particulier au vu du déficit de capacités dont souffre la première ligne de maîtrise des risques.	également suite à cette recommandation. La Division de la planification stratégique et des résultats a récemment publié une liste de contrôle qui aidera les bureaux régionaux à examiner les stratégies intérimaires ou pluriannuelles des bureaux de pays et des bureaux multipays. Les points qui figurent dans la liste sont axés sur l'intégrité et la cohérence globales des stratégies et de leurs différentes composantes (analyse de la situation, orientation stratégique, cadre de résultats, plan de gestion des ressources et plan de suivi et d'évaluation). La liste permettra d'avoir une vision plus éclairée des lacunes en matière de capacités.	donc que la recommandation est en cours d'application. Le Comité note que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. En 2021, il examinera la manière dont la liste de contrôle est utilisée dans la pratique pour le cycle de planification de 2022. Il considère que la recommandation est en cours d'application.			X	
21	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 168	Le Comité recommande que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et le coût de la décentralisation et de la régionalisation.	Un système de suivi des coûts a été mis en place et est utilisé pour surveiller les coûts associés au processus de décentralisation et de régionalisation. Des indicateurs clés de performance ont été validés et automatisés, ce qui permet d'assurer le suivi nécessaire. Le Service d'audit interne du HCR, qui relève du Bureau des services de contrôle interne, mène actuellement une étude consultative de gestion.	Le Comité note que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation et qu'il a fait un premier pas en réalisant un audit interne. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
22	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 182	Le Comité recommande que le HCR analyse les dépenses liées aux pays et communautés d'accueil et trouve les moyens de mieux montrer comment son assistance bénéficie aux communautés d'accueil, conformément au principe énoncé dans le pacte mondial sur les réfugiés.	Le nouveau cadre de résultats permet aux opérations de définir la communauté d'accueil en tant que bénéficiaire des résultats qu'elles fixent. Toutefois, puisque les communautés d'accueil et les populations déplacées bénéficient souvent des mêmes interventions (les services de soins de santé primaires, par exemple), il est impossible de distinguer, dans le nouvel outil de gestion axée sur les résultats, les dépenses engagées exclusivement pour les communautés d'accueil. Il est à noter cependant que la formation qui est en cours de lancement sur COMPASS porte également sur une nouvelle fonctionnalité qui permettra de désigner la communauté d'accueil comme bénéficiaire pour chacun des types de résultats et de ventiler les indicateurs par bénéficiaire, comme on peut le voir dans les directives sur les informations relatives aux populations bénéficiaires. Cette nouvelle fonctionnalité facilitera l'analyse de l'assistance reçue et contribuera à montrer comment celle-ci bénéficie à la communauté d'accueil. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité salue l'inclusion de la communauté d'accueil en tant que population bénéficiaire. Il suivra les dépenses liées à ce groupe qui seront déclarées dans les années à venir. Aucune dépense n'a été enregistrée dans le nouveau cadre de résultats en 2020, et aucune analyse des dépenses liées aux communautés d'accueil n'a été effectuée. Toutefois, vu les futurs domaines d'impact, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque. Il fera le point de la situation lors du lancement de la nouvelle fonctionnalité dans COMPASS.				X
23	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 189	Le Comité recommande que le HCR mette en place un mécanisme de contrôle visant	Le HCR a créé des réseaux de praticiens pour permettre aux bureaux de pays et aux bureaux	Compte tenu des mesures prises et des documents fournis par le HCR, le Comité	X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
		à s'assurer que les bureaux de pays surveillent l'exécution des accords de partenariat comme convenu dans le calendrier de suivi et dans le respect des délais.	régionaux de mettre en commun les meilleures pratiques en matière de suivi des accords de partenariat. Le HCR dispose de deux groupes sur Yammer dédiés respectivement à la gestion de programme et au contrôle de projet, ainsi que d'un canal sur Teams consacré à la gestion et au contrôle de projet qui est administré par l'équipe régionale de contrôle. Le HCR continue de travailler à la conception de la Solution pour l'établissement de rapports, la supervision et le suivi des projets (PROMS) qu'il est prévu de mettre en place. Cette solution comprendra des fonctionnalités qui permettront d'améliorer le suivi des projets sur le plan financier et sur le plan de la performance. Il sera ainsi possible, dans le cadre des fonctions de contrôle, de mieux superviser, suivre et vérifier les activités et les résultats. Le HCR transmettra le document de conception au Comité pour montrer que le logiciel PROMS intégrera des fonctionnalités qui permettront de répondre à cette recommandation. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	considère que la recommandation a été appliquée.					
24	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 194	Le Comité recommande que le HCR élabore un formulaire général de contrôle des projets fondé sur les risques, qui	Comme indiqué plus haut, le HCR met actuellement au point un système de suivi et de contrôle des projets qui réduira	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 201	Le Comité recommande que le siège ou les bureaux régionaux du HCR surveillent les opérations de pays pour s'assurer qu'elles ne confient les achats d'une valeur supérieure à 100 000 dollars qu'à des partenaires ayant une préqualification valide.	Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats a travaillé en collaboration avec les bureaux régionaux pour clarifier les règles à respecter concernant les achats d'une valeur supérieure à 100 000 dollars. Il a en outre amélioré les contrôles de la valeur des marchés confiés à des partenaires et de la préqualification des partenaires. Le HCR a fait part à l'équipe d'audit des mesures qu'il avait prises pour améliorer le suivi. À plus long terme, la Division de la planification stratégique et des résultats s'emploiera à intégrer au système de gestion et de contrôle des projets (en cours de développement) ou au portail des partenaires de l'ONU une fonctionnalité qui permettra de contrôler plus facilement le respect des règles dans ce domaine. Compte tenu de ces informations, le HCR demande	donc que la recommandation est en cours d'application.  Compte tenu des mesures prises par le HCR et de l'élaboration en cours de l'outil en ligne, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
26	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 213	Le Comité recommande que le HCR examine, dans le cadre d'un exercice combiné, la procédure de préqualification des partenaires et la délégation de pouvoirs en matière d'achats. Le HCR doit veiller à ce que les procédures englobent tous les principaux aspects d'une procédure d'achat et exiger que les résultats des audits et des rapports de suivi ou d'inspection entrent dans le cadre de la décision de confier des achats à des partenaires.	<p>que cette recommandation soit classée.</p> <p>La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et la Division de la planification stratégique et des résultats ont examiné la procédure de délégation aux partenaires de pouvoirs en matière d'achats. Cet examen a donné lieu à un certain nombre d'améliorations, qui ont été communiquées à l'équipe d'audit.</p> <p>Au cours du premier trimestre de 2021, les deux divisions ont aussi uni leurs forces pour trouver d'autres moyens d'améliorer la procédure actuellement utilisée pour évaluer les demandes de préqualification des partenaires. Les solutions retenues seront appliquées au cours du deuxième trimestre de 2021.</p> <p>Puisque la question a été examinée, le HCR demande que cette recommandation soit classée.</p>	Compte tenu des mesures prises par le HCR et de l'évaluation en cours, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
27	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 216	Le Comité recommande que le HCR revoie les formulaires de délégation aux partenaires d'exécution de pouvoirs en matière d'achats afin d'avoir une analyse pertinente, un calcul des coûts et une justification de la décision. Un calcul des coûts doit être	La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et la Division de la planification stratégique et des résultats ont examiné la procédure et les formulaires de délégation de pouvoirs en matière d'achats aux partenaires d'exécution et ont révisé les	Compte tenu des mesures prises par le HCR et de la révision des formulaires, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
		inclus lorsqu'un partenaire n'est pas exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée.	formulaire. Les nouveaux formulaires, qui ont été transmis à l'ensemble des bureaux extérieurs du HCR, indiquent plus clairement quelles sont les exigences à respecter pour tenir compte du fait que la non-exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) accroît les coûts. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.						
28	2019 <a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 221	Le Comité recommande que, par souci de conformité, le HCR définisse des responsabilités claires en matière de contrôle au siège ou dans les bureaux régionaux concernant la délégation aux partenaires de pouvoirs en matière d'achats, au niveau des pays.	La Division de la planification stratégique et des résultats, en collaboration avec la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, a examiné la procédure de délégation aux partenaires de pouvoirs en matière d'achats. L'objectif était d'améliorer l'analyse des avantages comparatifs qu'entreprennent les bureaux de pays lorsqu'ils confient des achats aux partenaires. En outre, l'obligation qui incombe aux bureaux extérieurs d'évaluer les capacités des partenaires avant de leur déléguer des pouvoirs en matière d'achats a été clarifiée. De plus, l'importance de la fonction d'approvisionnement dans la conduite de ce processus sur le terrain a été soulignée dans les communications adressées aux bureaux extérieurs. Comme indiqué dans	Compte tenu des mesures prises et des documents fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>						<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>					
			la réponse au point 26 de l'annexe ci-dessus (A/75/5/Add.6, chap. II, par. 213), la Division de la planification stratégique et des résultats continue de contrôler la valeur des marchés confiés aux partenaires. Les bureaux régionaux continuent de veiller à ce que les bureaux de pays respectent les règles. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.						
29	2019 A/75/5/Add.6, chap. II, par. 231	Le Comité recommande que le HCR analyse les faiblesses dans le choix et la définition des indicateurs d'impact, des produits et des indicateurs de succès et réfléchisse aux moyens d'aider davantage les opérations de pays lorsqu'elles élaborent des accords de partenariat.	Dans l'ensemble de l'organisation, on remédie aux faiblesses observées dans la définition des indicateurs d'impact en adoptant un nouveau système de gestion axée sur les résultats qui est mieux à même de traiter ce type d'indicateurs. Des formations sont actuellement dispensées dans les bureaux de pays afin d'améliorer la gestion des accords de partenariat dans le cadre du lancement du nouveau système (COMPASS). D'autres possibilités de renforcement des capacités seront offertes au cours de l'année. Des discussions seront aussi organisées dans les réseaux de praticiens créés par le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats,	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
			l'objectif étant de permettre aux bureaux extérieurs de mettre en commun les meilleures pratiques. Le HCR prévoit de donner suite à cette recommandation d'ici la fin de 2021, une fois que l'organisation se sera familiarisée avec le nouveau système de gestion axée sur les résultats.						
30	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 238	Le Comité recommande que le HCR élabore un plan régissant la mise en œuvre et la prolongation des accords de partenariat pluriannuels pour les années à venir (assorti d'un objectif financier). Il a estimé que ce plan devrait notamment être corrélé aux cycles budgétaires et aux activités de suivi et d'audit.	Le Service de vérification et de gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats a entrepris d'examiner les politiques et les pratiques relatives aux accords pluriannuels à la lumière des réformes de la planification pluriannuelle qui sont actuellement menées dans le cadre du déploiement de la gestion axée sur les résultats. Cette recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
31	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 240	Le Comité recommande que le HCR fournisse des modèles d'amendements aux accords de partenariat pluriannuels aux fins de la mise en œuvre des accords la deuxième année. Il a estimé que ces modèles devraient inclure toute l'information nécessaire, comme les informations budgétaires et les calendriers de paiement actualisés, dans un format concis.	Dans le cadre de l'examen des politiques et pratiques relatives aux accords pluriannuels (voir la réponse de l'administration au point 30 de l'annexe ci-dessus [ <a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 238]), la Division de la planification stratégique et des résultats examine également les modèles d'accords pluriannuels.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
32	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 244	Le Comité recommande que le HCR accélère la mise en service de l'outil de gestion CashAssist en vue de rationaliser la documentation afférente à l'assistance en espèces, ainsi que le suivi et les opérations de rapprochement.	<p>CashAssist est actuellement utilisé dans 14 pays. Depuis la fin du mois de mai 2021, 20 pays supplémentaires ont été formés à son utilisation. Ces derniers sont en passe de mettre à jour leurs directives générales pour régir l'utilisation de CashAssist dans leurs opérations, après quoi ils utiliseront CashAssist en guise de système de distribution de fonds en espèces. D'ici la fin de l'année 2021, 25 pays supplémentaires devraient avoir été formés et avoir inscrit l'utilisation de CashAssist dans leurs directives générales, et 59 pays au total utiliseront CashAssist aux fins de la distribution de fonds en espèces.</p> <p>Le canal automatisé d'intégration des données entre proGres v4 et CashAssist est pleinement opérationnel et fonctionnel depuis 2017. D'autres améliorations sont prévues en 2021 aux fins de la mise en place d'une plateforme financière automatisée dédiée, intitulée « Digital Hub of Treasury Solutions – Connectivity for Banking » (plateforme numérique dédiée aux solutions de trésorerie – la connectivité au service de la banque), qui permettra d'établir une connexion normalisée et</p>	<p>Le Comité estime que le déploiement de CashAssist sera réussi lorsque ce dernier sera utilisé pour procéder à des paiements en espèces dans le cadre des opérations de pays. En 2020, c'était le cas pour neuf d'entre elles. Une fois déployé avec succès, CashAssist doit fonctionner de manière stable pour traiter le flux de paiements groupés prévu, et une interface de programmation de passerelles/d'applications doit être mise en place entre la version 4 de proGres (proGres v4) et CashAssist, ainsi qu'entre CashAssist et le prestataire de services financiers.</p>		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
33	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 249	Le Comité recommande que le HCR précise les procédures d'achat de services financiers lorsqu'il participe aux facilités de trésorerie communes et que les fonds de gestion de trésorerie sont centralisés. Il a estimé que les procédures devaient également prévoir qu'il serait régulièrement vérifié que le prestataire de services financiers était à même d'administrer le programme et de répondre aux besoins propres du HCR.	<p>rationalisée avec les prestataires de services financiers, en intégrant CashAssist à la future infrastructure des progiciels de gestion intégrés en ligne.</p> <p>Les mesures ci-après ont été prises : le HCR, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial ont publié conjointement des directives interinstitutions relatives aux achats en commun, plus particulièrement aux transferts en espèces à des fins humanitaires, établissant ainsi des procédures sur la question. Le HCR a renforcé les évaluations préalables des prestataires de services financiers afin de garantir une traçabilité et une responsabilité totales dans la répartition des fonds. Dans le cadre des facilités de trésorerie communes, la sélection des prestataires de services financiers met l'accent sur les nouvelles technologies de l'information, notamment l'utilisation de portefeuilles distincts pour garantir la traçabilité individuelle de tous les organismes participants. Le HCR a renforcé le contrôle du respect par les prestataires de services financiers des clauses contractuelles et des directives</p>	Le Comité se félicite de l'élaboration de directives détaillées sur les achats interinstitutions en commun, plus particulièrement sur les transferts en espèces à des fins humanitaires, ainsi que du renforcement des vérifications préalables. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
N°									
34	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 257	Le Comité recommande que le HCR simplifie la procédure budgétaire applicable au projet de gestion du parc automobile mondial et se conforme à l'instruction et au principe de base du financement du projet, à savoir que les recettes provenant de la location et des ventes soient mises à la disposition d'un fonds autonome de gestion du parc mondial. Tant que la procédure budgétaire n'aura pas été simplifiée, les recettes non affectées générées dans le cadre du projet devraient être clairement identifiées et leur origine établie en toute transparence à des fins de contrôle, avant d'être affectées au budget du parc mondial, selon qu'il convient.	générales, y compris l'évaluation de la rapidité des remboursements dans les évaluations ponctuelles de la performance des fournisseurs. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.  En 2021, la Division de la gestion et de l'administration financières a entrepris de créer un fonds distinct pour la gestion du parc automobile mondial. Dans le cadre de la nouvelle structure, le budget afférent à la gestion du parc automobile mondial et les opérations y relatives seront suivies et présentées séparément afin de permettre de mesurer la performance avec précision et de mettre en œuvre un processus simplifié d'allocation des ressources. Un modèle financier a été créé en 2020. Il collecte les principales données relatives à la gestion du parc mondial, telles que les recettes et les dépenses de location, d'assurance et de cession, et est capable de fournir des projections sur les besoins en matière de gestion du parc mondial sur plusieurs années. Ce nouvel outil sera utilisé pour poursuivre la planification et les allocations budgétaires au titre de la	La Division de la gestion et de l'administration financières a entrepris de transformer la gestion du parc automobile mondial, qui passera prochainement d'une cellule gérée dans le cadre d'une opération à une structure de fonds indépendante. Cette mesure s'accompagne d'un processus simplifié d'allocation des ressources et de la possibilité de reporter les fonds d'un budget à un autre. Le processus global de transformation se poursuit. Le Comité estime que les mesures prises jusqu'à présent (mise en œuvre du nouveau code de situation et des nouveaux centres de coûts, etc.) sont appropriées dans le cadre de la présente recommandation et considère que celle-ci est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
35	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 264	Le Comité recommande que le HCR aide les opérations à évaluer leurs besoins en nouveaux véhicules conformément aux instructions administratives applicables.	En 2020, le HCR a organisé 36 webinaires pour 88 opérations, auxquels 459 membres du personnel du HCR ont participé. Les webinaires étaient axés sur la méthode crête à crête permettant de recalibrer le parc automobile de 2021 en se fondant sur les données d'utilisation provenant du système de suivi des véhicules.	Le HCR a mis en place une analyse des données de crête à crête en guise de méthode pour recalibrer le parc automobile. Au cours de ses visites virtuelles sur le terrain, le Comité a constaté que des webinaires étaient organisés au sein des opérations. Il estime que la qualité des données nécessaires pour effectuer	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
36	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 265	Le Comité recommande que le HCR encourage les opérations à consigner les données de kilométrage dans FleetWave, les gestionnaires du parc automobile mondial ayant l'intention d'utiliser le kilométrage comme critère de cession. Il a estimé que, si le système n'offrait pas cette fonctionnalité, il fallait le configurer à cette fin.	Un plan de gestion du parc automobile mondial pour 2021 a été établi et sera suivi conjointement par le HCR (suivi des commandes et des cessions des automobiles du parc) et le prestataire de services (suivi des données d'utilisation). Le siège continuera à organiser de tels webinaires dans les années à venir. Le HCR considère donc qu'il a pris des mesures suffisantes pour soutenir les opérations dans leur évaluation des besoins et qu'il a mis en place un système pour continuer en ce sens. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	En janvier 2021, la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules de la Division de la gestion et de l'administration financières a mis en place un suivi mensuel d'un ensemble de données à saisir dans FleetWave, dont le kilométrage. En outre, le système de suivi des véhicules estime automatiquement le kilométrage des véhicules dotés de dispositifs de localisation actifs. Par conséquent, le HCR demande au Comité de classer cette recommandation.	une analyse de crête à crête n'a pas encore atteint son niveau optimal. Cette question a été traitée au moyen d'une nouvelle recommandation. Néanmoins, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
37	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 266	Le Comité recommande que le HCR s'emploie à établir un véritable plan d'achat global de véhicules légers, reposant sur les évaluations des besoins des opérations et des plans de cession.	Le plan d'achat de véhicules sera basé sur le plan relatif au parc automobile pour 2021 et le modèle financier de gestion du parc mondial. Le plan de gestion du parc automobile pour 2021 et après englobera des données telles que la taille actuelle du parc, les cessions prévues, l'utilisation, les commandes de véhicules ainsi que la taille du parc et les objectifs d'utilisation prévus pour l'année.	Le Comité se félicite des mesures prises pour répondre à la recommandation. La mise en œuvre d'un plan de gestion du parc automobile permet d'obtenir des informations cohérentes et complètes sur la taille optimale du parc au niveau des opérations, en s'appuyant sur les données disponibles dans FleetWave et sur l'analyse de crête à crête. Nonobstant les conclusions du Comité selon lesquelles les données saisies par FleetWave sont insuffisantes, celui-ci considère que le plan de gestion du parc automobile constitue une première étape et une approche théorique pour conseiller les opérations sur la taille optimale du parc. Le Comité estime que ce plan doit se traduire par une modification du comportement des opérations en matière de commandes. Il souligne que le ratio entre les achats planifiés et les achats ponctuels est toujours de 40 % à 60 %. Compte tenu du fait que le plan de gestion automobile afin d'indiquer quels véhicules doivent être mis au rebut. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.		X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
38	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 272	Le Comité recommande que le HCR définisse un niveau raisonnable de capacité afin d'optimiser la durée moyenne d'entreposage des véhicules. Le HCR devrait examiner l'historique de tous les modèles avant de commander de nouveaux véhicules et ce, afin d'éviter des durées d'entreposage supérieures à 12 mois.	Sur la base du nombre de véhicules commandés les années précédentes, du délai d'exécution, du temps d'entreposage et de la taille des stocks, en 2020, la Division de la gestion et de l'administration financières a décidé de commander un maximum de 1 000 véhicules pour 2021, contre 1 200 véhicules (718 véhicules achetés à l'échelle mondiale en 2020) les années précédentes, ce qui permet d'ajuster le volume de véhicules et de réduire le temps d'entreposage dans les centres. À l'avenir, la Division analysera chaque année le nombre optimal de voitures à commander, ainsi que leurs modèles, afin de s'assurer que la durée d'entreposage ne soit pas prolongée. Compte tenu de ce qui précède, le HCR considère que cette recommandation est appliquée et demande qu'elle soit classée.	du parc n'a pas encore donné lieu à une amélioration des achats, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.  Le HCR est conscient de la nécessité de réduire le stock de véhicules dans les centres de gestion du parc automobile mondial. Par exemple, les véhicules non adaptés à des fins opérationnelles ont été préparés pour être vendus aux enchères, et le nombre de véhicules commandés auprès de constructeurs a été réduit. Compte tenu des mesures que le HCR a prises pour donner suite à la recommandation du Comité, celui-ci estime que cette recommandation a été appliquée.	X			
39	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 274	Le Comité recommande que le HCR envisage de soumettre les véhicules entreposés depuis plus de 12 mois aux tests de dépréciation de fin d'année.	Le HCR a modifié la date de début de la comptabilisation de l'amortissement des véhicules, en la faisant passer de la date d'entrée en service à la date à laquelle les véhicules sont prêts	Dans son évaluation du point 5 de l'annexe ci-dessus [ <a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 44)], le Comité a déclaré qu'il saluait l'enquête sur la dépréciation des			X	

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				à être utilisés (c'est-à-dire lorsqu'ils sont entièrement équipés des pièces et accessoires requis dans les lieux d'entreposage centraux où ils sont conservés avant leur déploiement). La perte de valeur inhérente aux véhicules temporairement inutilisés à partir de 2020 est donc comptabilisée comme une dépréciation. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	immobilisations corporelles, qui comprend les véhicules. Le Comité convient avec le HCR que l'enquête doit être encore améliorée pour tenir compte des véhicules. La recommandation est par conséquent toujours en cours d'application.  La Commission note tout particulièrement que les véhicules entreposés dans les centres ne sont équipés d'accessoires que sur commande des opérations ; ce n'est qu'alors qu'ils sont prêts à être utilisés. Le HCR a décidé d'avancer le début de l'amortissement au moment où les véhicules sont équipés et prêts à être utilisés. Toutefois, cette période ne couvre pas la durée d'entreposage, c'est-à-dire la période précédant le moment où les véhicules sont équipés et prêts à être utilisés. Le Comité estime que la comptabilisation anticipée de l'amortissement ordinaire ne couvre pas le test de dépréciation requis par les normes IPSAS. Compte tenu de la recommandation susmentionnée, le Comité classe cette recommandation en espérant que le test de dépréciation des véhicules				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 279	Le Comité recommande que le HCR comptabilise à l'actif les dépenses d'acquisition et d'installation des accessoires.	Le HCR a mis en œuvre ce changement recommandé dans les états financiers de 2020. Tous les accessoires matériels et leurs coûts d'installation connexes sont désormais comptabilisés à l'actif aux coûts standards. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	sera inclus dans la recommandation susmentionnée.  Dans la politique révisée de comptabilisation des immobilisations corporelles (Norme IPSAS 17) (UNHCR/HCP/2016/1/Rev.2 , par. 4.4.2), il est indiqué qu'au 31 décembre 2019, les éléments individuels qui ont été acquis séparément mais qui sont intégrés dans un élément comptabilisé à l'actif doivent être comptabilisés en conséquence. Pour satisfaire à cette prescription, le HCR a créé les comptes de dépenses supplémentaires ci-après pour la comptabilisation des charges comptabilisées à l'actif : 654100, « comptabilisation à l'actif des coûts des accessoires de véhicules (autres) », et 653100, « comptabilisation à l'actif des coûts des accessoires de véhicules (radios et système de localisation des véhicules) ». La Division de la gestion et de l'administration financières a établi une méthode pour comptabiliser à l'actif les dépenses séparément. Le Comité considère que la	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
41	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 283	Le Comité recommande que le HCR s'emploie à recueillir les données de kilométrage du parc automobile, en plus des données relatives à l'âge des véhicules, aux fins de la procédure de cession.	À partir de 2021, la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules de la Division de la gestion et de l'administration financières a travaillé aux côtés des opérations pour saisir les données relatives au kilométrage, à la consommation de carburant et aux services/réparations à raison d'une fois par mois. L'âge des véhicules est également pris en compte. Pour les véhicules qui ont été accidentés, les données relatives à l'âge et au kilométrage sont déjà prises en compte en vue de prendre la décision de les réparer ou de les mettre au rebut. En outre, grâce au système de suivi des véhicules, une estimation du kilométrage est enregistrée, et les données provenant à la fois de FleetWave et du système de suivi sont incluses dans les mises à jour trimestrielles soumises aux contrôleurs régionaux. La présente réponse doit être lue conjointement avec la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 265 du chapitre II du document <a href="#">A/75/5/Add.6</a> . Sur la base des points susmentionnés, le HCR	recommandation a été appliquée.  Voir la réponse à la mesure du HCR concernant la mise en œuvre de la recommandation figurant au paragraphe 265 du chapitre II du document <a href="#">A/75/5/Add.6</a> . En outre, l'âge et le kilométrage des véhicules sont pris en compte pour identifier les véhicules qui doivent être mis au rebut. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
42	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 291	Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte que les accords de décaissement soient signés en temps utile. Il a estimé que, si des changements étaient nécessaires en cours d'année, il convenait de modifier l'annexe A, qui faisait partie intégrante de l'accord. En outre, le HCR devrait examiner et réviser l'accord qu'il a conclu en juin 1998 avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).	Un nouveau modèle d'accord de décaissement a été convenu avec l'UNOPS à la fin de 2020 et mis en œuvre via les accords de 2021. De même, l'accord de juin 1998 a été examiné, mais il a été déterminé qu'aucune modification de cet accord n'était nécessaire à ce stade. L'annexe A de chaque accord de décaissement doit désormais être mise à jour régulièrement au cours de l'année afin de tenir compte des dernières estimations de l'engagement global et du financement requis pour financer le recrutement du personnel affilié par le biais du mécanisme de l'UNOPS. La nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel affilié apportera également une plus grande clarté sur les documents à conserver pour le traitement des contrats de l'UNOPS et sur la nécessité de les remplir en temps voulu. Par conséquent, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
43	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 297	Le Comité recommande que le HCR mette en place des contrôles de conformité pour s'assurer que les données saisies par son personnel dans le progiciel MSRP sont	Grâce à l'actualisation de l'accord de décaissement, complétée par la récente instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, on s'attend à ce que le respect des	Dans le cadre de l'examen en cours du processus de transformation institutionnelle, le Comité gardera cette question à l'étude. Il considère donc		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			fiables, aux fins de l'établissement de rapports et du suivi.	procédures de saisie des données s'améliore. À moyen terme, le développement du nouveau progiciel de gestion intégré destiné à remplacer le progiciel MSRP prendra en compte des modalités plus optimales de traitement des données relatives au personnel affilié, qui devraient permettre d'améliorer les rapports et le suivi.	que la recommandation est en cours d'application.				
44	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 302	Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour assurer un contrôle et un suivi réguliers des engagements au titre de l'UNOPS ; il a estimé que le HCR devrait en particulier passer en revue le montant des engagements en cours d'année et liquider les soldes restants des ressources réservées une fois que les factures de l'UNOPS avaient été réglées.	Conformément aux nouveaux accords de décaissement en vigueur à partir de 2021, les bons de commande liés à l'accord de décaissement doivent obligatoirement être envoyés et une référence au numéro de bon de commande doit être incluse dans l'accord, ainsi que sur toutes les factures connexes de l'UNOPS. Les améliorations apportées aux processus devraient permettre et garantir l'exhaustivité et la fiabilité du suivi des données relatives aux bons de commande de l'UNOPS sur l'outil d'analyse décisionnelle. En outre, le processus centralisé de fin d'année destiné à l'examen des dispositifs de l'UNOPS sur cette plateforme a été amélioré et étendu afin que les soldes de bons de commande restants inutilisés ou superflus soient mis en évidence et puissent être	Le Comité prend note du processus modifié de fin d'année pour l'examen des dispositifs de l'UNOPS et gardera cette question à l'étude.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
45	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 306	Le Comité recommande que le HCR mette au point, en consultation avec l'UNOPS, des procédures visant à améliorer le système de paiement par avance afin de réduire les dépenses et de maximiser les avantages de ce système.	décaissés en temps utile. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Une discussion a eu lieu avec l'UNOPS, au terme de laquelle il a été convenu de ne pas modifier le processus actuel en 2021. Les mesures provisoires prises pour améliorer la gestion financière sont résumées dans les réponses aux recommandations figurant aux paragraphes 291 et 302 du chapitre II du document <a href="#">A/75/5/Add.6</a> . Toutefois, toute véritable refonte du processus de paiement et d'avance doit être liée à la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré. Le HCR se chargera de la simplification du processus de l'UNOPS dans le nouveau système, mais les résultats ne seront pas visibles avant 2023. Le HCR considère donc que cette recommandation est devenue caduque.	Le Comité gardera cette question à l'étude et assurera le suivi du processus en 2021.		X	
46	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 311	Le Comité a recommandé que le HCR mette en place un dispositif de contrôle complet pour éviter toute incohérence dans les données relatives aux vacataires engagés par l'intermédiaire du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.	Le nouveau progiciel de gestion intégré des ressources humaines devrait être mis en œuvre en 2022. Cette recommandation est déjà prise en compte dans la phase d'élaboration du nouveau système. La recommandation est actuellement prise en compte.	Le HCR a déclaré qu'il mettrait en place des contrôles complets dans le nouveau système afin d'éviter l'incohérence des données. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
47	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 316	Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires de l'UNOPS est considéré comme raisonnable et nécessaire à ses opérations. Il a estimé que le cadre du HCR devrait définir les « raisons opérationnelles valables », exemples à l'appui, afin de garantir la bonne utilisation des contrats de vacataire conclus avec l'UNOPS.	L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié (UNHCR/AI/2020/7) a été publiée le 11 décembre 2020. Le formulaire d'étude de faisabilité qui y est annexé exige de l'ensemble des bureaux du HCR qu'ils consignent toutes les informations pertinentes relatives au recrutement de membres du personnel affilié (notamment de vacataires administrés par l'UNOPS) dans le cadre de leur gestion prévisionnelle des besoins en personnel. L'annexe II, qui porte sur la gestion et l'utilisation des contrats individuels (applicable aux vacataires de l'UNOPS), renforce encore les définitions des contrats et le champ d'utilisation de ces derniers. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
48	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 321	Le Comité recommande que le HCR contrôle régulièrement le ratio entre son personnel permanent et son personnel affilié.	L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié a été publiée le 11 décembre 2020. Elle porte sur le ratio et sur la responsabilité d'assurer le suivi. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
49	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 331	Le Comité recommande que le HCR revoie sa stratégie de mise en service de proGres v4 et adapte le plan de mise en service en conséquence.	En 2020, malgré les difficultés liées à la crise du coronavirus (COVID-19) et à la transformation organisationnelle, proGres v4 a été déployé dans 27 opérations, portant le total à 100 opérations. Le nombre de dossiers individuels dans proGres v4 est passé de 10,2 millions à 15 millions, soit une augmentation de 50 %, la plupart des migrations ayant été effectuées à distance et avec une équipe de déploiement réduite au siège. Afin de s'adapter au nouvel environnement opérationnel et organisationnel, le Service mondial de données a revu et adapté la stratégie de déploiement de proGres v4 pour traiter les 25 % de déploiements restants, compte tenu des 5 millions de dossiers individuels restants. Suivant la logique des « 80 % supérieurs », une approche similaire sera adoptée dans proGres v3 en ciblant les 10 opérations de pays en attente qui comptabilisent le plus grand nombre de réfugiés, lesquels représentent 97 % des données cibles, et en tenant compte des approches en matière de règlement des défis mondiaux actuels. Ce plan de mise en œuvre est déjà en	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
50	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 342	Le Comité recommande que le HCR étoffe et établisse dans leur version définitive les orientations provisoires, en en faisant des instructions obligatoires pour la mise hors service de proGres v3 et en y intégrant l'échéancier de mise hors service.	Le Service mondial de données a rédigé un guide interne décrivant l'échéancier et les zones de responsabilité prévus pour la mise hors service des bases de données proGres v3 après la transition vers proGres v4. Ces orientations seront finalisées et diffusées à tous les bureaux extérieurs du HCR d'ici au deuxième trimestre de 2021.	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été classée.	X			
51	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 343	Le Comité recommande que les représentants de chaque opération de pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.	Les opérations ont déjà commencé pour confirmer électroniquement que les instances de proGres v3 ont été mises hors service après avoir été téléchargées avec succès sur la plateforme de préservation des données, une plateforme numérique hors site à long terme gérée par le Groupe des dossiers et des archives de la Division des relations extérieures et conçue pour servir de dépôt pour les données qui doivent être conservées indéfiniment.	Le Comité assurera le suivi de la question. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
52	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 353	Le Comité recommande que le HCR désigne, dans le cadre de sa politique de protection des données, des responsables de traitement	Le HCR veillera à ce que la politique mondiale de protection des données indique clairement les responsabilités en matière de données aux niveaux local, régional et du	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			aux niveaux mondial et régional.	siège. La rédaction de cette politique se trouve à un stade avancé.	recommandation est en cours d'application.				
53	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 360	Le Comité recommande que le HCR procède à une analyse d'impact relative à la protection des données à un stade précoce, afin de garantir que les résultats de cette analyse puissent être pris en compte lors de la planification et de la conception de nouveaux systèmes TIC ainsi qu'à l'occasion des améliorations apportées aux principales caractéristiques des systèmes en place et à l'interopérabilité de ces systèmes, aux fins du traitement des données à caractère personnel.	Afin d'être en mesure de réaliser plus facilement des évaluations d'impact sur la protection des données, le HCR a entamé le processus d'externalisation de certains éléments des évaluations auprès d'un partenaire sélectionné de manière concurrentielle, avec lequel un contrat devrait être conclu au cours du second semestre de 2021. Les premières étapes consistent à délimiter les composantes externalisées des évaluations et à définir l'expertise technique et les prescriptions liées au processus d'achat, ainsi que les critères d'évaluation et de sélection. Le HCR prévoit que la première année (à partir de la sélection des partenaires) sera une année pilote permettant d'évaluer les besoins, les exigences et les performances de l'entreprise prestataire sélectionnée. De même, il prévoit que, grâce aux partenaires externes chargés des évaluations, l'organisation est en mesure de s'assurer que celles-ci sont réalisées de manière cohérente et en temps voulu concernant les nouveaux systèmes TIC qui portent sur les données à caractère	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
54	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 367	Le Comité recommande que le HCR intègre la coopération entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le spécialiste de la protection des données dans les directives et les instructions administratives pertinentes, actuelles et nouvelles, relatives aux projets TIC dans les domaines touchant au traitement des données personnelles.	personnel de personnes relevant de la compétence du HCR. Dans le cadre du suivi des mises à jour précédentes, le spécialiste de la protection des données est pleinement associé au recensement des domaines dans lesquels la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le Service mondial des données doivent élaborer conjointement des orientations, sous la direction conjointe du responsable de la sécurité informatique et du spécialiste de la protection des données. Le renforcement de la collaboration entre la Division et le spécialiste de la protection des données s'est concrétisé par la rédaction d'un guide conjoint sur le stockage et le traitement des données personnelles des personnes concernées en dehors de l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), qui a été finalisé et publié en avril 2021. La Division et le Service continueront d'identifier des domaines de travail communs. D'autres domaines susceptibles de donner lieu à des produits normatifs conjoints sont en cours d'identification et de négociation aux fins du développement de ces derniers	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
55	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 374	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsables de traitement tiennent le spécialiste de la protection des données pleinement informé de tout accord de transfert de données et de toute analyse d'impact relative à la protection des données effectuée sous leur responsabilité.	en 2021. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Il est donné suite à cette recommandation moyennant la délégation partielle des responsabilités du spécialiste de la protection des données aux bureaux régionaux dans le cadre du processus de décentralisation et de régionalisation. Les bureaux régionaux sont chargés de la protection des données au niveau régional, fonction qui est définie dans le cadre de gestion et d'analyse des données et de l'identité. Un changement organisationnel et systémique permettant de définir clairement les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux extérieurs, des bureaux régionaux et du siège garantira une circulation responsable des données et des informations entre toutes les entités concernées. Conformément au chapitre 6.2 de la politique de protection des données du HCR, tous les accords de partage de données doivent être examinés et approuvés par le spécialiste de la protection des données. Compte tenu de la nomination d'un spécialiste régional de la protection des	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
56	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 20	Le Comité recommande que le HCR revoie la façon dont l'actif net est présenté dans les états financiers, en veillant à ce que l'information relative à la comptabilité par fonds ne soit utilisée que dans la mesure où elle complète les normes IPSAS applicables.	données au sein des bureaux régionaux, c'est à ce dernier qu'il incombe en premier lieu de fournir des conseils, un soutien et un suivi aux opérations de pays. Dans la structure régionale actuelle, le coordonnateur de la gestion et de l'analyse des données et de l'identité fait office de spécialiste de la protection des données, les fonctions de protection des données étant réparties entre les autres piliers des bureaux régionaux.	Le HCR n'a pas souscrit à cette recommandation. Il envisagera en effet de revoir la façon dont l'actif net est présenté quand la nouvelle norme sur la comptabilisation des produits sera publiée. Trois nouveaux exposés-sondages sur la comptabilisation des produits et les paiements de transfert ont été ouverts à commentaire par le Conseil des normes IPSAS en février 2020. Le HCR examine actuellement leur incidence sur l'information financière.	Le HCR ne souscrit pas à la recommandation et n'a pris aucune mesure pour y donner suite. Le Comité maintient sa position, à savoir que la manière dont l'actif net est présenté dans les états financiers doit être revue et la nomenclature de l'actif net établie dans les normes IPSAS doit être reprise. La recommandation n'a pas été appliquée.			X
57	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 45	Le Comité recommande en outre que le HCR examine régulièrement les fiches article. Les articles n'ayant pas été achetés depuis longtemps doivent recevoir la mention « fin de vie ». Les prix unitaires standard	Le HCR a examiné les fiches article en se basant sur la liste des articles (demandes d'achat, bons de commande et pièces justificatives) non utilisés au cours des trois dernières années. La liste comprenait 142 articles (détaillés en pièce	Le HCR révisé régulièrement le catalogue et face à la pandémie de COVID-19, modifie certains articles, qui ont été ajoutés aux stocks. En outre, le prix standard de plus de 500 articles a été mis à jour jusqu'à présent. Le	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			doivent être mis à jour périodiquement. Après une période définie (par exemple, cinq ans), les fiches article doivent automatiquement faire l'objet d'un examen de leur validité et des prix réels des articles.	jointe), et l'approbation de tous les responsables des différentes catégories d'articles (Division de la gestion et de l'administration financières, Division des systèmes d'information et des télécommunications, Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et Division de la résilience et des solutions) est requise pour que lesdits articles puissent recevoir la mention « fin de vie ». Le HCR a revu et mis à jour les prix standard des articles du stock actuel, en se basant sur le prix moyen des articles achetés ces trois dernières années. Le HCR a examiné 544 articles (détaillés en pièce jointe) et a mis à jour les valeurs avec le concours de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. S'agissant des services, des immobilisations corporelles, des articles suivis séparément et des consommables, le HCR cessera d'utiliser cette fonctionnalité car les prix standard ne peuvent être déterminés pour les articles de ces catégories. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
58	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 50	Le Comité recommande que le HCR établisse une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés en vue d'un transfert direct de propriété à d'autres entités, en particulier dans les cas qui ne concernent pas l'exécution d'un programme en particulier. Le HCR doit signaler clairement ces biens dans le progiciel MSRP et faire figurer séparément le coût de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.	La demande de modification visant à identifier les immobilisations corporelles, les articles suivis séparément, les stocks et les articles consommables achetés en vue d'un transfert de propriété a été mise en œuvre dans le progiciel MSRP et était applicable aux nouvelles demandes d'achat à partir de 2021. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité se félicite des mesures prises et suivra la manière dont celles-ci répondent à la recommandation dans la pratique au cours du cycle d'audit de 2021. Il a en outre mis au jour des dossiers et des particularités supplémentaires en matière de transfert de propriété lors de l'audit de 2020. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
59	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 64	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales soient bien définis et intégrés dans les structures existantes afin de faciliter la coordination et que le siège puisse exercer le contrôle nécessaire.	La réponse doit être lue conjointement avec les points 16, 17 et 18 de l'annexe ci-dessus [ <a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 126, 135 et 141]]. Les mesures figurant dans ces paragraphes répondront également à la présente recommandation.	Le Comité prend note du fait que le HCR s'emploie toujours à appliquer cette recommandation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
60	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 77	Le Comité recommande que le HCR utilise le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour mettre en évidence les liens qui existent entre les intrants, les réalisations et les résultats, y compris les produits exécutés par les partenaires, et pour faciliter l'alignement des	Rendus possible grâce au déploiement des nouveaux mécanismes de gestion axée sur les résultats, le nouveau cadre de résultats et le nouvel outil COMPASS ont été lancés en janvier 2021, et les opérations soumettront leurs plans stratégiques pour 2022 et après (pour celles qui élaborent des	Compte tenu de la mise en œuvre effective du service COMPASS, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
61	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 99	plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires.  Le Comité recommande que le HCR mette en place des mécanismes de contrôle supplémentaires dans la nouvelle structure organisationnelle pour compenser le relèvement des seuils d'immobilisation des actifs.	stratégies pluriannuelles) en s'appuyant sur ce nouvel outil. Des informations détaillées sur le nouveau cadre et l'outil ont été fournies. Le HCR demande que cette recommandation soit classée.  Le HCR ne considère pas qu'il doive introduire des contrôles supplémentaires. Les bâtiments qui ne sont pas comptabilisés à l'actif à ce jour en raison du relèvement des seuils sont considérés comme des articles suivis séparément. Par conséquent, même s'ils ne sont pas comptabilisés à l'actif, ils sont tout de même suivis. Compte tenu de la nature fixe des bâtiments, et du fait qu'ils sont vérifiés au moins tous les deux ans, le HCR estime que les mécanismes de contrôle sont suffisants.  Pour 2020, le HCR s'est appuyé sur l'initiative des boîtes vertes pour remplacer l'inventaire physique. S'agissant des articles suivis séparément, les bureaux de pays ont confirmé 73 % des bâtiments. Le HCR est convaincu que, sur la période 2020-2021, il obtiendra une couverture nettement supérieure à 80 %. Une fois les boîtes vertes installées, le HCR sera en mesure de vérifier les bâtiments grâce à leurs rapports					X

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
62	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 141	Le Comité recommande au HCR d'établir et de maintenir une vue d'ensemble des procédures et formalités précises en ce qui concerne l'exonération de TVA, les taux de TVA applicables, les livraisons et services concernés, les dates d'échéance et les seuils applicables pour chaque opération de pays. Le HCR devrait procéder, à intervalles réguliers, à des évaluations analytiques des chiffres clés de la TVA.	de consommation d'énergie. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.	La mise à jour annuelle du questionnaire a été effectuée de nouveau en 2020, et la première partie de la recommandation est considérée comme ayant déjà été appliquée. À l'issue d'une analyse de la reconfiguration potentielle de la TVA dans le progiciel MSRP, en vue de répondre à la deuxième partie analytique de la recommandation, il a été conclu que la mise en œuvre de celle-ci serait excessivement compliquée et non justifiable avant la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré. Une analyse plus utile de la TVA sera incluse dans les impératifs de conception du nouveau projet de progiciel. Le HCR considère que la recommandation est devenue caduque et demande donc qu'elle soit classée.	En ce qui concerne la partie ouverte de la recommandation, à savoir les examens analytiques périodiques des chiffres clés de la TVA, le Comité a pris note du cahier des charges convenu avec le nouveau fournisseur de logiciels, qui tient compte du projet de configurer en détail les taxes sur les transactions et de veiller ainsi à ce que le HCR dispose d'un moyen moderne et utile de gérer et d'analyser la TVA dans l'ensemble de l'organisation, grâce aux nouveaux systèmes mis en place. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		
63	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 147	Le Comité recommande au HCR d'améliorer son analyse des variations des traitements et avantages du personnel, de sorte à mener à bien les contrôles requis dans le cadre de la matrice de contrôle financier.	Le HCR a joint un échantillon de sa version améliorée d'une analyse des variations de la plausibilité pour septembre 2019-septembre 2020, assortie d'une analyse du résumé agrégé des paiements de traitements au personnel, ainsi que des graphiques pour visualiser les	Le Comité se félicite de l'ajout du résumé agrégé des chiffres détaillés qui résume le résultat de l'analyse et met en évidence les principales variations. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
64	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 156	Le Comité recommande au HCR de conserver, dans un fichier journal, la trace de l'établissement à intervalles réguliers de rapports de suivi des ressources humaines. Les rapports et leurs résultats devraient être chargés dans eSafe. Le HCR devrait confirmer, dans une colonne distincte, l'évaluation des rapports des ressources humaines issus du progiciel MSRP et prendre les mesures (correctives) appropriées, selon que de besoin. Davantage de rapports des ressources humaines devraient être automatisés.	principales variations. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Cette recommandation est devenue caduque. En novembre 2020, le HCR a lancé le projet de ressources humaines numériques (Digital HR) et a décidé de geler les améliorations liées au système RH du progiciel MSRP, à l'exception des éléments critiques relatifs aux missions, dans la perspective du passage à une nouvelle plateforme en 2022. En janvier 2021, l'équipe chargée de la formation et de la conformité a été créée au sein du Service du personnel et des ressources humaines dans le but de coordonner de manière centralisée les activités de formation, le contrôle de la conformité, l'audit interne et externe et les fonctions de surveillance liées à la Section de l'administration du personnel et du paiement des salaires. En conséquence, la préparation, la distribution et le suivi des rapports mensuels et ad hoc du module de gestion des ressources humaines et des états de paie du progiciel MSRP (HR MSRP) sont désormais effectués de manière centralisée, et la création d'une équipe dédiée permet de se	Le Comité indique que le HCR ne s'emploie pas à améliorer le progiciel MSRP, mais qu'il utilisera la nouvelle plateforme et a mis en place une équipe chargée de la formation et de la conformité au sein du Service du personnel et des ressources humaines. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
65	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 161	Le Comité recommande au HCR de réfléchir aux moyens de mettre en œuvre un cycle d'approbation de l'évaluation des rapports dans le module de gestion des ressources humaines du progiciel MSRP, afin de faciliter les procédures de	concentrer davantage sur le contrôle de la conformité. L'équipe nouvellement mise en place dispose de la capacité et de l'autorité nécessaires pour réaliser certaines des activités prévues dans le cadre du projet d'automatisation des processus robotisés (modifications de la couverture médicale administrée de manière centralisée dans le cadre de l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies et du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement) et pour suivre de près les affiliations à l'assurance médicale. L'équipe est régulièrement chargée d'entreprendre de manière centralisée des révisions et des corrections de masse de données spécifiques dans le progiciel de gestion intégré, selon que de besoin. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Cette recommandation est devenue caduque, étant donné qu'un nouveau progiciel de gestion intégré a été sélectionné et sera mis en œuvre en 2022. Comme indiqué dans le rapport de 2018, d'autres mécanismes de contrôle sont en place pour	Étant donné que le HCR a choisi un nouveau système de progiciel de gestion intégré, qui sera mis en œuvre en 2022, et que d'autres mécanismes de contrôle sont en place, le Comité considère qu'il est acceptable (compte tenu des				X

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
						<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>				
			supervision et leur consignation systématique.	compenser l'absence d'approbation assortie de justificatifs au sein du progiciel MSRP. Le HCR accepterait une nouvelle recommandation sur les modalités de compte rendu afférentes au nouveau système de progiciel de gestion intégré.	coûts et des avantages) que le HCR n'ait pas examiné les options de mise en œuvre d'un cycle d'approbation pour l'examen des rapports relatifs à HR MSRP dans le module y relatif actuel. Le Comité compte que le nouveau système contienne un cycle d'approbation approprié. La recommandation peut être classée.				
66	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 226	Le Comité recommande au HCR d'instaurer de nouvelles mesures de contrôle consistant à effectuer des examens complets et des vérifications ponctuelles afin d'améliorer le respect des dispositions relatives aux partenaires d'exécution, prévues dans le Manuel du HCR, par une application accrue du principe de responsabilité. Ces mesures pourraient être instaurées dans la nouvelle structure des bureaux régionaux par l'intermédiaire des futurs fonctionnaires chargés du contrôle au niveau régional.	Le personnel de contrôle des projets des bureaux régionaux a établi des procédures pour contrôler régulièrement la conformité des bureaux nationaux aux impératifs de mise en œuvre du partenariat. Parmi ces procédures, figurent notamment des réunions régionales régulières avec les personnes de contact pour mutualiser les bonnes pratiques et fournir des solutions pratiques aux défis. Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats soutient les bureaux régionaux et les bureaux de pays en publiant des rapports de conformité périodiques portant à la fois sur l'examen du processus et les signatures du rapport de financement du projet. Les discussions avec les	Compte tenu des procédures établies dans les bureaux régionaux, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
67	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 235	Le Comité recommande au HCR de mettre en œuvre, dans la mesure du possible, des procédures électroniques supplémentaires, telles que la présentation des rapports financiers des partenaires par le biais du portail à l'intention des partenaires des Nations Unies et la signature électronique pour l'approbation des rapports financiers des partenaires, en remplacement du système actuel de signature de vérification hors ligne, afin de faciliter le renforcement des contrôles internes. Lorsque la signature électronique aura été mise en œuvre, le HCR devrait veiller à ce que les pouvoirs de signature soient	bureaux régionaux sur ces questions ont permis d'accroître la sensibilisation à la nécessité de garantir une conformité totale. En outre, le Service procède à des examens périodiques de la qualité des rapports de suivi des résultats et de vérification financière, et les retours d'information sont transmis aux bureaux locaux, assortis de recommandations le cas échéant. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	À court terme, le HCR a introduit des mesures permettant aux partenaires et aux personnels du HCR de signer les rapports financiers de projets, les rapports de suivi, et les rapports de vérification de manière électronique selon les plans établis de délégation de pouvoir. Dans la mesure où les partenaires et le personnel signent désormais ces rapports par voie électronique, conformément au plan établi, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Compte tenu des mesures prises et des documents fournis par le HCR, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
68	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 262	Le Comité recommande au HCR de renforcer l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et de garder une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements.	Outre les changements apportés pour améliorer le modèle de rapport sur le financement des projets, comme indiqué précédemment, au paragraphe 5.6 de l'annexe E de l'instruction administrative sur la planification, la budgétisation, le suivi et la mise en œuvre détaillés pour 2021 (UNHCR/AI/2020/11), le HCR a fourni des précisions aux bureaux de pays sur la manière de traiter le décaissement des versements futurs. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité se félicite des modifications qui ont été apportées aux modèles de rapport financier relatif aux projets et les réglementations figurant dans l'instruction administrative pour 2021. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
69	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 267	Le Comité recommande au HCR de relier de manière transparente les transferts de propriété aux accords de partenariat dans les cas où le bénéficiaire est un partenaire d'exécution. L'accord relatif au transfert de propriété et les écritures correspondantes dans le système MSRP devraient notamment citer la cote d'identification de l'accord de partenariat. Le but du transfert devrait être indiqué clairement dans	Le Service de la vérification et de la gestion de l'exécution de la Division de la planification stratégique et des résultats et le service de la gestion des actifs de la Division de la gestion et de l'administration financières mettent à jour le modèle de transfert de propriété afin d'inclure une zone de texte libre permettant d'entrer une courte description (200 caractères, espaces inclus). Il sera indiqué « Motif du transfert (brève description) ». La Division des systèmes d'information et des	Le formulaire révisé présente l'accord de partenariat. Le modèle de transfert de propriété mis à jour offre une zone de texte libre permettant de saisir une courte description en vue d'expliquer la raison du transfert de propriété. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
70	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 299	Le Comité recommande que le HCR intègre les résultats du rapport d'évaluation dans sa prochaine stratégie de gestion du parc automobile, évalue l'ordre et l'importance des procédures à mettre en œuvre et les hiérarchise en conséquence.	télécommunications est dans le processus final de mise en œuvre de cette demande de changement. Compte tenu de la mise en place effective de la nouvelle fonctionnalité, permettant de décrire le but du transfert, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le projet de stratégie relatif au parc automobile pour la période allant de janvier 2021 à décembre 2025 a été finalisé et sera présenté à la direction au cours du premier trimestre de 2021. Les sept recommandations émises dans le rapport d'évaluation ont été intégrées la structure générale de la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules à des degrés divers. Par exemple, une nouvelle structure de financement est en cours d'élaboration pour la Section, qui est de facto l'organisme responsable de la cession des actifs et a signé un accord de prestation de services pour les services de mise aux enchères avec le Programme alimentaire mondial et attend la signature d'un deuxième accord de ce type avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Grâce à la nouvelle structure du bureau, la communication avec	Le HCR a poursuivi le développement de la stratégie globale du parc automobile pour la période 2021-2025. Les principales recommandations du rapport d'évaluation sont intégrées dans la stratégie avancée de gestion du parc automobile. Celle-ci englobe plusieurs projets visant à améliorer la capacité à fournir et à faciliter le potentiel de service de la gestion du parc automobile mondial. Certains des projets ont déjà commencé ou sont en cours d'expérimentation sous la forme de modèle pilotes, à l'instar des services de mise aux enchères fournis au Programme alimentaire mondial ou les services de location de voitures fournis au Fonds des Nations Unies pour la population. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
71	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 300	Le Comité recommande que les opérations sur le terrain aient l'obligation de consigner toutes les données opérationnelles et financières dans les outils d'analyse (FleetWave/système de suivi des véhicules) et que le personnel chargé de la gestion globale du parc ait accès à toutes les bases de données et soit en mesure de procéder à des analyses et d'évaluer ces données.	les opérations sur la gestion du parc a été renforcée et améliorée. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Similaire aux mises à jour de la recommandation figurant au paragraphe 265 du document <a href="#">A/75/5/Add.6</a> . Les données de FleetWave sont désormais contrôlées mensuellement par un prestataire de services, et la liste des utilisateurs du système est partagée avec les opérations à des fins de mise à jour, ce qui garantit l'accès du personnel de gestion du parc automobile aux bases de données, selon les besoins. En décembre 2020, 94 % du parc global du HCR étaient équipés d'un système de suivi des véhicules. Le HCR considère que les données saisies et capturées dans FleetWave sont désormais suffisantes. Il dispose d'un système mis en place par un prestataire de services, Restrata, qui soutient l'analyse et le suivi des données pertinentes. Les solutions seront étendues à toutes les opérations concernées. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le HCR a fourni aux opérations sur le terrain des outils pour l'enregistrement des données, ainsi que les instructions correspondantes. La gestion du parc automobile global permet d'accéder aux données du parc et d'effectuer des analyses régulières. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
72	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 301	Le Comité recommande que le HCR envisage de mettre en place une solution permettant d'intégrer dans l'analyse opérationnelle et l'analyse des coûts les données relatives aux opérations et aux coûts des véhicules loués.	Un examen sur dossier des véhicules loués utilisés dans 10 opérations, qui comprenait des conclusions majeures et des recommandations à l'intention de la direction sur les moyens d'améliorer la situation en ce qui concerne les locations, a été achevé. L'analyse ayant été menée à bien, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le HCR a effectué un examen approfondi sur dossier concernant l'utilisation de services externes de location de voitures par les opérations sur le terrain. Il s'appuiera sur cette analyse pour ajuster les processus, publier des orientations spécifiques et établir un calendrier de suivi complet. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
73	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 307	Le Comité recommande que le HCR renforce les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.	L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié a été publiée le 11 décembre 2020. Le formulaire d'étude de faisabilité qui y est annexé exige de l'ensemble des bureaux du HCR qu'ils consignent toutes les informations pertinentes relatives au recrutement de membres du personnel affilié (notamment de vacataires) dans le cadre de leur gestion prévisionnelle des besoins en personnel. L'annexe II de l'instruction, qui porte sur la gestion et l'utilisation des contrats individuels (applicable aux vacataires de l'UNOPS), renforce encore les définitions des contrats et le champ d'utilisation de ces derniers. Compte tenu de ces informations, le HCR demande	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
74	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 310	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'interruption de service obligatoire de trois mois complets soit systématiquement observée. Par conséquent, l'organisation devrait contrôler la durée des contrats afin que les limites applicables fixées soient respectées.	que cette recommandation soit classée. L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié a été publiée le 11 décembre 2020. L'annexe II de l'instruction remplace la politique du HCR sur les vacataires (UNHCR/IOM/011/2013-UNHCR/FOM/011/2013) du 31 janvier 2013 et précise la durée maximale des contrats de vacataire. Cependant, l'interruption de service est maintenant facultative, comme décrit au paragraphe 53, qui dispose que le contrat d'un consultant peut être prolongé autant de fois que nécessaire, quelle que soit la durée, avec ou sans interruption de service. Par conséquent, le HCR considère que cette recommandation n'est plus pertinente et qu'elle est devenue caduque, et demande au Comité de la classer.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
75	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 316	Le Comité recommande que le HCR donne des instructions claires aux divisions et aux opérations sur le terrain (entités recruteuses) afin de mieux faire connaître la procédure de validation des engagements. L'organisation devrait modifier ses politiques relatives à la	L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié rend obligatoire le processus d'habilitation des ressources humaines lors du recrutement du personnel affilié [par. 38, 40 f) et 42 h)]. [Pour obtenir de plus amples informations, voir la note d'orientation figurant dans l'instruction administrative et ses annexes,	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			validation des engagements et veiller à ce que le Groupe des partenaires affiliés soit associé à la procédure de validation.	sect. 15, annexe II, par. 45 h)]. Compte tenu de ce qui précède, le HCR demande que cette recommandation soit classée.					
76	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 317	Le Comité recommande également que le HCR mette en place des outils qui permettent de procéder à la validation des engagements en ligne.	Cette recommandation est devenue caduque. Les améliorations liées au progiciel MSRP sont gelées, compte tenu de la mise en place prochaine d'un nouveau système, dont la phase de conception a débuté en janvier 2021. Ce nouveau système sera spécialement conçu de manière à remplacer le système MSRP. Le HCR demande le classement de la recommandation et accueille favorablement toute observation sur la conception du nouveau système.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
77	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 324	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'ensemble de la procédure de recherche et de sélection des vacataires soit vérifiée de manière indépendante ou repose sur un système d'approbation (dans le cadre du module MSRP) afin d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection prise par le ou la responsable du poste à pourvoir.	Cette recommandation est devenue caduque. Le HCR avait mis à l'essai un outil, mais les améliorations ultérieures qu'il était prévu d'apporter au système MSRP ont été gelées compte tenu de la mise en place prochaine d'un nouveau système, dont la phase de conception a débuté en janvier 2021. Celui-ci sera spécialement conçu de manière à remplacer le système MSRP. Le HCR demande le classement de la recommandation et accueille favorablement toute observation sur la conception du nouveau système.	Le Comité assurera le suivi de la question au cours du nouveau cycle d'audit et examinera le fonctionnement du nouveau système informatique en nuage. Il classe la recommandation.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
78	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 327	Le Comité recommande que le HCR accorde une attention particulière à l'élaboration de définitions d'emploi précises qui permettent aux fonctionnaires responsables d'évaluer les performances des vacataires. Par conséquent, l'organisation devrait revoir la classification actuellement utilisée pour évaluer les performances dans le cadre du rapport d'évaluation et examiner la possibilité d'intégrer au module MSRP le rapport et le modèle d'évaluation.	Le HCR n'établira pas de définitions d'emploi normalisées pour le personnel affilié et recommande à la place l'utilisation des définitions normalisées existantes, le cas échéant. Dans l'annexe II de l'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié, le HCR donne des précisions sur les fonctions (définitions d'emploi) des vacataires. Selon la section 5 de la note d'orientation figurant dans l'instruction administrative, les membres du personnel affilié peuvent exercer des fonctions analogues à celles confiées aux fonctionnaires, les entités recrutant du personnel affilié sont encouragées à utiliser les titres fonctionnels répertoriés dans le catalogue du HCR et à ne créer de nouveaux titres que si nécessaire, et les attributions particulières confiées à un membre du personnel affilié dans le cadre de son affectation doivent être précisées dans la description des fonctions plutôt que dans le titre fonctionnel. Une normalisation absolue des définitions d'emploi des vacataires et des titres similaires à ceux utilisés pour les fonctionnaires n'est pas nécessaire, compte tenu du large éventail d'activités que ces définitions et titres	Le Comité assurera le suivi de la question. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
79	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 328	Le Comité recommande également que le HCR procède à une analyse pour déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.	recouvrent, et irait à l'encontre du concept d'aménagement des modalités de travail. Cela est même contraire à l'esprit de l'observation initiale.  S'agissant de l'intégration des évaluations au module MSRP, cette recommandation est devenue caduque. Les améliorations liées au progiciel MSRP sont gelées, étant donné la mise en place prochaine d'un nouveau système. La prise en compte du personnel affilié dans la fonction d'évaluation des performances de ce système fait partie des exigences.	L'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié a été publiée le 11 décembre 2020. Le formulaire d'étude de faisabilité qui y est annexé exige de l'ensemble des bureaux du HCR qu'ils consignent toutes les informations pertinentes relatives au recrutement de membres du personnel affilié (notamment de vacataires) dans le cadre de leur gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Il leur impose également d'analyser les incidences financières et de donner des détails à ce sujet. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Une analyse de faisabilité est prévue dans la nouvelle instruction administrative. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
80	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 343	Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'organisation.	Le HCR élabore actuellement une politique sur la sécurité informatique, qui devrait être publiée d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.	Le Comité assurera le suivi de la question. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
81	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 344	Le Comité recommande que le HCR mette en place un dispositif d'approbation centralisé obligatoire afin d'éviter les chevauchements d'applications et établisse un registre pour toutes les applications élaborées sur le terrain. Les bureaux extérieurs qui envisagent de mettre au point de nouvelles applications devraient en informer la Division des systèmes d'information et des télécommunications.	Le dispositif d'approbation a été mis en place au stade de la planification, de sorte que les applications qui dépassent les seuils définis, qu'elles soient planifiées au niveau central ou local, doivent être envoyées au Comité de la gestion de la transformation, dont la Division des systèmes d'information et des télécommunications fait partie, afin d'éviter des doublons. Les responsables régionaux de l'informatique et des communications se tiennent en rapport avec la Division au siège pour veiller à ce que la règle ci-dessus soit respectée et pour tenir à jour l'état des applications et systèmes mis au point au niveau local. En ce qui concerne la recommandation visant à établir un registre des applications, la Division tient une liste des applications élaborées sur le terrain dans l'outil central de gestion et veille dans la mesure du possible à ce que cette liste soit à jour. Lorsque les bureaux	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
			extérieurs prévoient de mettre au point une application au niveau local, la Division en est informée. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.						
82	2018 <a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 345	Le Comité recommande que le HCR mobilise davantage de fonds pour mettre en œuvre les normes minimales de sécurité informatique sur le terrain et en contrôler l'application.	De nombreux progrès ont été faits et des initiatives ont été lancées. Des informations à ce sujet ont été communiquées dans le cadre de l'audit.  Le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				
83	2018 <a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 356	Le Comité recommande que le HCR dresse un état des lieux des actifs primordiaux et des actifs en support en vue de l'appréciation des risques en matière de sécurité de l'information.	Les principaux processus, activités et données en matière d'informatique et de communication, ainsi que le matériel et les infrastructures, ont été enregistrés comme principaux biens ou matériel d'appui dans un nouvel outil mis en place récemment.  Le programme de transformation de la cybersécurité comprend un projet visant à garantir l'évaluation des exigences en matière de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité pour chacune des principales applications, évaluation dont les résultats seront pris en compte dans le nouvel outil. Un état des lieux des actifs ayant été dressé et un cadre de facilitation ayant été mis en place, le HCR considère que	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
84	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 365	Le Comité recommande que le HCR renforce la position du responsable de la sécurité informatique et intensifie les liens de ce dernier avec la haute direction. Il recommande que, pour garantir la place du responsable de la sécurité informatique, l'organisation en redéfinisse les attributions dans une directive obligatoire globale sur la sécurité de l'information précisant les exigences obligatoires, les mesures de sécurité et les responsabilités de tous les intervenants. Cette directive devrait également prévoir que le responsable de la sécurité informatique rend compte à un organe consultatif composé de membres de la haute direction.	cette recommandation a été suivie d'effet. Un responsable de la sécurité de l'information a été nommé. Il est basé à Genève, au sein de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, et rend compte au (à la) Directeur(trice) de l'informatique. Les attributions du responsable de la sécurité informatique seront décrites dans la nouvelle politique sur la sécurité informatique, qui devrait être publiée au deuxième trimestre de 2021. Le titulaire fera régulièrement rapport à la direction au sujet des questions concernant la sécurité de l'information (les modalités exactes sont en cours de discussion). Cette recommandation est en cours d'application.	Le Comité assurera le suivi de la question. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
85	2018	<a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 374	Le Comité recommande que le HCR élabore une politique globale de protection des données qui protège également les données personnelles de l'ensemble de son personnel.	Un avant-projet de politique globale de protection des données a été élaboré comme suite aux consultations internes menées en 2019 et 2020. En 2020, le HCR a mis sur pied le Service mondial de données, une partie prenante clef de la politique qui participe actuellement à la révision et à la mise à jour du projet. Il est procédé à des opérations de	Le Comité assurera le suivi de la question. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
86	2018	A/74/5/Add.6, chap. II, par. 382	Le Comité recommande que le HCR revoie et actualise les attributions et les fonctions du spécialiste de la protection des données de manière à lui permettre d'accomplir les missions énoncées dans la politique relative à la protection des données à caractère personnel des personnes relevant de la compétence de l'organisation. Il recommande également que le HCR veille, au moment	cartographie détaillée des données, qui serviront de base au projet de politique et faciliteront une mise en œuvre ciblée en mettant en évidence les parties prenantes, les enjeux et les lacunes. La rédaction du projet en 2020 tient compte des dernières évolutions survenues à l'intérieur et à l'extérieur du HCR, notamment la participation du Service au processus, la stratégie des Nations Unies en matière de données, adoptée en avril 2020, le dialogue engagé entre l'ONU et les acteurs externes et le processus de régionalisation qui a été mis en œuvre au HCR. Le délai fixé pour l'achèvement des consultations et de l'élaboration de la politique globale a été repoussé au quatrième trimestre de 2021.	Il est donné suite à cette recommandation moyennant la délégation partielle des responsabilités du spécialiste de la protection des données aux bureaux régionaux dans le cadre du processus de décentralisation et de régionalisation. Les bureaux régionaux sont chargés de la protection des données au niveau régional, fonction qui est définie dans le cadre de gestion et d'analyse des données et de l'identité. Ce	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>						<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>					
		d'élaborer sa politique globale de protection des données, à ce qu'un cadre de responsabilité concernant la protection de toutes les données personnelles soit mis en place.	cadre a été approuvé en février 2021 par le Comité supérieur consultatif pour les données. Un changement organisationnel et systémique permettant de définir clairement les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux extérieurs, des bureaux régionaux et du siège garantira une circulation responsable des données et des informations entre toutes les entités concernées. En outre, la future politique globale de protection des données, qui tient compte du processus de régionalisation et de décentralisation et des différents types de données personnelles que le HCR collecte et traite, prévoit une application plus stricte du principe de responsabilité dans l'ensemble de l'organisation à différents niveaux. Le HCR demande le classement de cette recommandation, étant donné que les initiatives susmentionnées entraînent un changement organisationnel qui garantit l'application du principe de responsabilité à plusieurs niveaux.						
87	2018 <a href="#">A/74/5/Add.6</a> , chap. II, par. 387	Le Comité recommande que le spécialiste de la protection des données du HCR ait un accès adapté à la haute direction.	La haute direction suit de près la question de la protection des données par l'intermédiaire du Service mondial de données qui a été mis sur pied et du Conseil consultatif supérieur des	Compte tenu des explications du HCR et des documents fournis, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

N <sup>o</sup>	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
88	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 119	Le Comité recommande que le HCR mette au point des orientations plus précises sur la marche à suivre pour traduire en termes opérationnels sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.	données, l'entité centrale de gouvernance des données chargée de définir la stratégie de l'organisation en la matière. Le Service rend compte au (à la) Chef de Cabinet du Haut-Commissaire, qui assure également la présidence du Conseil. Le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Un guide opérationnel sur les objectifs de développement durable et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, assorti d'une boîte à outils connexe, a été établi et mis à la disposition de l'ensemble du personnel. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Compte tenu des mesures prises par le HCR et des directives publiées, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
89	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 120	Le Comité recommande également que le HCR assortisse d'objectifs raisonnables la mise au point, l'exécution et la gestion des activités que les opérations de pays mèneront en faveur des objectifs de développement durable, de sorte que son engagement sur le terrain soit efficace et cohérent.	Un guide opérationnel sur les objectifs de développement durable et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, assorti d'une boîte à outils connexe, a été établi et mis à la disposition de l'ensemble du personnel. Ce document définit le cadre dans lequel les opérations peuvent prendre part aux activités en faveur des objectifs de développement durable et du plan-cadre que l'ONU mène à l'échelon national, à l'appui du	Un guide opérationnel sur les objectifs de développement durable et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, assorti d'une boîte à outils connexe, a été établi et mis à la disposition de l'ensemble du personnel. Ce document définit le cadre dans lequel les opérations peuvent prendre part aux activités en faveur des objectifs de développement durable et du plan-cadre que l'ONU mène à l'échelon national, à l'appui du	Compte tenu des mesures prises par le HCR et des directives publiées, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
90	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 172	Le Comité recommande au HCR d'améliorer le respect de sa politique et de ses instructions permanentes concernant les consultants individuels, d'assurer une gestion efficace des contrats de consultants et d'envisager de centraliser certaines fonctions des unités de recrutement afin d'arriver à un niveau plus élevé de spécialisation.	gouvernement hôte, de sorte à renforcer l'efficacité de l'action menée par le HCR. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Depuis janvier 2020, les principaux partenaires ressources humaines exercent leurs fonctions dans tous les bureaux régionaux et sont chargés de superviser la gestion des contrats du personnel affilié. En outre, les rôles des principaux partenaires ressources humaines, des partenaires ressources humaines et des spécialistes hors classe des ressources humaines sont décrits au paragraphe 41 de l'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié. Ceux-ci doivent notamment surveiller les dépenses globales et la proportion de fonctionnaires par rapport aux vacataires dans la région/division et examiner périodiquement les fonctions attribuées aux membres du personnel affilié. Ces activités permettront de mieux contrôler le recours aux consultants individuels et contribueront à assurer un meilleur respect des politiques. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
91	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 181	Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels. Durant ce processus, le HCR devrait renforcer les directives sur les obligations de publication des avis de vacance, la séparation des fonctions, les procédures de dérogation, les mécanismes de détermination et de négociation des honoraires des consultants, les documents nécessaires pour le rapprochement des avances et des paiements finals et la gestion des dossiers.	L'annexe II de l'instruction administrative sur la gestion du personnel affilié donne une définition plus claire du régime des consultants, ainsi que des règles plus précises concernant le processus de sélection, la procédure de dérogation, les honoraires des consultants, les documents nécessaires pour le rapprochement des avances et des paiements finals et la gestion des dossiers. Le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
92	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 213	Le Comité recommande au HCR d'évaluer comment assurer une gestion plus efficace des stocks d'articles de premiers secours, y compris les fournitures nécessaires aux opérations de pays. Cette évaluation devrait porter sur la possibilité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.	Des directives opérationnelles sur les articles de premiers secours ont été élaborées et seront bientôt publiées. Les directives de bout en bout relatives aux articles non alimentaires permettent d'assurer une gestion systématique de ces articles tout au long du cycle de programmation. Elles précisent les attributions et les responsabilités par activité et fournissent des orientations techniques sur la distribution d'articles non alimentaires. Le renforcement du rôle de surveillance des bureaux régionaux et les directives	Le Comité prend note des progrès accomplis dans le processus de décentralisation et la rédaction de nouvelles directives opérationnelles sur les articles de premiers secours. Ces dernières n'étant pas encore publiées, la recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
93	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 214	Le Comité recommande en outre que la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement passe en revue à intervalles réguliers tous les stocks du HCR et, si les observations issues de ces examens le permettent, qu'elle conseille les bureaux régionaux et les opérations de pays sur les possibilités de gestion efficace des stocks au niveau des pays.	opérationnelles devraient permettre de gérer les stocks d'articles de premiers secours de manière plus efficace. Le HCR continuera à ajuster les attributions et les responsabilités confiées aux parties prenantes dans la gestion du cycle de vie de son inventaire aux niveaux mondial, régional et national et estime que le cadre permettant de gérer les stocks de façon plus efficace est, pour l'essentiel, en place. Il considère donc que cette recommandation a été suivie d'effet.	La nouvelle structure organisationnelle mise en place dans le cadre du récent processus de régionalisation et de décentralisation a permis de renforcer le rôle de surveillance des bureaux régionaux. Avec l'appui technique du siège, le HCR continuera à ajuster les attributions et les responsabilités confiées aux parties prenantes dans la gestion du cycle de vie de son inventaire aux niveaux mondial, régional et national [pour les articles de premiers secours, voir la réponse au point 92 de l'annexe ( <a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 213)]. La majeure partie des stocks du HCR étant	Le Comité prend note des progrès accomplis dans le processus de décentralisation et la rédaction de nouvelles directives opérationnelles sur les articles de premiers secours. Les directives opérationnelles n'étant pas encore publiées, la recommandation est toujours en cours d'application.		X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				constituée d'articles de premiers secours, il sera donné suite à cette recommandation parallèlement à celle formulée au paragraphe 213 du rapport susmentionné. Le HCR estime que le cadre permettant à chacun des niveaux organisationnels d'exercer les attributions qui lui ont été confiées en matière d'optimisation de la gestion des stocks est en place, et que des ajustements supplémentaires pourront y être apportés si nécessaire. Il considère donc que cette recommandation a été suivie d'effet.					
94	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 222	Le Comité recommande au HCR d'engager un dialogue interne entre parties prenantes pour déterminer les moyens d'améliorer l'efficacité de la planification des commandes et des achats.	Un travail approfondi a été effectué pour examiner les procédures de planification des commandes et des achats. Le résultat de ce travail est défini dans la nouvelle instruction administrative sur les achats, qui devrait être publiée au deuxième trimestre de 2021. La recommandation faite au HCR était d'engager un dialogue interne entre parties prenantes ; celui-ci ayant eu lieu, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité prend note de la publication d'une nouvelle instruction administrative sur les achats et des efforts faits pour décrire plus précisément les étapes de la planification et les attributions et responsabilités. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
95	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 226	Le Comité recommande au HCR de recenser les nouvelles possibilités de regroupement des besoins, au niveau régional ou même à l'échelle mondiale.	Des orientations sur d'autres possibilités de regroupement figureront dans la nouvelle instruction administrative relative aux achats et dans le chapitre révisé sur les achats	Le Comité prend note de la publication d'une nouvelle instruction administrative sur les achats ainsi que des progrès réalisés dans la mise en place d'un plan d'achat	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				(chapitre 8) du manuel du HCR. L'instruction mentionne la nécessité d'établir un plan d'achat global comportant trois volets, dont deux liés aux contrats existants à reconduire ou à renouveler. La nouvelle instruction impose l'utilisation de ce plan, qui n'est pas obligatoire pour l'instant. Celui-ci devrait donc aider à assurer une collecte systématique des données et à faciliter les analyses. Il convient toutefois de noter qu'il peut y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles un regroupement des besoins n'est pas possible ou même souhaitable. Le HCR n'est pas favorable à un regroupement systématique. Il estime qu'il importe de mettre en place des mécanismes permettant de déterminer si pareil regroupement est envisageable. Néanmoins, il convient de toujours se fier au jugement professionnel du personnel chargé des achats et le laisser déterminer si le marché se prête à un regroupement des besoins et si celui-ci est opportun. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	global et des possibilités offertes par celui-ci en matière de regroupement des besoins au stade de la définition des exigences. Il est conscient de la nécessité de tenir compte des exigences propres aux cas particuliers. La version révisée du chapitre 8 n'est pas encore publiée, mais le Comité suppose que les modifications apportées à l'instruction sont fondées sur les mises à jour prévues du chapitre. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
96	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 229	Le Comité recommande au HCR d'accélérer la révision du chapitre 8 du manuel du HCR afin que le personnel puisse avoir accès à des orientations cohérentes et fiables sur les procédures d'achat.	Le 25 mai 2021, le HCR a diffusé une politique et une instruction administrative sur les achats (UNHCR/HCP/2021/01 et UNHCR/AI/2021/05). Ces documents, qui entreront en vigueur le 1er septembre 2021, mettent à jour, clarifient et enrichissent les directives qui figuraient dans le chapitre 8 du manuel du HCR. Ainsi, conformément à la demande du Comité, le personnel a accès à des orientations cohérentes et fiables, qui ont été considérablement améliorées. Le HCR conservera et mettra à jour le chapitre 8, qui ne comprendra pas de nouvelles politiques, instructions ou procédures, mais fournira des explications complémentaires et des outils pratiques. Ce chapitre contiendra des instructions détaillées concernant les achats et les autres questions relatives à l'approvisionnement. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité prend note de la publication d'une nouvelle instruction administrative sur les achats et des règlements qui seront inclus dans le chapitre 8 du manuel. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
97	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 234	Le Comité recommande au HCR d'assurer l'intégration dans le plan de reprise après sinistre des applications qui ne sont pas couvertes afin d'accroître la sécurité de leurs données.	Toutes les applications mises au point sur le terrain sont prises en compte dans les plans de reprise après sinistre des bureaux extérieurs. Un plan de continuité des opérations informatiques sur le terrain a	Le Comité a noté que le HCR a établi des directives pour la reprise après sinistre. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				été élaboré et communiqué aux spécialistes des technologies de l'information sur le terrain. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.					
98	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 235	Dans le cadre de la gestion globale de la continuité des opérations, le Comité recommande que le HCR définisse des directives pour la reprise après sinistre.	Un plan de reprise après sinistre a été établi sous sa forme définitive au quatrième trimestre de 2019 et communiqué aux spécialistes des technologies de l'information sur le terrain. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité a noté que le HCR a établi des directives pour la reprise après sinistre. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
99	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 240	Le Comité recommande au HCR d'introduire des directives complètes pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans chaque opération de pays. Ces directives devraient être intégrées dans la gestion de la continuité des opérations au niveau local.	Comme indiqué dans la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 235 du chapitre II du document <a href="#">A/73/5/Add.6</a> , le HCR a établi des directives générales pour la reprise après sinistre, qui fournissent aux opérations des modèles d'action à suivre. Chaque opération est censée adapter ces modèles en fonction de ses données afin de mettre en place son propre plan de reprise après sinistre. Compte tenu de ces informations, le HCR demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité a noté que le HCR a établi des directives pour la reprise après sinistre. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
100	2017	<a href="#">A/73/5/Add.6</a> , chap. II, par. 244	Le Comité recommande au HCR d'examiner la suite donnée sur le terrain à la	L'intégralité du questionnaire d'auto-évaluation relatif à l'informatique et aux	Compte tenu des explications du HCR et du tableau de bord présenté, le Comité	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
			liste de pointage des contrôles informatiques généraux à réaliser par les bureaux extérieurs et invite les opérations de pays à prendre rapidement des mesures pour remédier aux déficiences importantes.	communications a été ajouté au profil du site dans l'outil central de gestion et un tableau de bord est disponible pour le suivi. Ce système permet au siège et aux opérations de pays de recenser les lacunes et de prendre des mesures pour remédier aux déficiences. Le HCR a donc mis en place un mécanisme de suivi permanent et considère de ce fait que cette recommandation a été suivie d'effet.	considère que la recommandation a été appliquée.					
<b>Total</b>						<b>56</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Pourcentage</b>						<b>100</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

### Chapitre III

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

##### **Lettre datée du 31 mars 2021, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

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

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

Les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public. La direction considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2020 des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

Les états financiers sont approuvés et certifiés par la présente.

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

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

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020

#### A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020, conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4) et à l'article 11 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10).

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

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

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

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

5. L'année 2020 a été marquée par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ; le HCR n'a jamais rien connu de tel au cours de ses 70 ans d'existence. Il a dû fournir un effort collectif pour venir en aide aux personnes relevant de sa compétence et faire face aux conséquences multiples. Dans le cadre de sa lutte contre la COVID-19, il s'est essentiellement intéressé aux besoins les plus immédiats de ces

personnes et des populations d'accueil. La pandémie a contribué à réduire l'espace humanitaire, du fait des restrictions et des fermetures de frontières auxquelles elle a donné lieu, affectant l'accès à l'asile et au territoire. Le HCR s'est engagé à rester sur place et à accomplir sa mission. Il a pris des mesures visant à garantir la santé et le bien-être du personnel et adopté en même temps une certaine flexibilité pour tenir compte de l'évolution de la situation. En collaboration avec les gouvernements, les partenaires et les personnes relevant de sa compétence, le HCR s'est employé à étendre et adapter les mesures qu'il a prises pour atténuer les impacts de la pandémie. Les bureaux régionaux ont déterminé rapidement les besoins liés à la COVID-19, ce qui a permis d'allouer sans tarder des ressources et de fournir une assistance. Dans le cadre de sa campagne contre la pandémie, le HCR s'est essentiellement attaché à étendre l'aide vitale fournie par l'intermédiaire des services de santé, d'eau et d'assainissement ainsi que l'aide au logement ; à fournir des services de protection indispensables ; à diffuser davantage d'informations vitales ; et à fournir une aide financière aux personnes concernées relevant de sa compétence par le ralentissement économique et la perte d'emplois. De nouvelles modalités de distribution d'argent ont été mises en place, telles que l'augmentation des transferts ponctuels ; les paiements anticipés ; l'alignement de l'assistance pécuniaire sur les filets de sécurité sociale nationaux ; le passage de l'aide pécuniaire à l'aide en nature lorsque les marchés ne fonctionnaient pas ; et l'augmentation des paiements numériques.

6. En décembre 2020, 58,3 millions de personnes relevant de la compétence du HCR ont reçu une assistance liée à la COVID-19. Près de 9,9 millions de ces personnes ont eu accès à des services de santé, dont 648 000 qui ont bénéficié d'un soutien en matière de santé mentale et d'aide psychosociale et plus de 1,2 million de femmes et de filles qui ont reçu des soins complets. Plus de 16,1 millions de personnes ont eu accès à des services de protection et 8,6 millions de personnes relevant de la compétence du HCR ont bénéficié d'une assistance pécuniaire.

7. Parallèlement à la pandémie de COVID, le HCR a fait face à des crises de déplacement nouvelles ou croissantes, notamment au Sahel, au nord du Mozambique et dans la région du Tigré en Éthiopie. Dans la région du Sahel, près de 3,7 millions de personnes ont été contraintes de fuir, tant à l'intérieur du pays qu'au-delà des frontières. Des centaines de milliers d'autres personnes ont été chassées de chez elles par la violence dans le nord du Mozambique et dans la région du Tigré. D'autres situations prolongées, comme l'Afghanistan, la Somalie et la République arabe syrienne ainsi que les Rohingyas en Asie, ont continué à nécessiter un soutien d'urgence en 2020. Des articles non alimentaires d'une valeur de 36,2 millions de dollars provenant des stocks mondiaux ont été expédiés dans 43 pays.

8. Le Bureau a poursuivi les travaux à l'appui de la mise en œuvre du pacte mondial sur les réfugiés. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance des principes au cœur du pacte : un esprit de solidarité permettant de travailler ensemble, de partager les responsabilités et de veiller à ce que les personnes qui ont été forcées de fuir soient prises en compte dans les mesures adoptées par les pays. De l'Azerbaïdjan au Costa Rica, de nombreux États ont inclus les réfugiés dans leurs systèmes de prestations sanitaires pour que personne ne soit laissé pour compte. En fin 2019, des États, le secteur privé et des acteurs du développement (y compris des pays à faible revenu accueillant des réfugiés) ont fait quelque 1 400 annonces de contribution au Forum mondial sur les réfugiés. En 2020, de nombreuses entités qui avaient fait des annonces de contribution au Forum ont revu leur calendrier, modifié leurs domaines d'intervention ou actualisé leurs objectifs pour s'adapter à la nouvelle situation d'urgence.

9. Le HCR a continué de renforcer l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (système PRIMES), une série d'outils et d'applications

interopérables utilisés pour les activités d'enregistrement et de gestion des identités et des dossiers. Des modalités innovantes de déploiement à distance ont permis de déployer les outils PRIMES dans 27 nouvelles opérations, portant à 100 le nombre d'opérations les utilisant. Les nouvelles solutions comprennent le recadrage manuel des dispositifs biométriques pour permettre une identification biométrique sans contact et des entretiens d'enregistrement au moyen d'appels vidéo passés à l'aide de smartphones. Le nombre d'individus ayant des dossiers dans PRIMES est passé de 10,2 millions en 2019 à 15 millions en 2020.

10. Le HCR a continué d'œuvrer en faveur de la prévention et de la réduction des cas d'apatridie ainsi que de la protection des apatrides, aidant les États à faire en sorte que les apatrides puissent acquérir, recouvrer ou confirmer une nationalité.

11. Conformément à ses orientations stratégiques pour 2017-2021, le HCR s'est attaché à établir des relations plus décisives et prévisibles avec les déplacés en collaborant avec ses partenaires et en suivant les dispositions établies par le Comité permanent interorganisations en matière d'orientations, de coordination et d'opérations. Le HCR, dans sa nouvelle politique sur l'intervention dans les situations de déplacement interne, tient compte de cet engagement ferme et redynamisé, en mettant l'accent sur son rôle de chef de file dans le domaine de la protection et en alignant mieux ses interventions sur celles de ses partenaires. Il a également continué de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

12. Le HCR a élargi son programme d'assistance pécuniaire pour fournir une protection, une assistance et des services aux personnes relevant de sa compétence. Cette assistance a permis de répondre à divers besoins des personnes déplacées (accès à la nourriture, à l'eau, à la santé, à un abri). Elle a également servi à procurer des moyens de subsistance et à faciliter les rapatriements volontaires. Elle a permis de réduire la probabilité que les déplacés aient recours à des stratégies d'adaptation néfastes (prostitution de survie, travail des enfants, mariage forcé, etc.). Ces interventions ont également profité directement aux économies locales et favorisé la coexistence pacifique avec les populations d'accueil. En 2020, le HCR a fourni quelque 695 millions de dollars d'assistance pécuniaire – sous forme principalement de dons à des fins multiples – à quelque 4 millions de personnes les plus vulnérables relevant de sa compétence.

13. En 2020, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR s'élevait à 9 131,3 millions (8 635,9 millions de dollars en 2019). Le montant total des ressources disponibles s'est établi à 5,403.6 millions (4 826,2 millions de dollars en 2019), et le HCR a dépensé 4 837,7 millions de dollars pour exécuter ses activités (4 415,3 millions de dollars en 2019) (voir tableau IV.3).

## C. Analyse financière

14. Le tableau IV.1 présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2020 et de ses résultats financiers annuels depuis 2016.

Tableau IV.1

### Situation financière et résultats financiers (2016-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2016	2017	2018	2019	2020
Total de l'actif	2 570	2 973	3 305	3 376	4 004

	2016	2017	2018	2019	2020
Total du passif	940	998	986	1 269	1 524
<b>Actif net</b>	<b>1 630</b>	<b>1 975</b>	<b>2 319</b>	<b>2 107</b>	<b>2 480</b>
Produits	3 979	4 230	4 338	4 183	4 892
Charges <sup>a</sup>	3 852	3 851	4 083	4 258	4 337
<b>Excédent/déficit</b>	<b>127</b>	<b>379</b>	<b>256</b>	<b>(75)</b>	<b>554</b>

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

15. Au 31 décembre 2020, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 2 479,8 millions de dollars (voir état I), soit 373,0 millions de dollars (17,7 %) de plus qu'au 31 décembre 2019. Cette augmentation s'explique par l'excédent de 554,4 millions de dollars (voir état II) dégagé en 2020 et par une perte de 181,4 millions de dollars sur l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi (voir état III).

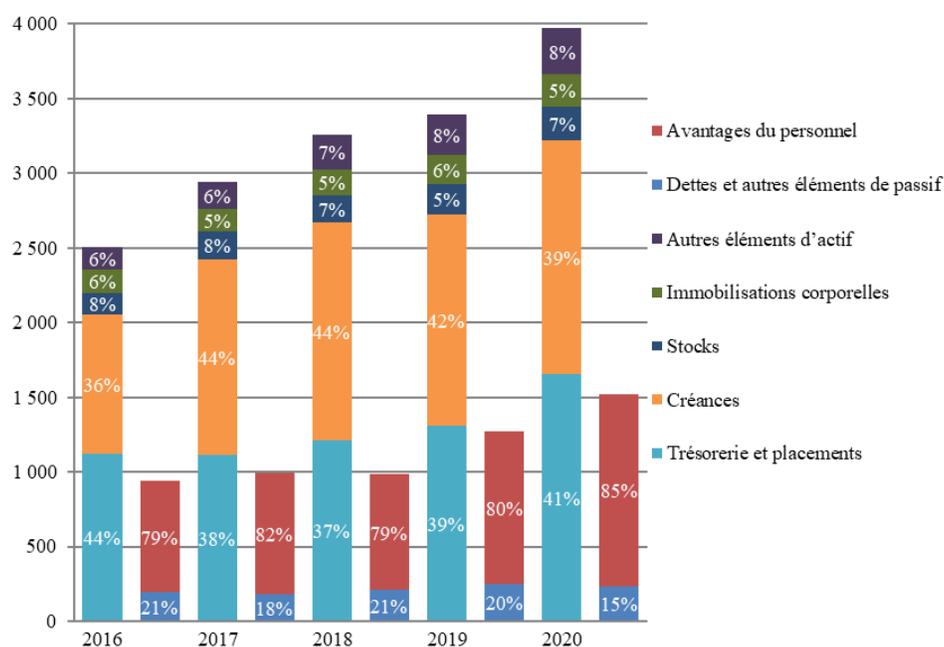
16. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (3 082,1 millions de dollars) et des soldes du Fonds de roulement et de garantie (100,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (53,9 millions de dollars) et du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 756,2 millions de dollars).

17. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (2 855,7 millions de dollars), la réserve des opérations (10,0 millions de dollars), la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat (20,0 millions de dollars), les Fonds des projets (185,7 millions de dollars), le Fonds des administrateurs auxiliaires (10,7 millions de dollars), comme indiqué plus en détail dans la note 3.11.

18. La figure IV.I montre la répartition par grandes catégories de l'actif et du passif du HCR au 31 décembre pour les années 2016 à 2020.

Figure IV.1  
**Actif et passif, 2016-2020**

(En millions de dollars des États-Unis)



19. Au 31 décembre 2020, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 80 % du total de l'actif. Les passifs au titre des avantages du personnel représentaient 85 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

20. Le tableau IV.2 présente, pour 2020 et 2019, certains des principaux ratios financiers au 31 décembre.

Tableau IV.2  
**Ratios financiers**

	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Actifs courants/passifs courants	8,97	7,88
Total net de l'actif et du passif	2,63	2,66
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,94	2,74

21. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond à la capacité d'une entité d'honorer ses engagements dans les 12 mois à venir en utilisant les actifs qui se matérialiseront sur la même période. À la fin de 2020, le ratio de liquidité générale du HCR était de 8,97, ce qui est relativement élevé et indique que le HCR est en bonne position pour couvrir ses passifs courants. Ce ratio élevé est également déterminé par certains facteurs propres à l'organisation, comme décrit ci-après. Premièrement, les actifs courants comprennent un montant de 1 107,1 millions de dollars à recevoir dans les années à venir, s'expliquant essentiellement par les annonces de contribution pluriannuelles et la conférence annuelle d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Néanmoins, bien que les produits de ces annonces soient comptabilisés dans l'année où elles sont faites, les charges correspondantes le seront dans les années à venir, d'où un décalage entre le

moment où les produits et éléments d'actif, d'une part, et les charges et éléments de passif correspondants, d'autre part, sont comptabilisés. En raison de ce décalage, le ratio de liquidité générale au 31 décembre est supérieur à ce qu'il aurait été si l'intervalle entre l'annonce des contributions et l'engagement des dépenses qu'elles sont censées financer était plus resserré. Deuxièmement, les actifs courants comprennent également un montant important investi dans des instruments à court terme, qui est destiné à financer l'assurance maladie après la cessation de service (378 millions de dollars). L'investissement de ces fonds est actuellement évalué par le HCR dans le cadre du déploiement de sa stratégie d'investissement à long terme des fonds concernant l'assurance maladie après la cessation de service.

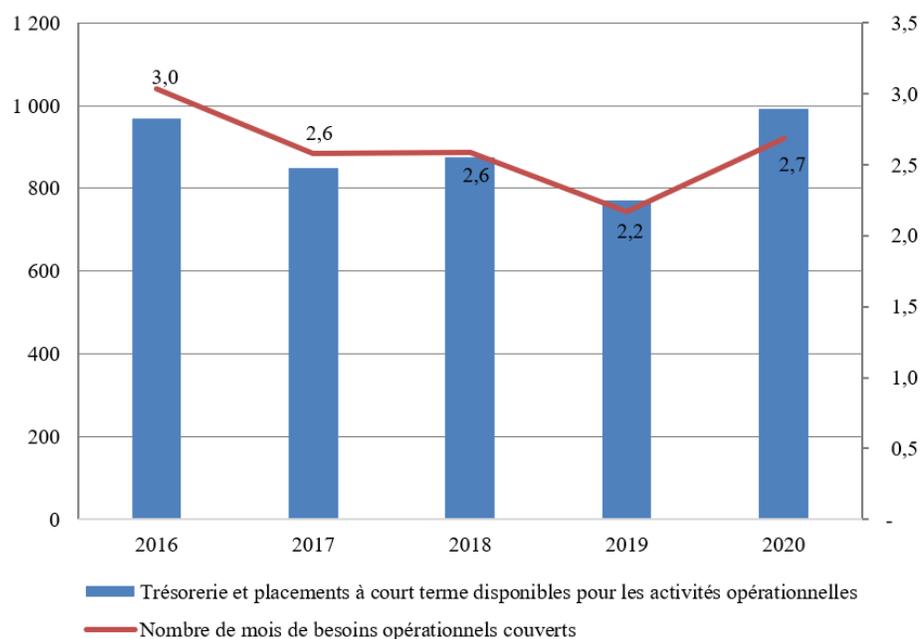
22. Au 31 décembre 2020, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 659,3 millions de dollars, soit 345,8 millions de dollars de plus qu'en 2019 (1 313,5 millions de dollars). De ce solde, 992,2 millions de dollars (770,5 millions de dollars en 2019) étaient disponibles pour les activités opérationnelles, si l'on exclut les montants relatifs au Fonds de roulement et de garantie, au Fonds de financement des prestations dues au personnel et au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Ce montant couvre environ 2,7 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2020. Au moment de la certification des états financiers (le 31 mars 2021), le solde de la trésorerie et des placements à court terme avait augmenté pour s'établir à 724,8 millions de dollars, soit 2,1 mois de besoins opérationnels. Pour bien fonctionner, le HCR doit recevoir ces contributions en temps voulu.

23. La figure IV.II présente l'évolution du montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles ainsi que le nombre de mois de besoins opérationnels couverts sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées de 2016 à 2020.

Figure IV.II

**Montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles/nombre de mois de besoins opérationnels couverts (2016-2020)**

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

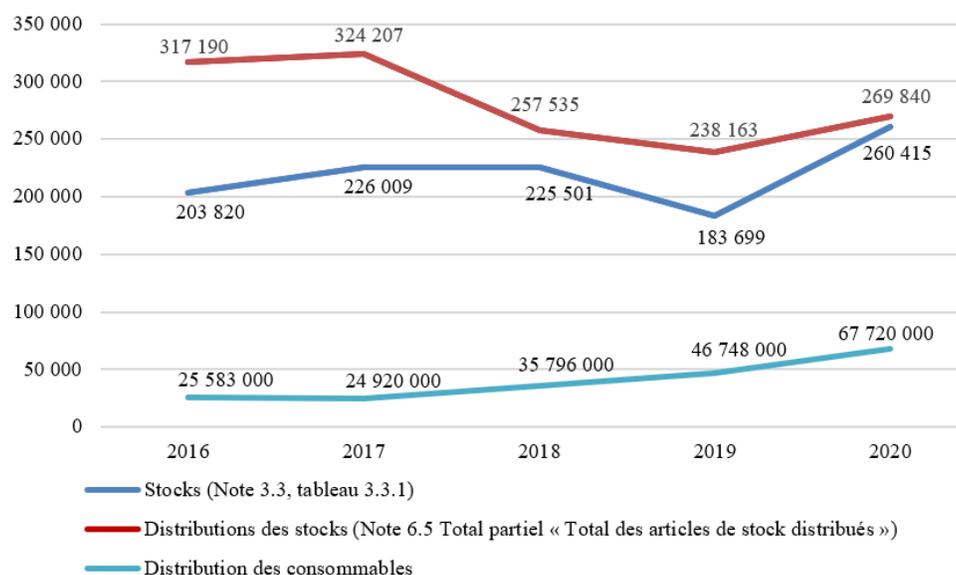


24. La figure IV.III présente, pour les cinq dernières années, la valeur annuelle des articles distribués (voir note 6.5) ainsi que la valeur des articles en stock (voir tableau 3.3.1, note 3.3) en fin d'année. Sur le montant de 269,8 millions de dollars d'articles distribués en 2020, 84,8 millions de dollars (31,4 %) représentent des produits d'hygiène et de soins et des vêtements. La distribution de ces articles a doublé par rapport à 2019 (42,9 millions de dollars) en raison des mesures liées à la COVID-19.

Figure IV.III

**Valeur des articles distribués et en stock en fin d'année (2016-2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)



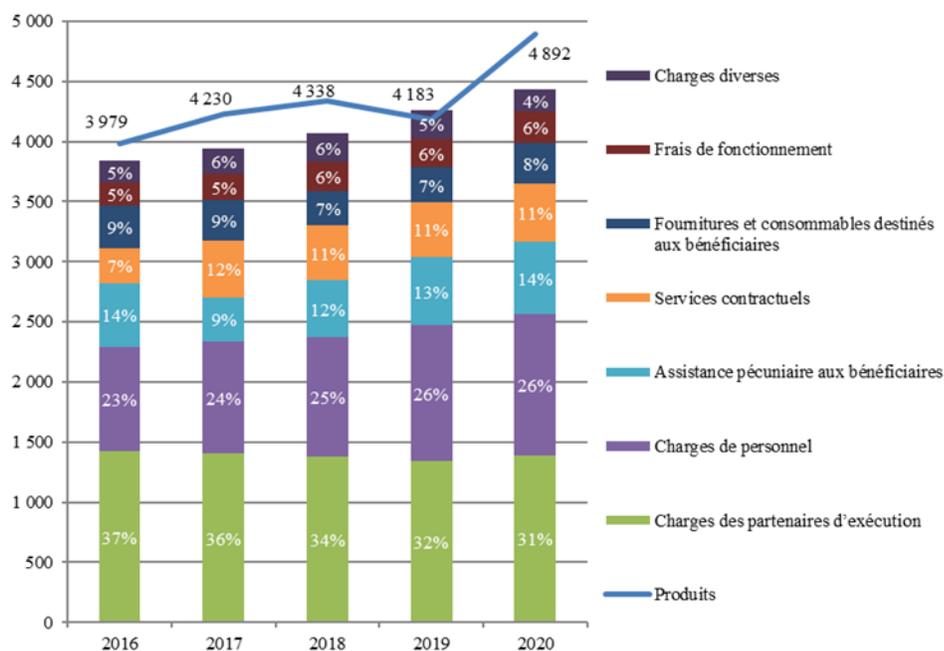
25. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits moins charges, gains de change compris) de 554,4 millions de dollars, alors qu'un déficit de 75,1 millions de dollars avait été enregistré à la fin de 2019.

26. L'évolution du résultat annuel de 2020 par rapport à 2019 s'explique principalement par une augmentation des produits provenant des contributions volontaires de 734,0 millions de dollars, compensée par une augmentation des charges totales de seulement 174,2 millions de dollars. Cette augmentation des charges comprend l'augmentation des charges relatives aux fournitures et consommables (52,3 millions de dollars) destinés aux bénéficiaires, les charges des partenaires d'exécution (47,2 millions de dollars), les traitements et avantages du personnel (43,7 millions de dollars) et l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires (38,0 millions de dollars), compensée par une diminution des frais de voyage de 43,9 millions de dollars. L'excédent a été augmenté par des gains de change de 95,2 millions de dollars comptabilisés en 2020, alors que seule une perte de change très faible a été comptabilisée en 2019.

27. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2016 à 2020.

Figure IV.IV  
**Produits et charges (2016-2020)**

(En millions de dollars des États-Unis)



28. En 2020, le montant total des produits s'est élevé à 4 891,6 millions de dollars, en hausse de 708,5 millions de dollars (17 %) par rapport à 2019. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 4 827,8 millions de dollars (soit 98,7 % du total des produits), dont 1 045,2 millions au titre d'années ultérieures (2021 à 2025).

29. Le montant total des charges s'est élevé à 4 432,5 millions de dollars, en hausse de 4,1 % par rapport à 2019 (4 258,3 millions de dollars). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des charges s'est établi à 4 837,7 millions de dollars en 2020 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les variations notables des charges annuelles en 2019 par rapport à 2020 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

30. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 392,2 millions de dollars) ont augmenté de 3,5 % par rapport à 2019 (1 345,0 millions de dollars). Des augmentations substantielles se sont produites principalement au Burkina Faso, au Yémen et au Liban, tandis que les diminutions les plus importantes ont eu lieu en Ouganda, en Éthiopie, en Turquie et en République arabe syrienne. Le HCR continue d'appuyer ses partenaires nationaux dans le cadre de son engagement à soutenir l'appropriation en local et à accroître les ressources qui leur sont allouées.

31. Le montant des traitements et avantages du personnel (1 167,9 millions de dollars) a augmenté de 3,9 % par rapport à 2019 (1,124.2 millions de dollars), ce qui correspond à une augmentation du personnel due aux situations d'urgence auxquelles il a fallu faire face au cours de l'exercice, aux augmentations prévues des traitements et à des soldes plus élevés de congé annuel non utilisés, compensée par des coûts inférieurs afférents à l'assurance maladie après la cessation de service.

32. L'assistance pécuniaire à des bénéficiaires correspond à l'aide fournie directement par le HCR et ne tient pas compte des sommes versées par l'intermédiaire des partenaires, qui sont comptabilisées comme charges des partenaires d'exécution.

Le montant de l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires fournie directement par le HCR (607,7 millions de dollars), a augmenté de 6,7 % par rapport à 2019 (569,7 millions de dollars). Les principales hausses concernaient les programmes en Grèce (18,5 millions de dollars), en Jordanie (13,8 millions de dollars) et au Yémen (8,4 millions de dollars), tandis que les diminutions les plus importantes concernaient le Liban, la Turquie et le Mexique. Le montant de l'assistance pécuniaire fournie par les partenaires en 2020 s'est élevé à 87,4 millions de dollars, ce qui fait que le total des programmes d'assistance pécuniaire du HCR s'élève à près de 700 millions de dollars.

33. Les charges afférentes aux services contractuels (484,7 millions de dollars) ont augmenté de 5,7 % par rapport à 2019 (458,5 millions de dollars). Des augmentations ont été observées pour le personnel affilié et les vacataires, les contrats de construction et le traitement des données, compensées par de légères diminutions dans plusieurs autres catégories.

34. L'année 2020 est restée marquée par la faiblesse des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis et en euros. En matière de gestion des placements, le HCR a pour objectif de privilégier la préservation du capital et la liquidité plutôt que le taux de rendement. Les intérêts créditeurs perçus pendant l'année se sont élevés à 5,2 millions de dollars (19,3 millions de dollars en 2019), cette baisse s'expliquant par une baisse des soldes des liquidités moyens associée à une baisse des taux d'intérêt moyens, principalement en ce qui concerne le dollar des États-Unis.

35. L'état des variations de l'actif net (état III) montre les mouvements des soldes des fonds et des réserves. Le solde de l'actif net de clôture comprend 1 428,6 millions de dollars de sommes à recevoir destinées à des activités concernant des périodes futures (2021-2025), comme le montre le tableau 3.2.2. En outre, au 31 décembre 2020, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus au début de 2021 s'élevait à 615,3 millions de dollars. De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2020 et à des périodes antérieures ne seront constatées qu'en 2021 ou ultérieurement.

36. Il convient de noter que lors de sa soixante-et-onzième session, qui s'est tenue en octobre 2020, le Comité exécutif a approuvé une révision des règles financières du HCR (voir A/75/12/Add.1, chap. III, sect. B), prenant effet à partir de janvier 2022. La révision approuvée comprend le remplacement de la structure en piliers, l'introduction du concept de période budgétaire, la réduction des réserves des opérations requises (de 10 à 5 % du budget-programme proposé) et la suppression de la « réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat ». Le Comité exécutif a également approuvé la durée d'une période budgétaire de 12 mois correspondant à l'année civile.

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

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

38. Tous les chiffres indiqués dans la présente section au titre des charges, produits ou fonds disponibles sont présentés en comptabilité de caisse modifiée, de sorte qu'ils peuvent être comparés aux montants inscrits au budget (exception faite du Fonds de roulement et de garantie, du Fonds de financement des prestations dues au personnel,

du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

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

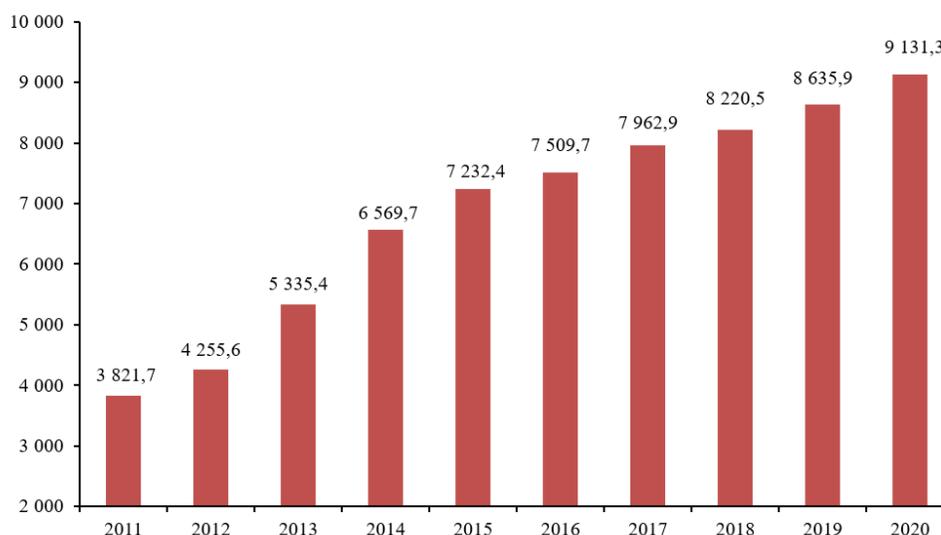
40. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des montants disponibles. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du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

41. Le budget initial pour 2020, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-dixième session (octobre 2019), était de 8 667,7 millions de dollars. À sa soixante-et-onzième session (octobre 2020), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2020, qui s'élevait à 9 131,3 millions de dollars sur la base des besoins actualisés. Il s'agit d'une augmentation de 5,7 % par rapport aux 8 635,9 millions de dollars déclarés pour 2019 (voir fig. IV.V) Les budgets supplémentaires avaient été établis en 2020 pour protéger les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR de l'impact de la pandémie de COVID-19 (404 millions de dollars) et faire face à la crise des réfugiés et des déplacements dans la région du Sahel central (59,7 millions de dollars).

Figure IV.V

#### Besoins en ressources (2011-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



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

43. Conformément à la pratique établie, le tableau IV.3 présente la répartition par pilier des besoins en ressources, des fonds disponibles et des dépenses, le Fonds de financement du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1. L'écart entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux) et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes

relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire. En 2020, il s'est élevé à 3 727,8 millions de dollars, soit 40,8 % du montant total des besoins en ressources.

Tableau IV.3

**Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2020)<sup>a</sup>**

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

	<i>Pilier 1<sup>b</sup></i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins mondiaux)	7 120,6	78,3	608,2	1 324,2	9 131,3
Fonds disponibles	4 401,0	41,3	213,7	747,5	5 403,6
Dépenses	3 883,9	41,3	211,7	700,7	4 837,7
Reports	517,1	–	1,9	46,8	565,9
Dépenses en pourcentage du montant total à financer	55	53	35	53	53
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	88	100	99	94	90

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

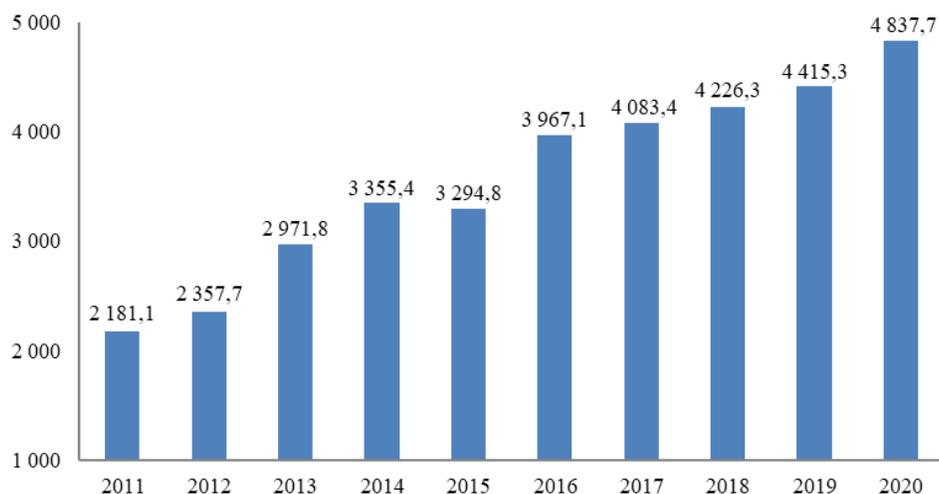
<sup>b</sup> Le pilier 1 comprend le Fonds de financement du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve des opérations et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat.

44. Le montant des dépenses engagées en 2020 (4 837,7 millions de dollars) représente une augmentation de 422,4 millions de dollars (9,6 %) par rapport à 2019 (4 415,3 millions de dollars). La figure IV.VI présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2011-2020.

Figure IV.VI

**Dépenses (2011-2020)**

(En millions de dollars des États-Unis)



45. Le tableau IV.4 présente les dépenses engagées en 2020 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2019.

Tableau IV.4  
**Dépenses de l'année 2020 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2020		2019	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programme	3 947,9	81,6	3 541,2	80,2
Appui au programme	710,7	14,7	701,3	15,9
Gestion et administration	170,1	3,5	164,0	3,7
Programme des administrateurs auxiliaires	9,0	0,2	8,8	0,2
<b>Total des dépenses</b>	<b>4 837,7</b>	<b>100,0</b>	<b>4 415,3</b>	<b>100,0</b>

46. Les figures IV.VII et IV.VIII illustrent l'évolution en valeur et en pourcentage des dépenses engagées au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2011-2020.

Figure IV.VII  
**Évolution des dépenses, par catégories de coût (2011-2020)**

(En millions de dollars des États-Unis)

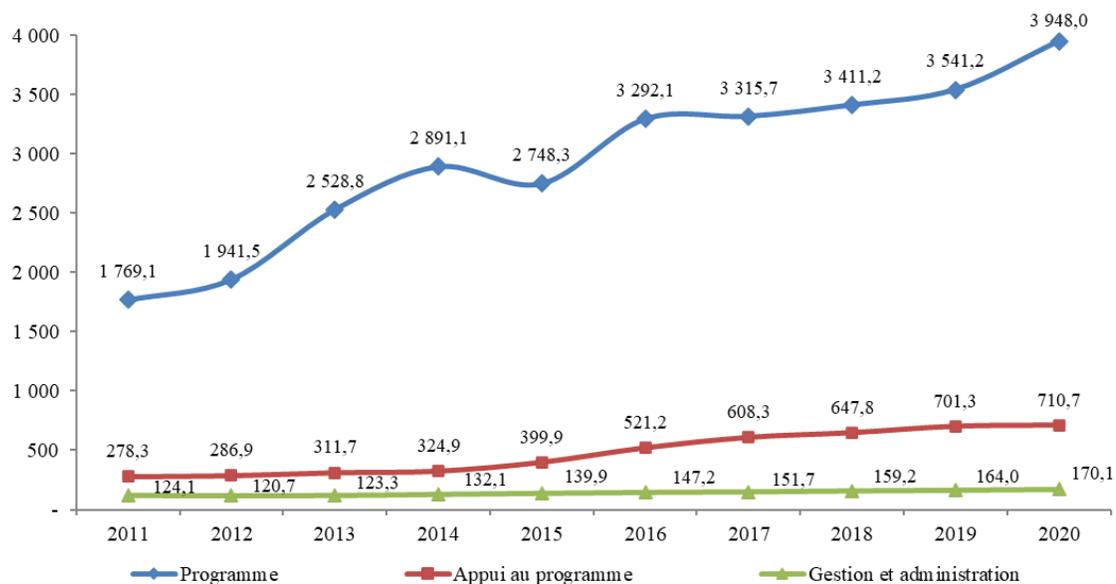
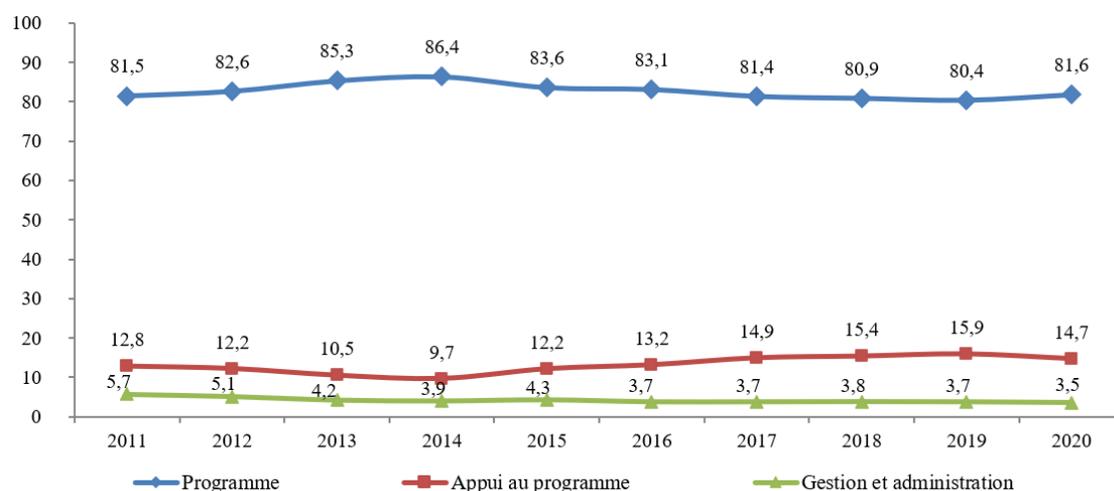


Figure IV.VIII  
**Évolution des dépenses, par catégories de coût (2011-2020)**

(En pourcentage)



## E. Impact de la COVID-19 sur les activités et la situation financière du HCR en 2020

47. Dans ses états financiers de 2019, le HCR a indiqué qu'il ne pouvait pas mesurer ou évaluer de manière fiable à ce moment-là l'impact de la pandémie de COVID-19 sur ses résultats financiers, car celle-ci venait tout juste de commencer. Il attendait de voir l'évolution de la situation, notamment la durée et la propagation de l'épidémie, les restrictions et les recommandations, les effets sur les marchés financiers et l'économie mondiale, qui étaient tous très incertains et ne pouvaient être prédits de manière fiable. La pandémie de COVID-19 s'est manifestée de diverses manières dans les activités du HCR en 2020 et a eu un effet profond sur la façon dont l'organisation fonctionne. Quand la pandémie a eu un impact sur les résultats financiers de l'organisation, il en a été rendu compte dans les notes relatives aux états financiers. Certains exemples parmi les plus marquants sont décrits ci-après.

48. Les produits affectés par les donateurs aux activités liées à la COVID-19 se sont élevés à 471 millions de dollars, comprenant les fonds existants qui ont dû parfois être réorientés vers ces activités, tel qu'indiqué au paragraphe 149 du présent rapport. Le montant des produits divers perçu en 2020 était de 18,6 millions de dollars, soit une baisse importante par rapport à 2019 (26,7 millions de dollars), qui s'explique principalement par des ventes d'actifs moins élevées, les ventes aux enchères ayant été limitées, et par une utilisation moins fréquente des résidences pour personnes de passage, les voyages ayant eux aussi été restreints. Les troubles économiques que la pandémie a déclenchés pourraient avoir un effet négatif sur les contributions futures du HCR.

49. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires étaient de 336,3 millions de dollars, soit une augmentation de 18,4 % par rapport à 2019 (284,0 millions de dollars), due essentiellement à la distribution d'équipements médicaux, d'hygiène et de protection individuelle pendant la pandémie de COVID-19.

50. Les frais de voyage ont diminué de 60 %, passant de 72,5 millions de dollars en 2019 à 28,6 millions de dollars en 2020, principalement en raison des interdictions de

voyager ou des restrictions dans ce domaine, qui ont entraîné l'annulation ou le report des missions, ainsi que de l'impact sur les déplacements liés aux affectations et aux rapatriements. La pandémie de COVID-19 a également eu une incidence négative sur l'organisation de séminaires et d'ateliers en 2020 ; les dépenses correspondantes pour cette composante ont donc diminué de 67 %, passant de 20 millions de dollars en 2019 à 6,6 millions de dollars en 2020.

51. Les charges relatives au congé annuel sont passées de 3,9 millions de dollars en 2019 à 33,9 millions de dollars en 2020, tandis que le passif correspondant a augmenté de 40 %, passant de 76,6 millions de dollars à 110,6 millions de dollars. Cette situation est due en grande partie au fait que les membres du personnel n'ont pas pris les jours de congé auxquels ils avaient droit en 2020 en raison de la pandémie et des restrictions de voyage. Le solde des charges de 2020 comprend un montant de 10,4 millions de dollars pour les jours de congé accumulés au-delà du plafond habituel du nombre de jours de congé pouvant être reportés. Ce dépassement résulte de la levée temporaire du plafond en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19. Pour plus de précisions sur le traitement et les avantages du personnel et sur les engagements au titre des avantages du personnel, voir la note 6.2 et la note 3.8, respectivement.

52. Les projets en cours d'exécution ou de mise en place ont été affectés à la fois sur le plan financier et en termes de délais du fait des restrictions d'accès, plus particulièrement lorsque le pays concerné a suspendu toute activité. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact financier de la pandémie sur ces activités, ces projets étant souvent pluriannuels.

53. Les déplacements ayant été limités dans de nombreuses lieux où le HCR opérait, la majorité des employés et du personnel ont travaillé à distance, en particulier le personnel administratif dont les tâches ne nécessitaient pas de contact physique direct avec les bénéficiaires, avec d'autres collègues ou d'autres homologues. Ce passage soudain au travail à distance a été facilité par un passage accéléré à une utilisation accrue des outils de Mobile Office (accès à distance). À long terme, ce changement pourrait faire augmenter le nombre de membres du personnel adoptant des formules de travail à distance.

54. Les bureaux ayant été beaucoup moins utilisés en 2020 qu'en 2019, les frais d'électricité et d'autres coûts inhérents à l'occupation d'un lieu donné ont été inférieurs à ceux de l'année précédente dans de nombreux cas. Dans la plupart des cas, les contrats de location ont été maintenus malgré le fait que les bâtiments n'ont été que partiellement occupés. En effet, le HCR ne sait pas toujours quelle sont les mesures de confinement qui seront adoptées par le pays où il opère et s'attend également à ce que le personnel retourne un jour dans les bureaux.

55. Les membres du personnel et les retraités ont présenté moins de demandes de remboursement de frais de santé en 2020 que d'habitude ces dernières années, car ils se sont moins rendus chez le médecin ou ont reporté les interventions non urgentes en raison de la pandémie. Les coûts actuels de soins de santé ayant une incidence sur le calcul des engagements en matière d'assurance maladie après la cessation de service, l'impact de la COVID-19 en tant que facteur à court terme a été bien pris en compte et les avis d'expert d'actuaire indépendants ont également été reflétés dans les hypothèses appliquées et sous-tendant les calculs du passif pour 2020.

56. Parfois, les restrictions imposées par les autorités locales ou pour la protection du personnel ou d'autres homologues ont limité l'inventaire physique des actifs. Dans ces cas, d'autres méthodes de vérification ont été appliquées (rapprochement des actifs physiques et des cartes de casier ou utilisation des dispositifs de localisation de

véhicules déjà en place) et les restrictions n'ont pas eu d'incidence sur les chiffres présentés dans les états financiers.

## **F. Continuité d'activité**

57. La direction du HCR a évalué les conséquences que pourraient avoir des réductions, retards ou défauts de paiement des contributions, compte tenu en particulier de la situation économique et financière mondiale qui prévaut actuellement. À la date d'élaboration du présent rapport (31 mars 2021), la direction estime que l'organisation dispose de ressources adéquates pour poursuivre ses activités à moyen terme comme prévu. Elle se fonde pour cela sur l'approbation par le Comité exécutif des besoins budgétaires révisés pour 2021 et sur la tendance historique de la collecte des promesses de dons au cours des dernières années. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

## **G. Dispositif de contrôle interne**

58. Conformément à l'article 10.1 du Règlement de gestion du HCR, le Contrôleur est responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement de contrôles internes assurant : a) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les avoirs qui lui sont confiés ; et 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.

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

60. En outre, en plus des contrôles effectués à tous les niveaux de l'organisation, les organes ont mis en place un système de surveillance robuste, tel que décrit ci-dessous.

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

61. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède à des audits internes du HCR, conformément à l'article 12.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Un mémorandum d'accord conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. Le Service de vérification des comptes du HCR, qui fait partie de la Division de l'audit interne du BSCI, est basé à Genève et possède des bureaux à Nairobi et Budapest. Les auditeurs internes entreprennent régulièrement des audits des activités du HCR dans les pays ou au niveau régional ainsi que de ses unités administratives, de ses fonctions et mécanismes au siège. Le BSCI réalise également des audits thématiques et des missions de conseil. Les résultats et les recommandations de l'audit sont communiqués au Haut-Commissaire et les rapports d'audit sont publiés sur le site Internet du BSCI. Le BSCI présente aussi une synthèse annuelle de ses activités et de ses évaluations au Comité exécutif du HCR et à

l'Assemblée générale. En 2020, en raison de la pandémie de COVID-19, le BSCI a revu son plan de travail pour se concentrer sur les domaines qui apporteraient le plus de valeur ajoutée pendant cette période : il a publié 17 rapports, dont 11 sur les opérations sur le terrain, 4 sur des domaines thématiques, 1 sur les technologies de l'information et des communications et 1 consultatif. Les domaines thématiques couverts étaient les suivants : gestion stratégique de la sécurité et gouvernance, pratiques de réinstallation, gestion des interventions en espèces en Afrique, et prévention, détection et répression des fraudes commises par des personnes relevant de la compétence du HCR dans le cadre des activités de réinstallation. L'audit informatique a porté sur la continuité des technologies de l'information. La mission de conseil a porté sur les dépenses de personnel encourues par les partenaires d'exécution du HCR.

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

62. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2020, il a ainsi collaboré avec plus de 1 147 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

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

63. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques pour ce qui est des projets exécutés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques liés au projet et au partenaire d'exécution. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et des cabinets indépendants de renommée mondiale ont été choisis par le HCR. Le HCR a porté de quatre à huit le nombre de cabinets d'audit externe pour lesquels il dispose d'accords-cadres. Il a pu ainsi mieux atténuer certains problèmes posés par les mesures de confinement adoptées dans différents pays du fait de la COVID-19. En effet, en augmentant le nombre de cabinets d'audit couvrant plus de pays, le HCR a eu recours aux auditeurs établis dans les pays où les audits étaient menés. Il a ainsi multiplié ses chances de tirer parti de la concurrence pour choisir ses prestataires, de renforcer l'efficacité des processus de certification des audits des projets, de raccourcir les délais de remise des rapports et d'en améliorer la qualité. La qualité des travaux d'audit réalisés dans le cadre de cet accord est suivie et évaluée en cours d'année sur la base d'indicateurs de résultats et du mandat défini de façon concertée.

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

64. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquiescer de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables ainsi qu'aux règles et aux règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines applicables au HCR. En 2020, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné les initiatives de transformation de l'organisation et les changements qu'elles impliquent pour le dispositif d'application du principe de responsabilité et a formulé des observations à cet égard, a pris acte de la réorganisation complète du Bureau de l'Inspecteur général et formulé des commentaires sur l'architecture de contrôle de l'organisation telle qu'elle est décrite dans la nouvelle politique relative au contrôle

indépendant. Le Comité a également examiné les plans de travail et les rapports issus d'audit internes et externes et d'enquêtes ainsi que ceux émanant des fonctions de contrôle stratégique et d'évaluation. Il a formulé des observations sur la gestion des risques, la gestion financière, la déontologie et la prévention de la fraude, ainsi que sur les défis liés aux données que représentent les systèmes d'information. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2020.

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

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

### **Autres outils et mécanismes**

66. Il convient de noter les mesures supplémentaires prises par le HCR en vue de renforcer son système de contrôle interne et d'optimiser l'utilisation de ses ressources :

- a) Appeler l'attention de la direction sur les suites effectivement données aux recommandations des organes de contrôle interne et externe et indiquer régulièrement au Comité d'audit et de contrôle indépendant et au Comité exécutif le nombre et la nature des recommandations restant à appliquer ;
- b) Dresser et justifier, documents à l'appui, la liste de toutes les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes ;
- c) Examiner et simplifier si nécessaire les règles, procédures et orientations internes destinées au personnel ;
- d) Organiser des réunions périodiques du Comité supérieur de gestion pour examiner divers aspects du renforcement des pratiques de gestion des risques et de la performance dans l'ensemble de l'organisation et en débattre.

67. Conformément à la pratique qu'il a instituée en 2019, le HCR publie pour l'exercice 2020 une déclaration relative au contrôle interne, qui est reproduite ci-dessous.

## Déclaration relative au contrôle interne (2020)

### Responsabilités

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis responsable de l'administration de l'organisation et de l'exécution de son mandat. En tant que tel, je suis responsable du maintien d'un système solide de contrôle interne pour assurer l'utilisation efficace et effective des ressources de l'organisation et la sauvegarde de ses actifs. J'ai également délégué des pouvoirs et des responsabilités au Haut-Commissaire adjoint, au Haut-Commissaire adjoint pour les opérations, au Haut-Commissaire adjoint pour la protection, au Contrôleur, aux directeurs des bureaux régionaux, aux représentants des pays, aux directeurs de division et aux autres membres du personnel concernés. Les contrôles internes et les mécanismes d'application du principe de responsabilité sont mis en œuvre en permanence à tous les niveaux opérationnels, et chaque membre du personnel du HCR a un rôle à jouer, avec des degrés de responsabilité variables.

### Objectif du contrôle interne

Au HCR, le contrôle interne est conçu comme un moyen permettant de garantir de manière raisonnable la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, le respect des règles et l'établissement de rapports ; c'est moi qui en assume la responsabilité, avec le concours de l'équipe dirigeante qui m'entoure et de l'ensemble du personnel. Je considère qu'un contrôle interne efficace est essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques du HCR ; protéger les actifs de l'organisation ; garantir la fiabilité des rapports financiers et non financiers ; se conformer aux règles et aux politiques applicables ; et promouvoir l'efficacité et l'efficacités des opérations. En tant que tel, je compte sur la direction du HCR à tous les niveaux pour :

- a) Instaurer un climat et une culture qui encouragent un contrôle interne efficace ;
- b) Cerner et évaluer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, notamment le risque de fraude et de corruption ;
- c) Formuler et appliquer des plans, des politiques, des procédures et des normes opérationnelles ainsi que des systèmes et d'autres mesures de contrôle aux fins de la gestion des risques recensés ;
- d) Assurer une bonne circulation de l'information et une communication efficace afin que chaque membre du personnel du HCR dispose des informations nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ;
- e) Veiller au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne.

La présente déclaration porte sur l'information financière concernant la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020 et au-delà, jusqu'à la date de mon approbation des états financiers de l'organisation.

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

Dans le cadre du processus de régionalisation et de décentralisation, qui a eu lieu essentiellement en 2020, la nouvelle architecture organisationnelle garantit une définition plus claire des attributions, des responsabilités et des pouvoirs de chaque entité et dote l'organisation de bureaux de pays mieux préparés, soutenus par des

bureaux régionaux et des divisions disposant des moyens requis. Dans le cadre de la nouvelle architecture et conformément à une politique de gestion des risques actualisée lancée en 2020, des activités de gestion et de contrôle des risques sont menées à tous les niveaux de l'organisation en fonction des rôles, des pouvoirs et des responsabilités largement définis comme décrit ci-dessous.

Les bureaux de pays sont les acteurs opérationnels responsables des risques et de leur gestion au jour le jour, en faisant appel aux bureaux régionaux et aux divisions pour obtenir un soutien si nécessaire. Ils déterminent et gèrent les risques conformément au cadre de gestion des risques, mettent en place des dispositifs de contrôle interne pour atténuer les risques définis et établissent des mécanismes de surveillance.

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

Les divisions jouent un rôle essentiel dans la supervision de la mise en œuvre globale de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne. Elles veillent à la mise en œuvre rapide et efficace des politiques et des processus dans les domaines thématiques correspondants, appelant l'attention de l'équipe des hauts dirigeants sur les risques importants ou nouveaux. Elles soutiennent le rôle des bureaux régionaux en élaborant des politiques et des procédures fondées sur le risque, qui permettent de mener des contrôles efficaces dans leurs domaines fonctionnels respectifs et contribuent au renforcement des capacités dans ces domaines.

Le HCR est doté également d'un système de contrôle indépendant et de fonctions d'assurance de la qualité solides fournis par le Service de vérification des comptes du HCR du BSCI, le Bureau de l'Inspecteur général et le Service de l'évaluation.

## **Situation opérationnelle du HCR**

Pour s'acquitter de sa mission première, qui est de préserver les droits et le bien-être des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence, le HCR opère dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, particulièrement marqué cette année par la pandémie de COVID-19, qui, dès mars 2020, a affecté ses activités. Pour atteindre ses objectifs, l'organisation a dû s'adapter et rester flexible ; elle a travaillé en étroite collaboration avec les populations touchées et avec un large éventail de partenaires, tout en faisant face à un certain nombre de risques. Présent dans environ 130 pays aux contextes parfois très difficiles, le HCR est exposé à un haut niveau de risque. Outre les diverses restrictions imposées par la pandémie à travers le monde, il a dû, par exemple, faire face à la tâche difficile d'assurer la sécurité de son personnel ou à un pauvre accès aux moyens technologiques, risquant ainsi d'entraver sa capacité à maintenir des normes élevées en matière de contrôle interne.

## **Dispositif de gestion des risques**

Le HCR applique une politique de gestion des risques institutionnels qui impose une approche structurée de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation dans

son ensemble, permettant ainsi de garantir que tous les risques, à tous les niveaux, sont répertoriés, évalués et atténués de façon complète et cohérente. Axée sur une approche à la fois descendante (inventaire des risques stratégiques) et ascendante (inventaire des risques institutionnels), cette politique permet de recenser et de gérer les principaux risques auxquels l'organisation est exposée.

Le HCR progresse sans cesse dans la mise en place d'une culture de gestion des risques plus forte au sein de l'organisation. On l'a vu lors de la pandémie de COVID-19 : élaborer un registre des risques liés à COVID-19 dès le début de la crise et intégrer la gestion des risques dans les mesures prises par l'organisation a aidé celle-ci à faire face aux menaces sanitaires et aux risques de protection immédiats – amplifiés par la crise – tout en lui permettant d'aborder les risques à plus long terme.

Le HCR continue de renforcer sa culture de gestion des risques. L'organisation a élaboré une stratégie quinquennale de gestion des risques pour passer un niveau avancé.

## **Principales conclusions de l'examen des risques en 2020**

L'inventaire des risques recense au total 17 risques stratégiques. Deux nouveaux risques ont été ajoutés, à savoir les risques liés a) au changement climatique et b) aux plans de préparation et d'intervention face à des perturbations mondiales (telles qu'une pandémie).

Les risques liés aux activités essentielles de protection du HCR continuent d'être un domaine majeur en 2020. Ces risques, s'ils ne sont pas nouveaux pour le HCR, ont été clairement exacerbés par la COVID-19. La pandémie a également eu un effet important sur le devoir de diligence du HCR envers son personnel. Demeurer et s'acquitter de son mandat dans des lieux d'affectation souvent très éloignés où les installations de soins de santé locales sont rares a obligé le HCR à mettre en place des mesures d'atténuation des risques durables et bien planifiées, souvent conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies. Gérer ces risques a été une priorité pour le HCR tout au long de 2020, aux trois niveaux de l'organisation.

Une attention particulière a été accordée à la prévention de la fraude, du détournement de l'aide et d'autres risques d'intégrité dus à la modification des processus opérationnels et à la réduction de la présence et de l'accès. Pour éviter que ces risques ne se concrétisent, les pratiques de surveillance à distance ont été améliorées et des orientations supplémentaires ont été publiées sur les dispositifs de contrôle interne et les domaines à haut risque, associées à une surveillance renforcée des processus à haut risque, en tirant parti de la présence et du rôle des bureaux régionaux nouvellement créés. Proches du terrain, ils ont permis de comprendre le frein que la pandémie a mis aux activités.

Je suis conforté par les retours positifs des responsables de la gestion des risques, qui m'assurent que les procédures et les plans d'action nécessaires sont en place et fournissent des éléments suffisants à donner l'assurance que le HCR prend des mesures raisonnables pour gérer les principaux risques et mettre en place des mesures d'atténuation.

## **Examen de l'efficacité des procédures de contrôle interne**

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis chargé d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Mon examen est éclairé par le travail des directeurs et des représentants au sein de

l'organisation, qui sont responsables du développement et de la maintenance du cadre de contrôle interne.

Aux fins de mon examen de l'efficacité du système de contrôle interne du HCR, je me suis appuyé sur les éléments suivants :

a) Les déclarations annuelles de certification ainsi que les questionnaires d'auto-évaluation relatifs au contrôle interne, soumis par tous les représentants du HCR et les directeurs des sept bureaux régionaux et des divisions de l'appui administratif, documents dans lesquels ceux-ci ont confirmé leur responsabilité s'agissant de la mise en place et du maintien des contrôles internes adéquats dans leurs domaines de compétence respectifs. Les questionnaires ont été utilisés pour examiner et évaluer la conformité des principaux contrôles dans les domaines de la gestion, de la direction, des finances et de l'administration ;

b) Les rapports publiés par le BSCI à la suite des audits réalisés dans le cadre du plan d'audit pour 2020. J'ai trouvé dans ces rapports des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles pour ce qui est de la gestion des risques liés aux opérations et aux activités du HCR, ainsi que des recommandations en vue de mieux faire. Tous les rapports d'audit sont publiés sur le site Web du BSCI<sup>1</sup> ;

c) Les rapports issus d'audits indépendants des projets exécutés par les partenaires. Les partenaires du HCR sont contrôlés dans le cadre d'une stratégie d'audit axé sur le risque. Chaque rapport examine le respect de l'accord de partenariat par le partenaire et propose une évaluation des pratiques dudit partenaire en matière de contrôle interne et de gestion financière ;

d) Les résultats des activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général ;

e) Les travaux du Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR, qui examine les rapports d'audit, les rapports sur les risques et les rapports financiers. Le Comité me communique ses observations finales après chaque session et présente son rapport annuel au Comité permanent à sa session annuelle d'automne.

Les mécanismes susmentionnés ont permis de répertorier les problèmes les plus fréquents en matière de contrôle interne dans les domaines de la gestion, des finances et de l'administration, à savoir notamment :

a) la rapidité et l'efficacité des procédures d'achats et la gestion des données concernant les fournisseurs ;

b) l'efficacité de la gestion des voyages et le suivi de la consommation de carburant ;

c) la cohérence du suivi des programmes, notamment par l'intermédiaire d'une équipe multifonctionnelle ou d'un suivi à distance ;

d) le suivi des capacités et des performances des partenaires chargés des achats ou de la gestion de l'inventaire du HCR ;

e) la mise à jour régulière par les bureaux de pays des règles de base concernant l'application des programmes d'interventions en espèces ;

f) les procédures systématiques de sauvegarde et de restauration des systèmes et applications informatiques installés localement.

Je m'engage à œuvrer à l'amélioration continue des contrôles internes dans les domaines susmentionnés. Les problèmes récurrents en matière de contrôle interne ont été présentés à l'équipe dirigeante et aux responsables de la gestion des risques

---

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

concernés afin de veiller à ce que les mesures appropriées pour les résoudre soient mises en œuvre à différents niveaux institutionnels, notamment :

a) rappeler à tous les responsables de la planification des achats dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux l'importance d'une planification complète des achats et d'une mise à jour périodique, facilitées par l'adoption de modèles standard et d'une répartition plus claire entre les fonctions et les zones géographiques des responsabilités en matière de planification des achats ;

b) poursuivre l'opération de nettoyage de la base de données des fournisseurs et simplifier les procédures d'agrément des fournisseurs, tout en poursuivant la mise en place de programmes de formation ciblés pour le personnel chargé de l'enregistrement, de la certification et de l'approbation des fournisseurs ;

c) viser à accroître l'automatisation des procédures de voyages et à renforcer les procédures de suivi de la consommation de carburant au moyen de certaines applications ;

d) améliorer le suivi des programmes grâce à l'approche renouvelée du HCR pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, qui renforce l'approche de l'équipe multifonctionnelle, et le déploiement du service intégré d'appui aux activités d'achat des missions (service COMPASS), le nouvel outil qui permet au HCR de planifier, gérer et montrer les résultats concrets et les changements positifs dans la vie des personnes relevant de sa compétence ;

e) améliorer les techniques et pratiques de suivi et de vérification de la gestion des stocks administrés par les partenaires grâce à une révision de la fonction de contrôle du projet et à des formes améliorées de contrôle à distance ;

f) renforcer l'obligation pour les activités menées dans les pays, dans le cadre des programmes d'intervention en espèces, de mettre en place des règles de base solides qui tiennent compte des besoins opérationnels les plus récents et les plus contextuels ; ces activités doivent respecter strictement ces règles dans le cadre du rapprochement et du suivi des remboursements reçus des différents prestataires de services financiers, et s'accompagner d'une comptabilité financière précise, opportune et complète ;

g) continuer d'améliorer la documentation relative aux procédures minimales de reprise après sinistre dans le domaine informatique applicables au niveau local, afin que ces procédures soient intégrées aux plans de continuité des opérations des bureaux de pays; et d'explorer plus avant les solutions les plus efficaces et efficaces pour stocker en toute sécurité les données sauvegardées pour les bureaux extérieurs.

En outre, le HCR s'étant engagé dans un programme de transformation de ses activités et dans l'adoption de nouveaux systèmes de logiciels de gestion intégrés basés sur le cloud, il gagnerait beaucoup à revoir certains des points soulignés ci-dessus en repensant les processus et en intégrant des contrôles systématiques dans les nouveaux systèmes. Par exemple, de la planification à l'exécution des achats, tout le processus est actuellement évalué à l'aune des meilleures pratiques offertes par le nouveau système de logiciel de gestion intégré. Les questions concernant le nettoyage et la gestion des données de référence des fournisseurs mentionnées ci-dessus seront placées en tête des priorités des activités de migration des données dans le plan de préparation des données du nouvel logiciel de gestion intégré. Nous recherchons actuellement des solutions qui nous permettront de mieux saisir la documentation relative aux partenariats, ce qui facilitera le contrôle et l'assurance de la qualité et permettra de mieux voir l'activité des partenaires.

En outre, l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits internes et externes est suivi en permanence par l'équipe dirigeante, en

collaboration avec d'autres responsables de la gestion des risques concernés, afin que des mesures permettant de renforcer encore le système de contrôle interne puissent être prises en temps voulu. L'équipe de direction accordera une attention accrue aux recommandations d'audit jugées critiques ou dont la date limite d'application prévue a été dépassée. Les rapports sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations d'audits sont systématiquement examinés par l'équipe de direction du HCR et soumis périodiquement aux organes directeurs de l'organisation.

## Déclaration

Même lorsqu'ils sont efficaces, les contrôles internes ont des limites inhérentes, qui tiennent notamment à la possibilité de les contourner, aussi bien conçus soient-ils, et ne peuvent donc fournir qu'une assurance raisonnable. De plus, la situation évoluant, leur efficacité peut varier au fil du temps. Je m'engage à traiter tout problème en matière de contrôle interne constaté au cours de l'année par la direction et le personnel du HCR ou porté à mon attention par les mécanismes de contrôle.

Compte tenu de ce qui précède, je conclus qu'à ma connaissance et selon les informations dont je dispose, le HCR est doté d'un système de contrôle interne efficace et qu'aucune défaillance significative n'a été relevée pour l'année 2020 et pour la période allant jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'organisation.

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

31 mars 2021

## Chapitre V

### États financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

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

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	1 125 255	983 466
Placements	Note 3.1	534 000	330 000
Contributions à recevoir	Note 3.2	1 241 484	1 092 699
Stocks	Note 3.3	260 415	183 699
Autres actifs courants	Note 3.4	269 892	238 013
<b>Total des actifs courants</b>		<b>3 431 046</b>	<b>2 827 876</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Contributions à recevoir	Note 3.2	321 471	319 566
Immobilisations corporelles	Note 3.5	213 621	193 429
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	38 120	35 015
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>573 211</b>	<b>548 010</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>4 004 257</b>	<b>3 375 886</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	Note 3.7	220 488	235 572
Avantages du personnel	Note 3.8	148 467	108 758
Provisions	Note 3.10	5 486	5 328
Autres passifs courants	Note 3.9	8 153	9 122
<b>Total des passifs courants</b>		<b>382 594</b>	<b>358 780</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages du personnel	Note 3.8	1 141 720	910 276
Provisions	Note 3.10	94	-
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>1 141 813</b>	<b>910 276</b>
<b>Total du passif</b>		<b>1 524 408</b>	<b>1 269 056</b>
<b>Actif net</b>		<b>2 479 849</b>	<b>2 106 830</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>			
Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves	Note 3.11	3 082 073	2 564 444
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12	100 000	100 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Note 3.13	53 929	46 538
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(756 153)	(604 152)
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>2 479 849</b>	<b>2 106 830</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

## Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

### II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2020	2019
<b>Produits</b>			
Contributions volontaires	Note 5.1	4 827 773	4 093 811
Budget ordinaire de l'ONU		40 093	43 298
Intérêts créditeurs		5 165	19 314
Produits divers	Note 5.2	18 618	26 714
<b>Total des produits</b>		<b>4 891 649</b>	<b>4 183 137</b>
<b>Charges</b>			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 392 215	1 344 969
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	1 167 879	1 124 219
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	Note 6.3	607 652	569 659
Services contractuels	Note 6.4	484 685	458 457
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	Note 6.5	336 324	284 034
Frais de fonctionnement	Note 6.6	258 693	243 404
Matériel et fournitures	Note 6.7	92 178	90 805
Frais de voyage		28 650	72 529
Amortissement	Note 6.8	44 105	40 133
Charges diverses	Note 6.9	20 074	30 054
<b>Total des charges</b>		<b>4 432 455</b>	<b>4 258 262</b>
(Gains)/pertes de change	Note 6.10	(95 237)	9
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>		<b>554 430</b>	<b>(75 134)</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

## Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

## III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves</i>	<i>Fonds de roulement de garantie</i>	<i>Fonds de financement des prestations dues au personnel</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Total</i>
<b>Actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>		<b>2 744 365</b>	<b>100 000</b>	<b>(566 999)</b>	<b>41 759</b>	<b>2 319 125</b>
<b>Variation des soldes des fonds et des réserves en 2019</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	6 913	7 437	(94 263)	4 779	(75 134)
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	(137 161)	–	(137 161)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(186 834)	(7 437)	194 272	–	–
<b>Total des variations en 2019</b>		<b>(179 922)</b>	<b>–</b>	<b>(37 152)</b>	<b>4 779</b>	<b>(212 295)</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2019</b>		<b>2 564 444</b>	<b>100 000</b>	<b>(604 152)</b>	<b>46 538</b>	<b>2 106 830</b>
<b>Variation des soldes des fonds et des réserves en 2020</b>						
Excédent/(déficit) pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	533 891	92 220	(79 073)	7 392	554 430
Pertes actuarielles découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	(181 411)	–	(181 411)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(16 262)	(92 220)	108 483	–	–
<b>Total des variations en 2020</b>		<b>517 629</b>	<b>–</b>	<b>(152 001)</b>	<b>7 392</b>	<b>373 019</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2020</b>		<b>3 082 073</b>	<b>100 000</b>	<b>(756 153)</b>	<b>53 929</b>	<b>2 479 849</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

## Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

## IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2020	2019
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement:</b>			
<b>Excédent/(déficit) pour la période</b>		<b>554 430</b>	<b>(75 134)</b>
Amortissement	Notes 3.5 et 3.6	44 105	40 133
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	Note 3.2	(150 690)	45 058
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	(76 716)	41 802
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	(31 879)	(33 568)
Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer	Note 3.7	(15 084)	35 169
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, nette des pertes/gains actuariels		89 742	105 198
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 3.10	252	686
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 3.9	(969)	5 299
Gains/pertes sur sorties d'immobilisations corporelles et incorporelles		41	(8 302)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations incorporelles)		—	(1 116)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(123)	—
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>413 109</b>	<b>155 224</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Achat d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(64 839)	(63 557)
Achat d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	(10 536)	(10 215)
Produit de la vente d'actifs		8 059	16 957
Achat de placements à court terme		(1 119 000)	(935 000)
Arrivée à échéance de placements et vente de placements à court terme		915 000	855 000
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement</b>		<b>(271 316)</b>	<b>(136 814)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>141 792</b>	<b>18 410</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>983 466</b>	<b>965 055</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>1 125 255</b>	<b>983 466</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

## Haut-Commissaire 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 2020<sup>a</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial <sup>b</sup>	Budget définitif <sup>c</sup>		
<b>Opérations sur le terrain</b>					
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale		555 704	665 007	442 450	222 557
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs		1 797 117	1 901 838	863 304	1 038 534
Afrique australe		301 236	324 712	199 493	125 219
Moyen-Orient et Afrique du Nord		2 604 888	2 813 365	1 352 887	1 460 478
Asie et Pacifique		777 087	808 249	442 940	365 308
Europe		806 705	831 669	509 121	322 548
Amériques		468 032	611 838	320 830	291 008
<b>Total des opérations sur le terrain</b>		<b>7 310 767</b>	<b>7 956 679</b>	<b>4 131 026</b>	<b>3 825 653</b>
Programmes globaux		490 356	552 990	486 250	66 740
Sièges		210 532	211 724	211 407	317
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat		644 026	397 956	–	397 956
Fonds des administrateurs auxiliaires		12 000	12 000	8 983	3 017
<b>Total</b>	Note 7	<b>8 667 681</b>	<b>9 131 348</b>	<b>4 837 666</b>	<b>4 293 683</b>

<sup>a</sup> Les principes comptables applicables au budget diffèrent de ceux qui régissent les états financiers. Bien que les Normes comptables internationales pour le secteur public soient appliquées, le présent état comparatif a été établi selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

<sup>b</sup> Le budget initial pour 2020, d'un montant de 8 667,7 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-dixième session (7-11 octobre 2019) (A/74/12/Add.1, par. 13).

<sup>c</sup> À sa soixante et onzième session (5-9 octobre 2020), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2020, d'un montant de 9 131,3 millions de dollars, sur la base des besoins actualisés (voir A/75/12/Add.1, par. 12). Puisqu'il n'y a pas eu d'autres changements, le budget définitif correspond à la somme du budget révisé approuvé (8 667,7 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2020 (463,7 millions de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

## Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés Notes relatives aux états financiers

### Note 1

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

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV) et en a énoncé le mandat dans le Statut figurant dans l'annexe de sa résolution 428 (V). Le mandat prévoit que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du Statut, et de recherche de solutions permanentes au problème des réfugiés.

2. L'Assemblée générale a également prié le Haut-Commissaire de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118). En outre, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 48/116, le Haut-Commissaire fournit, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans sa résolution 832 (IX), l'Assemblée a étoffé les dispositions fondamentales du Statut relatives aux activités d'assistance du Haut-Commissaire.

3. L'Assemblée générale a confié au HCR la mission d'assurer la protection internationale des réfugiés et de rechercher des solutions à leur situation. S'il incombe au premier chef aux États de protéger les réfugiés sur leur territoire, le HCR a été créé pour assurer cette protection au nom de l'Organisation des Nations Unies et pour promouvoir l'adhésion à la Convention de 1951 et au Protocole de 1967 relatifs au statut des réfugiés et superviser l'application de ces instruments. Dans des résolutions ultérieures, l'Assemblée a considéré que d'autres catégories de personnes relevaient de la compétence du HCR, notamment les réfugiés de retour dans leur pays d'origine (rapatriés), les apatrides et, dans certains cas, les déplacés. Elle a également autorisé le HCR à développer la gamme de ses activités, par exemple en fournissant une aide humanitaire et un appui à la réinsertion, selon les besoins, dans le cadre de son mandat de protection internationale et de recherche de solutions. Le mandat du HCR en matière d'apatridie a été renforcé par l'entrée en vigueur, en 1975, de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

4. Le Haut-Commissaire fait rapport chaque année à l'Assemblée générale, par l'entremise du Conseil économique et social. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a été créé en application de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale en vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à la disposition de ce dernier. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. Au 31 décembre 2020, le Comité exécutif se composait de 107 membres. Le rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

5. Le HCR a son siège à Genève et dispose de centres de services mondiaux à Budapest et à Copenhague, d'un centre de services informatiques et de services de communications à Amman et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2020, il était présent dans 132 pays ou territoires, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux extérieurs implantés dans cinq grandes régions, à

savoir l'Afrique, les Amériques, l'Asie et le Pacifique, l'Europe et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Les programmes mondiaux sont gérés par des divisions au siège.

## Note 2

### Méthodes comptables

#### Référentiel comptable

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

7. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité d'activité, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé à sa soixante-dixième session, en octobre 2019, les montants révisés du budget de 2019 ainsi que les budgets biennaux pour 2020-2021, et de la tendance observée ces dernières années dans le versement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute la période financière. Les montants figurant dans les états financiers et dans les notes y relatives étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

#### Opérations et soldes

8. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10), le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière du HCR.

9. Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU, qui se rapproche du taux de change en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et passifs monétaires détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture annuelle.

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

#### État des flux de trésorerie

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

#### Retraitements et reclassements

12. Comme expliqué aux paragraphes 62 à 66 ci-dessous, le HCR a redéfini ses secteurs géographiques en 2020, la direction ayant établi que ce découpage était mieux adapté aux cadres actuels de mesure de la performance et d'allocation des ressources. L'information sectorielle pour 2019 est également présentée par zone géographique dans la note 8.

13. La présentation des charges des partenaires d'exécution figurant dans la note 6.1 a été modifiée en 2020, car on a considéré que l'analyse par zone géographique offrait une perspective plus intéressante que l'ancien format et s'accordait avec la nouvelle approche géographique de la communication d'informations sectorielles. La répartition par type de partenaire reste inchangée.

14. L'assistance en espèces est présentée dans l'État II et la note 6.3 n'est pas accompagnée d'informations supplémentaires concernant les sous-catégories, car les détails donnés précédemment n'étaient plus pertinents.

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

15. Les états financiers incluent nécessairement des montants estimatifs établis à partir des connaissances, des appréciations et des hypothèses de la direction au sujet des événements et activités concernés. Les estimations sont notamment fondées sur la juste valeur des biens et services fournis gracieusement, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances, des stocks et des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels.

16. L'importance relative est un principe essentiel qui régit l'établissement et la présentation des états financiers.

**Produits**

*Produits d'opérations sans contrepartie directe*

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

18. Les produits constitués par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies et les contributions volontaires confirmées par écrit sont comptabilisés comme opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Compte tenu du principe de la primauté de la substance sur la forme, le HCR estime que les stipulations apportées à l'utilisation de certaines contributions représentent des restrictions mais ne constituent pas des conditions au sens de la norme 23.

19. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées en produits au cours d'années antérieures est comptabilisé comme un ajustement pour l'année au cours de laquelle il intervient.

*Contributions en nature*

20. Les contributions en nature (biens et certains services) directement affectées aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur, laquelle est généralement mesurée par référence au prix d'articles identiques ou analogues sur un marché actif. Il s'agit notamment de biens à distribuer à des bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux, de services collectifs de distribution, de prestations de transport et de personnel. Les contributions en nature sous forme de biens sont constatées en produits et inscrites à l'actif soit lorsque les annonces de contributions sont confirmées par écrit soit à la réception des marchandises, si elle est antérieure. Les contributions en nature relatives à certains services sont constatées simultanément en produits et en charges dès que les services ont été rendus.

*Produits d'opérations avec contrepartie directe*

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

#### *Intérêts créditeurs*

22. Les intérêts créditeurs sont constatés dans les comptes de la période pendant laquelle ils sont acquis.

#### **Charges**

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

#### **Instruments financiers**

24. Les instruments financiers sont des engagements contractuels qui constituent un actif financier pour une entité et un passif financier ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les instruments financiers détenus par le HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les dettes et charges à payer. Tous les actifs financiers du HCR sont actuellement classés dans la catégorie des créances. Le classement est revu tous les ans.

#### **Actif**

##### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

25. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur et comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les titres de dépôts à court terme dont l'échéance est inférieure à trois mois.

##### *Placements*

26. Les placements sont des dépôts à court terme dont l'échéance est comprise entre 3 et 12 mois. Le produit des placements est constaté dans les comptes de la période au cours de laquelle il est acquis et inscrit parmi les intérêts créditeurs.

##### *Contributions et créances diverses*

27. Les contributions à recevoir pour la période considérée sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Une provision pour créances douteuses est constituée lorsque des informations objectives montrent qu'une somme à recevoir est dépréciée. Son montant est déterminé en fonction des recouvrements passés ou d'éléments indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'année durant laquelle elles se produisent. La valeur des contributions non courantes à recevoir est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

##### *Stocks*

28. Les stocks se composent principalement d'articles distribués à des bénéficiaires. Il s'agit notamment d'articles non alimentaires : tentes, literie, articles ménagers, articles médicaux et articles d'hygiène, vêtements et matériaux et matériel de construction.

29. Les stocks sont comptabilisés à la juste valeur, c'est-à-dire au coût historique ou au coût de remplacement, si celui-ci est inférieur. Les stocks reçus comme contributions en nature sont estimés à leur juste valeur à la date de leur première comptabilisation.

30. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts (transport, assurance et inspection, notamment) imputables au transfert de ces actifs jusqu'au premier site de réception du HCR dans le pays de destination finale.

31. Le coût des stocks expédiés directement aux bureaux extérieurs après leur achat est calculé sur la base du coût réel de chaque article. Le coût des stocks expédiés aux entrepôts centraux après leur achat est calculé sur la base du coût moyen pondéré.

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

33. Le HCR contrôle périodiquement ses stocks afin de s'assurer qu'ils ne sont pas devenus obsolètes et constate une dépréciation, s'il y a lieu, sur la base de ses données d'expérience.

#### *Autres éléments d'actif*

34. Les autres éléments d'actifs sont d'autres créances financières comprenant les charges comptabilisées d'avance, les montants à recevoir et les avances versées, et sont constatés quand le HCR prévoit de recevoir des espèces ou des avantages financiers dans le futur.

#### *Immobilisations corporelles*

##### Évaluation du coût au moment de la comptabilisation

35. Les immobilisations corporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation.

36. Les biens meubles (autres que les bâtiments) sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à 10 000 dollars par unité.

37. Les bâtiments sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial ou leurs coûts de construction, y compris les coûts internes amortissables, sont égaux ou supérieurs à 250 000 dollars, et uniquement s'ils sont situés dans des villes où le HCR a son siège, un bureau régional ou une représentation.

38. Les coûts d'acquisition ou de construction de tous les autres bâtiments sont passés en charges au moment de l'acquisition ou de la construction. Les droits du HCR sur les bâtiments utilisés principalement aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires sont généralement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété.

#### *Amortissement et durée d'utilité*

39. Les actifs sont amortis afin de répartir leur coût sur leur durée d'utilité estimée. L'amortissement des immobilisations corporelles est opéré selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf pour les terrains, qui ne sont pas amortis. Le tableau ci-après indique la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est revue tous les ans :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Bâtiments permanents – siège	40
Bâtiments permanents – autres lieux d'affectation	20
Locaux pris à bail – modifications et améliorations majeures	Durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou durée d'utilité de l'immobilisation, la plus courte étant retenue
Droits d'usage cédés sans contrepartie – modifications et améliorations majeures	Période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou durée d'utilité de celle-ci, la plus courte étant retenue
Véhicules lourds	10
Véhicules blindés	10
Véhicules légers	6
Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, ordinateurs, mobilier et agencements de bureau)	5
Matériel d'atelier	3

40. Les actifs amortissables sont soumis chaque année à des tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.

41. En 2020, il n'a pas été nécessaire de réexaminer la durée d'utilité des principales catégories d'actifs.

#### *Immobilisations incorporelles*

42. Les immobilisations incorporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation. Les immobilisations incorporelles reçues sous forme de dons sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition. Celles qui sont en cours de développement sont comptabilisées au coût lorsque celui-ci peut être mesuré de manière fiable. Les dépenses de recherche-développement liées aux étapes restantes de la mise au point sont considérées comme non significatives.

43. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur à 30 000 dollars exception faite des logiciels conçus en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 250 000 dollars et le coût d'acquisition comprend tous les frais de personnel internes engendrés par le développement et pouvant être mesurés de façon fiable. Le coût d'entrée des logiciels conçus en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

44. Les coûts afférents au développement des logiciels en tant que services basés sur le cloud sont passés en charges lorsque les solutions mises en œuvre ne répondent pas aux critères de définition des actifs contrôlés.

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

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	3 ans
Logiciels développés en interne	5 ans
Licences et droits, droits d'auteur, propriété intellectuelle et autres immobilisations incorporelles	Durée de la licence ou des droits ou durée d'utilité de 3 ans, la plus courte étant retenue

## **Passif**

### *Passifs financiers*

46. Les passifs financiers comprennent les dettes et charges à payer, les engagements au titre des avantages du personnel, les provisions et d'autres éléments.

#### *Dettes et autres charges à payer*

47. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des biens ou services qui ont été acquis et reçus par le HCR et pour lesquels une facture a été reçue du fournisseur ou prestataire, ou à des versements devant être faits à des partenaires d'exécution dans le cadre d'accords conclus avec ceux-ci. Elles sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis, le cas échéant, évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées dans les douze mois, les effets de l'actualisation ne sont guère significatifs et les valeurs nominales sont retenues aux fins de la comptabilisation initiale et des évaluations suivantes.

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

#### *Autres éléments de passif*

49. Les autres éléments de passif comprennent principalement des engagements relatifs à des remboursements à effectuer et des éléments divers tels que des entrées de trésorerie qui n'ont pas encore été affectées. Ils sont enregistrés de la même façon que les dettes et charges à payer et sont comptabilisés à la valeur nominale, car les effets de l'actualisation ne sont pas significatifs.

#### *Avantages du personnel*

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

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

*Avantages à court terme du personnel*

51. Au HCR, les avantages à court terme du personnel comprennent principalement les traitements, les autres rémunérations et indemnités connexes, les prestations liées à une première affectation, les indemnités pour frais d'études et d'autres avantages, tels que les congés payés. Ils sont comptabilisés à leur valeur nominale.

*Avantages postérieurs à l'emploi*

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

53. Le montant comptabilisé au titre de ces avantages (exception faite des prestations servies par la Caisse commune des pensions) correspond à la valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture. Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en situation nette.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

54. 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.

55. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le HCR, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations que le HCR verse à la Caisse durant l'année financière sont comptabilisées en charges.

*Autres avantages à long terme du personnel*

56. Les autres avantages à long terme comprennent les primes de fin de service.

*Provisions et passifs et actifs éventuels*

57. Une provision est constatée lorsque, par suite d'un événement passé, le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il devra probablement éteindre. Elle correspond à l'estimation la plus fiable du montant jugé nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Le montant est actualisé lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

58. D'autres engagements, ne répondant pas aux critères d'inscription au passif, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers comme des passifs éventuels lorsque leur existence n'est confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains indépendants de la volonté du HCR.

### **Comparaison avec le budget**

59. Le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

60. Le budget repose sur une évaluation des besoins globaux et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Dans les cas où la réserve des opérations ne suffirait pas à financer intégralement de nouveaux besoins, le Haut-Commissaire est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent, à sa réunion suivante. Le Haut-Commissaire est autorisé à exécuter les budgets dans la mesure où les montants nécessaires deviennent disponibles dans le cadre des fonds de contributions volontaires qu'il administre.

61. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants effectifs, comptabilisés selon la même méthode comptable que celle appliquée au budget. Dans la mesure où la méthode comptable servant à l'établissement du budget n'est pas la même que celle servant à l'établissement des états financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

### **Information sectorielle**

62. L'information financière est également présentée par secteur, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

63. Le HCR rend compte des opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'année et des soldes correspondants à la fin de l'année.

64. Dans les précédents rapports, l'information sectorielle était présentée selon trois secteurs : a) programmes ; b) projets ; c) fonds et comptes spéciaux. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Les projets comprennent les Projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les Projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les fonds et comptes spéciaux englobent le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement.

65. En 2019, le HCR a amorcé une réorganisation officielle de ses opérations, qui était en vigueur durant toute l'année 2020. Dans le cadre de cette réorganisation, des équipes de gestion ont été mises en place dans sept bureaux régionaux, à l'intérieur de chaque région. En parallèle, la présentation de l'information financière du HCR a été restructurée conformément à la nouvelle organisation (sept régions, plus le siège

et les programmes mondiaux), afin d'évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs du HCR et de décider de l'attribution future des ressources.

66. En conséquence, dans les états financiers, les secteurs sont maintenant présentés selon l'approche régionale, tandis que pour les opérations relatives aux produits et aux charges figurant dans la note 8, on a conservé l'ancienne présentation par secteur basée sur les piliers.

### **Nouvelles normes comptables**

67. La norme IPSAS 40 (Regroupements d'entités du secteur public), qui a été publiée en 2017 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

68. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) a été publiée en 2018 et devait initialement prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; cette date a par la suite été repoussée d'un an et reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date » (COVID-19 : report de la date de prise d'effet), publiée en 2020. Son incidence potentielle sur les comptes du HCR est en cours d'évaluation.

69. La norme IPSAS 42 (Avantages sociaux) a été publiée en 2019 et devait initialement prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; cette date a par la suite été repoussée d'un an et reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date », publiée en 2020. Elle ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

70. Les dispositions de l'exposé-sondage 68, intitulé « Improvements to IPSAS, 2019 » (améliorations des normes IPSAS – 2019), devaient prendre effet en 2021 ; cette date a par la suite été reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date », publiée en 2020. Leur adoption ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les états financiers du HCR. Cependant, l'incidence des améliorations qui accompagneront l'entrée en vigueur de la norme IPSAS 41 est en cours d'évaluation. En février 2020, le Conseil des normes IPSAS a publié une série de trois exposés-sondages pour commentaires : l'exposé-sondage 70, intitulé « Revenue with performance obligations » (produits assortis de garanties de bonne fin), l'exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligations » (produits non assortis de garanties de bonne fin), et l'exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (paiements de transfert). L'exposé-sondage 70 devrait remplacer la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) et l'exposé-sondage 71 devrait se substituer à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)]. Quant à l'exposé-sondage 72, il s'agit d'un projet de nouvelle norme. L'incidence des exposés-sondages 70 et 72 est en cours d'évaluation. Toutefois, si la portée et le contenu des nouvelles normes IPSAS publiées à l'issue de ces consultations sont sensiblement équivalents à ceux des exposés-sondages correspondants, l'incidence de l'exposé-sondage 71 sur la comptabilisation par le HCR des contributions volontaires préaffectées sera probablement significative. En application de la norme IPSAS 23 actuellement en vigueur, le HCR comptabilise la quasi-totalité des produits provenant des contributions volontaires à la signature de l'accord relatif aux contributions correspondant. Si cette norme est remplacée par une nouvelle norme fondée sur l'exposé-sondage 71, le HCR sera tenu de comptabiliser ces produits lorsque (ou au fur et à mesure que) les obligations actuelles correspondant aux contributions préaffectées seront satisfaites. Le changement de méthode de comptabilisation des produits entraînerait probablement un retard dans la comptabilisation d'une part importante des produits annuels entre l'année de la signature de l'accord relatif aux contributions et l'année ou les années pendant laquelle (lesquelles) les fonds sont destinés à être utilisés. La publication des nouvelles normes IPSAS découlant de ces

trois exposés-sondages devrait intervenir avant la fin de 2021. Ces nouvelles normes ne devraient pas être obligatoires avant 2023.

### Note 3 Actifs et passifs

#### 3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements

Tableau 3.1.1  
**Trésorerie et équivalents de trésorerie : récapitulatif**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Siège	443 984	114 237
Bureaux extérieurs	211 271	169 228
Dépôts à court terme	470 000	700 000
<b>Total</b>	<b>1 125 255</b>	<b>983 466</b>

71. La trésorerie disponible pour décaissement immédiat comprend les espèces en caisse et les fonds en banque. Les dépôts à court terme sont disponibles à bref délai.

72. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination des montants des rubriques « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « placements à court terme ».

Tableau 3.1.2  
**Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Opérations	981 602	753 463
Fonds des administrateurs auxiliaires	10 590	16 993
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie servant aux opérations</b>	<b>992 193</b>	<b>770 455</b>
Fonds de financement des prestations dues au personnel	33 247	115 452
Fonds de roulement et de garantie	99 814	97 558
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés à d'autres utilisations</b>	<b>133 062</b>	<b>213 010</b>
<b>Total</b>	<b>1 125 255</b>	<b>983 466</b>
<b>Placements à court terme</b>		
Fonds de financement des prestations dues au personnel	480 068	283 462
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	53 932	46 538
<b>Total</b>	<b>534 000</b>	<b>330 000</b>
<b>Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme</b>		

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Dont :</b>		
Opérations	992 193	770 455
Autres utilisations	667 062	543 010
<b>Total</b>	<b>1 659 255</b>	<b>1 313 466</b>

73. Les placements concernent le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Ils portent sur des titres du marché monétaire à échéance de trois à douze mois.

### 3.2 Contributions à recevoir

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

Tableau 3.2.1

#### Analyse des contributions à recevoir (montant net) par type de donateurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Contributions courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	805 997	778 634
Organismes et fonds des Nations Unies	15 763	51 978
Autres organisations intergouvernementales	348 470	202 782
Donateurs privés	82 329	66 722
<b>Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>1 252 559</b>	<b>1 100 116</b>
Dépréciation des créances douteuses	(11 075)	(7 417)
<b>Total</b>	<b>1 241 484</b>	<b>1 092 699</b>
<b>Contributions non courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	212 054	294 025
Organismes et fonds des Nations Unies	3 408	8 545
Autres organisations intergouvernementales	100 313	13 371
Donateurs privés	5 696	3 625
<b>Total</b>	<b>321 471</b>	<b>319 566</b>
<b>Contributions à recevoir (montant net)</b>	<b>1 562 955</b>	<b>1 412 265</b>

Tableau 3.2.2  
**Contributions à recevoir par date d'échéance : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>Pourcentage</i>
2019 et années antérieures	4 662	0,3	2018 et années antérieures	–	–
2020	129 715	8,3	2019	160 964	11,4
2021	1 107 107	70,8	2020	931 735	66,0
<b>Total des contributions courantes à recevoir</b>	<b>1 241 484</b>	<b>79,4</b>		<b>1 092 699</b>	<b>77,4</b>
2022	262 521	16,8	2021	245 802	17,4
2023	41 941	2,7	2022	70 087	5,0
2024	16 569	1,1	2023	3 677	0,2
2025	440	–	2024	–	–
<b>Total des contributions non courantes à recevoir</b>	<b>321 471</b>	<b>20,6</b>		<b>319 566</b>	<b>22,6</b>
<b>Total des contributions à recevoir</b>	<b>1 562 955</b>	<b>100,0</b>		<b>1 412 265</b>	<b>100,0</b>

75. Les variations du compte de dépréciation des créances douteuses intervenues en 2020 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3  
**Variation des dépréciations pour créances douteuses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2019</i>	<i>Comptabilisation en pertes</i>	<i>Augmentation</i>	<i>(Diminution)</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Dépréciation des créances douteuses	7 417	(3 772)	9 839	(2 409)	11 075

76. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite de la provision pour dépréciation des créances douteuses. Des dotations sont constatées à ce titre lorsqu'il existe une preuve objective qu'une somme à recevoir est dépréciée. Leur montant est déterminé en fonction des recouvrements passés et d'éléments indiquant que le recouvrement de certaines créances est mis en doute.

Tableau 3.2.4  
**Ancienneté des contributions à recevoir (montant net)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions à recevoir</i>	<i>Montant nominal brut</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Montant nominal net</i>
Non échues au 31 décembre 2020	1 433 002	(4 420)	1 428 582
Moins de 12 mois de retard	133 805	(4 094)	129 711

<i>Contributions à recevoir</i>	<i>Montant nominal brut</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Montant nominal net</i>
Plus de 12 mois de retard	7 223	(2 561)	4 662
<b>Total</b>	<b>1 574 030</b>	<b>(11 075)</b>	<b>1 562 955</b>

### 3.3 Stocks

77. Le HCR détient en stock des articles à distribuer aux bénéficiaires dans 178 entrepôts (166 entrepôts en 2019) dans le monde entier et dans 9 entrepôts centraux situés à Accra, Amman, Copenhague, Douala (Cameroun), Doubaï (Émirats arabes unis) (deux sites), Kampala, Nairobi et Panama. En 2020, la valeur des articles distribués s'est établie à 269,8 millions de dollars (238,2 millions en 2019) et ce montant a été porté en charges (voir la note 6.5).

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

Tableau 3.3.1  
**Analyse des stocks, par catégorie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Literie	59 785	58 047
Tentes	50 201	36 888
Articles ménagers	51 029	49 986
Matériaux et matériel de construction	28 414	24 698
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	75 775	17 961
Aliments et autres fournitures	2 220	1 999
Consommables	397	269
<b>Total partiel</b>	<b>267 819</b>	<b>189 848</b>
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks	(7 404)	(6 149)
<b>Total</b>	<b>260 415</b>	<b>183 699</b>

Tableau 3.3.2  
**Variation des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	183 699	225 501
Coût des produits acquis <sup>a</sup>	338 364	199 597
Coût des produits distribués	(269 840)	(238 163)
Ajustements divers	9 447	(2 220)
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	(1 255)	(1 016)
<b>Stocks (solde de clôture au 31 décembre)</b>	<b>260 415</b>	<b>183 699</b>

<sup>a</sup> Dont contributions en nature.

79. Les quantités indiquées par le système de suivi des stocks du HCR sont validées par des inventaires physiques et ajustées s'il y a lieu.

Tableau 3.3.3

**Variation de la provision pour dépréciation des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Augmentation/(diminution)	31 décembre 2020
Dépréciation des stocks	6 149	1 255	7 404

80. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2020 tient compte des ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (2,9 millions de dollars), des articles en souffrance chez les fournisseurs (3,2 millions de dollars) et des articles qui demeurent en transit entre des entrepôts pendant de longues périodes (1,3 million de dollars).

81. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 260,4 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspond à neuf mois environ de distribution en 2020 (contre environ huit mois en 2019).

**3.4 Autres actifs courants**

Tableau 3.4

**Autres actifs courants : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019 (après retraitement)
Charges comptabilisées d'avance	172 845	149 387
Montants à recevoir des partenaires d'exécution	58 341	54 470
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	35 338	28 014
Avances versées au personnel	15 266	13 742
Dépôts auprès de fournisseurs	7 896	3 649
Autres éléments d'actif	7 407	8 439
<b>Total partiel</b>	<b>297 093</b>	<b>257 701</b>
À déduire : Dépréciation des autres actifs courants	(27 201)	(19 688)
<b>Total</b>	<b>269 892</b>	<b>238 013</b>

82. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires d'exécution, des avances d'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers et des loyers. Le montant de 110,3 millions de dollars (contre 85,4 millions en 2019) versé aux partenaires d'exécution se décompose comme suit : 44,7 millions de dollars correspondant à 113 projets pour lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2021 (contre 22,8 millions de dollars pour 61 projets en 2019) et 65,6 millions de dollars pour la première tranche de financement de 131 projets prévus en 2021 (contre 62,6 millions de dollars pour 167 nouveaux projets en 2019). L'augmentation du nombre de projets prolongés et de leur valeur s'explique principalement par la pandémie de COVID-19. Les avances d'assistance en espèces remises aux prestataires de services financiers

qui n'avaient pas encore été versées aux bénéficiaires finals (déduction faite du montant estimatif des versements non encore déclarés par les prestataires de services financiers) s'élevaient à 25,5 millions de dollars. Les autres charges comptabilisées d'avance concernent principalement les fournisseurs.

83. Les montants à recevoir des partenaires d'exécution représentent les paiements versés à ceux-ci en contrepartie d'activités menées au cours de l'exercice ou d'exercices antérieurs. À la clôture des comptes, le HCR n'avait pas encore reçu les justificatifs correspondant à des paiements d'un montant de 182,1 millions de dollars (contre 167,4 millions de dollars en 2019) versés aux partenaires d'exécution pour ces activités (voir note 6.1). Sur la base de l'expérience passée, il est estimé que les rapports en attente devraient confirmer que les partenaires d'exécution ont engagé en 2020 des charges d'un montant d'environ 161,8 millions de dollars (contre 148,7 millions de dollars en 2019). La différence entre ces deux montants, qui s'élève à 20,3 millions de dollars (contre 18,6 millions de dollars en 2019), correspond à des remboursements attendus pour cause de sous-utilisation des crédits ou de non-respect des conditions, et représente donc une estimation des montants à recevoir des partenaires d'exécution. La créance restante, qui s'élève à 38,0 millions de dollars (contre 35,9 millions de dollars en 2019), se décompose comme suit : un montant confirmé de 14,3 millions de dollars (contre 10,5 millions de dollars en 2019), correspondant à des remboursements dus par les partenaires d'exécution en raison de la sous-utilisation des fonds ou du non-respect des conditions ; un montant estimatif de 23,7 millions de dollars (contre 25,4 millions de dollars en 2019). Au total, la part des sommes à recevoir des partenaires d'exécution qui ont été estimées, et non confirmées, représente un montant de 44,0 millions de dollars (comme en 2019).

84. Les avances versées au personnel portent principalement sur les indemnités pour frais d'études, l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations. Les soldes comparatifs déclarés en 2019 comprennent 9,6 millions de dollars d'avances versées au personnel au titre de l'indemnité pour frais d'études, qui étaient auparavant comptabilisées à la rubrique « Charges comptabilisées d'avance ».

85. La dépréciation des autres actifs courants porte principalement sur les montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée auprès d'un nombre limité de pays hôtes où le recouvrement est activement recherché mais n'est pas attendu prochainement.

### **3.5 Immobilisations corporelles**

86. Les principales catégories d'immobilisations corporelles sont les terrains et les bâtiments, les modifications et améliorations majeures des locaux, les véhicules, les groupes électrogènes et le matériel informatique et de communication.

Tableau 3.5.1  
**Immobilisations corporelles (2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Entrées – achats	–	6 373	44 421	3 902	1 169	8 974	64 839
Entrées – contributions en nature	–	–	–	–	123	–	123
Sorties	–	(1 144)	(33 748)	(1 427)	(2 778)	(469)	(39 566)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>8 647</b>	<b>12 833</b>	<b>320 189</b>	<b>40 717</b>	<b>19 174</b>	<b>24 132</b>	<b>425 692</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Sorties	–	1 144	26 571	894	2 721	136	31 466
Dotation aux amortissements de l'année	(405)	(523)	(25 835)	(4 339)	(1 300)	(4 269)	(36 671)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>(4 313)</b>	<b>(4 929)</b>	<b>(143 123)</b>	<b>(30 105)</b>	<b>(15 351)</b>	<b>(14 249)</b>	<b>(212 071)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>4 333</b>	<b>7 904</b>	<b>177 066</b>	<b>10 612</b>	<b>3 823</b>	<b>9 883</b>	<b>213 621</b>

Tableau 3.5.2  
**Immobilisations corporelles (2019)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût ou évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	8 647	5 951	299 328	37 343	20 078	14 199	385 546
Entrées – achats	–	1 653	51 892	4 703	2 374	2 935	63 557
Entrées – contributions en nature	–	–	–	–	–	–	–
Sorties	–	–	(41 705)	(3 804)	(1 793)	(1 507)	(48 808)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>8 647</b>	<b>7 604</b>	<b>309 515</b>	<b>38 242</b>	<b>20 660</b>	<b>15 627</b>	<b>400 295</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	(3 504)	(5 165)	(155 132)	(24 466)	(16 273)	(9 377)	(213 918)
Sorties	–	–	36 010	2 127	1 105	910	40 152
Dotations aux amortissements de l'année	(405)	(384)	(24 737)	(4 321)	(1 604)	(1 649)	(33 101)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>(3 909)</b>	<b>(5 550)</b>	<b>(143 859)</b>	<b>(26 660)</b>	<b>(16 772)</b>	<b>(10 117)</b>	<b>(206 866)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 143	785	144 196	12 878	3 805	4 821	171 628
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>4 738</b>	<b>2 054</b>	<b>165 656</b>	<b>11 582</b>	<b>3 888</b>	<b>5 510</b>	<b>193 429</b>

**3.6 Immobilisations incorporelles**

Tableau 3.6.1

**Variation des immobilisations incorporelles en 2020**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2020</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	8 947	42 109	51 056
Entrées – achats	11 803	–	11 803
Sorties	(1 267)	(938)	(2 205)
Mises en service	(18 859)	18 859	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>624</b>	<b>60 030</b>	<b>60 654</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	–	(16 041)	(16 041)
Sorties	–	938	938
Dotations aux amortissements de l'année	–	(7 431)	(7 431)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>–</b>	<b>(22 534)</b>	<b>(22 534)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	8 947	26 068	35 015
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2020</b>	<b>624</b>	<b>37 496</b>	<b>38 120</b>

Tableau 3.6.2

**Variation des immobilisations incorporelles en 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total 2019</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 145	34 581	39 725
Entrées – achats	10 215	–	10 215
Entrées – contributions en nature	–	1 116	1 116
Mises en service	(6 412)	6 412	–
<b>Solde de clôture 31 décembre 2019</b>	<b>8 947</b>	<b>42 109</b>	<b>51 056</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	–	(9 008)	(9 008)
Dotations aux amortissements de l'année	–	(7 032)	(7 032)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>–</b>	<b>(16 041)</b>	<b>(16 041)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	5 145	25 572	30 717
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>	<b>8 947</b>	<b>26 068</b>	<b>35 015</b>

87. Les immobilisations incorporelles en cours de développement au 31 décembre 2020 sont constituées des projets individuels de logiciels en cours de développement, qui portent sur un outil électronique de passation de marchés et un module du système CashAssist, développé pour l'UNICEF.

88. La rubrique « Licences, logiciels et autres » représente principalement des licences d'utilisation de logiciels acquises à l'extérieur et des frais de développement engagés pour l'utilisation de logiciels déjà utilisés. Le coût des licences et des logiciels est amorti sur la durée de la licence ou des droits ou sur une période de trois ans, la plus courte étant retenue. Le coût des logiciels développés en interne est amorti sur une période de cinq ans à compter de la date de mise en service. En 2020, un montant total de 18,9 millions de dollars a été inscrit à la rubrique « Mises en service » et porté en immobilisations pour des projets de développement interne de logiciels achevés au cours de l'année. Ces projets concernaient les fonctionnalités de l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), la plateforme d'analyse décisionnelle et le module consacré à l'intégrité et à l'assurance sur le portail des partenaires de l'ONU.

### 3.7 Dettes et charges à payer

Tableau 3.7

#### Analyse des dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019 (après retraitement)
<b>Dettes</b>		
Fournisseurs	69 487	67 588
Partenaires d'exécution	44 803	63 619
Entités des Nations Unies	4 296	5 807
<b>Total</b>	<b>118 586</b>	<b>137 014</b>
Charges à payer	101 902	98 558
<b>Total (dettes et charges à payer)</b>	<b>220 488</b>	<b>235 572</b>

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

90. Les montants dus aux partenaires d'exécution représentent des paiements à effectuer en application des accords conclus avec ces partenaires, après que ceux-ci ont fourni les prestations prévues.

91. Les sommes dues aux entités des Nations Unies, qui étaient auparavant comptabilisées à la rubrique Fournisseurs, sont maintenant présentées séparément. Les montants correspondants constatés en 2019 ont été reclassés en conséquence.

92. La quasi-totalité des charges à payer sont des passifs se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR au cours de l'année, mais pour lesquels la facture du fournisseur ou du prestataire n'a pas été reçue à la date de clôture.

### 3.8 Avantages du personnel

Tableau 3.8.1

#### Analyse des avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
<b>Avantages du personnel</b>		
Assurance maladie après la cessation de service	1 021 858	798 877
Prestations liées au rapatriement	134 810	125 739
Congés annuels	110 551	76 640
Traitements et prestations connexes	20 718	15 968
Autres prestations liées à la cessation de service	2 250	1 810
<b>Total</b>	<b>1 290 187</b>	<b>1 019 034</b>
<b>Répartition</b>		
Passifs courants	148 467	108 758
Passifs non courants	1 141 720	910 276
<b>Total</b>	<b>1 290 187</b>	<b>1 019 034</b>

93. Une assurance maladie après la cessation de service est disponible sous la forme du maintien de la couverture de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou dans le cadre du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, pour les anciens fonctionnaires, les fonctionnaires retraités et les personnes à leur charge remplissant les conditions fixées.

94. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, à concurrence d'un nombre maximal préétabli. Les fonctionnaires en activité peuvent également reporter les congés non utilisés sur l'année suivante, dans la même limite. À la fin de l'année 2020, le plafond concernant le nombre de jours de congé annuel pouvant être reportés a été temporairement levé en raison des restrictions liées à la COVID-19. Le passif lié aux congés accumulés a augmenté de 33,9 millions de dollars (dont une augmentation de 10,4 millions de dollars attribuable à la levée du plafond), ce qui s'explique essentiellement par les restrictions aux déplacements que la pandémie a imposées au cours de l'exercice. Le plafond devrait être à nouveau appliqué lorsque les restrictions seront assouplies, après quoi les passifs correspondant à des soldes de congés excédant la limite réimposée seront éteints.

95. Outre les augmentations périodiques de traitement ou de salaire qui découlent de la révision des barèmes des traitements, la rubrique « Traitements et prestations connexes » comprend des avantages à court terme tels que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'études. Le passif lié au congé dans les foyers (8,9 millions de dollars) constaté à la fin de 2020 comprend un montant de 0,5 million de dollars attribuable à la levée temporaire du nombre maximal de jours de congé non utilisés qui peuvent être reportés. Le plafond devrait être à nouveau appliqué lorsque les restrictions en matière de voyages seront assouplies, après quoi les passifs résiduels correspondant à des soldes de congés excédant la limite réimposée seront éteints.

### Évaluation actuarielle des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

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

---

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

---

Taux d'actualisation	1,31 % (1,79 % en 2019) – Les sorties de trésorerie projetées à ce titre sont actualisées au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune des principales monnaies, aux échéances correspondantes. Ce taux est une moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois principales monnaies dans lesquelles sont calculés 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 taux de référence sous-jacents sont conformes à ceux que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser.
Taux d'inflation du coût des soins de santé	1,45 % (1,70 % en 2019) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de la hausse du coût des soins de santé estimés pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses. Les hypothèses retenues pour le taux d'inflation propre à chaque devise sont conformes à celles que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser.
Facteur d'âge appliqué au coût des soins de santé établi à 65 ans	4 641 dollars (3 852 dollars en 2019) – Le facteur d'âge à 65 ans indique le coût relatif des soins de santé pour un retraité moyen du HCR par rapport à chaque 1 000 dollars dépensés pour un fonctionnaire en activité. Les facteurs d'âge appliqués pour chaque cohorte d'âge sont déterminés par la quantité de soins consommés et les différences de coûts constatées entre les lieux d'affectation et la période d'activité et la retraite. La majorité des dépenses au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service devraient être engagées en Europe (principalement en francs suisses et en euros). Le relèvement du facteur d'âge à 65 ans en 2020 s'explique essentiellement par l'augmentation prévue des dépenses liées à l'assurance maladie après la cessation de service libellées en francs suisses et les mouvements des taux de change connexes.  En combinant les hypothèses retenues pour le taux d'inflation du coût des soins de santé et les facteurs d'âge qui le concernent, le HCR a pu évaluer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service de façon à tenir compte des caractéristiques de son personnel et des tendances constatées dans les

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

	demandes de remboursement de frais médicaux des retraités.
Incidence de la COVID-19 sur les facteurs d'âge appliqués au coût des soins de santé	On se base sur les niveaux moyens de remboursements des frais médicaux constatés par le passé pour estimer les futurs montants des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Cependant, en 2020, les restrictions d'accès aux soins de santé et d'autres facteurs liés à la pandémie ont eu des effets sur le niveau des demandes de remboursement ; les chiffres de cette année ne représentant pas un indicateur fiable permettant de refléter les tendances à long terme, ils ont donc été exceptionnellement exclus du calcul moyen.

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

Taux d'actualisation	1,85 % (2,75 % en 2019) – Les droits aux prestations liées au rapatriement sont calculés en dollars des États-Unis. Les flux de trésorerie projetés sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées en dollars des États-Unis, aux échéances correspondantes. Le taux d'actualisation est le taux équivalent unique qui produit la même valeur actuelle que le calcul annuel au taux au comptant.
Taux d'augmentation prévu des traitements	2,20 % (comme en 2019).

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

Tableau 3.8.2

**Comparaison entre les montants brut et net des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020		2019	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Montant brut des engagements	1 749 604	1 500 471	1 313 473	1 170 573
À déduire : cotisations à la charge des retraités	(553 655)	(478 613)	(417 072)	(371 696)
<b>Engagements nets au 31 décembre</b>	<b>1 195 949</b>	<b>1 021 858</b>	<b>896 401</b>	<b>798 877</b>

97. La valeur actuelle des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite, déduction faite des cotisations des retraités. Les charges à payer représentent la part de la valeur actuelle des prestations auxquelles auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquise entre

la date de début de la période de service ouvrant droit aux prestations et la date de l'évaluation actuarielle. Des périodes antérieures de service non continu pourront être prises en compte dans le calcul de la période de service ouvrant droit aux prestations. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Ainsi, pour les retraités et pour les fonctionnaires en activité remplissant les conditions requises pour prendre leur retraite avec toutes les prestations dues, la valeur actuelle des avantages futurs et les charges à payer sont de même montant. Les engagements sont calculés à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, selon laquelle les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations.

98. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Tableau 3.8.3

**Variation des engagements au titre des prestations définies**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	2020	2019
Engagements au 1 <sup>er</sup> janvier au titre des prestations définies	798 877	588 581
Coût des prestations au titre des services passés	–	47 429
Coût des services rendus au cours de l'année	38 357	31 929
Coût financier de l'année	14 262	16 298
Prestations versées (déduction faite des primes acquittées par les participants)	(6 241)	(5 108)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	176 603	119 748
<b>Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies</b>	<b>1 021 858</b>	<b>798 877</b>

99. Le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges (état II). Pour 2020, la charge constatée s'élève à 52,6 millions de dollars (95,7 millions en 2019), comme indiqué à la note 6.2.

100. Le coût des prestations au titre des services passés (47,4 millions de dollars en 2019) résulte de l'effet des changements intervenus dans les hypothèses de gestion et de la correction de certaines erreurs non significatives dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service accumulées au cours des années précédentes.

101. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 176,6 millions de dollars en 2020, qui s'explique principalement par l'application de taux d'actualisation moins élevés (101,9 millions de dollars), les fluctuations des taux de change (85,7 millions de dollars) et l'évolution des demandes de remboursement (38,0 millions de dollars), est compensée par des gains actuariels attribuables aux changements intervenus dans les hypothèses retenues pour l'inflation depuis 2019 (53,0 millions de dollars). Les pertes actuarielles comprennent également un montant de 3,0 millions de dollars attribuable au fait qu'en 2020, on a commencé à prendre en compte les périodes de service que certains fonctionnaires en activité avaient effectuées dans d'autres entités avant leur prise de fonction au HCR. L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

102. Le HCR réserve des fonds pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en appliquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, ainsi que pour couvrir les coûts de l'année considérée (services rendus et coût financier), qui en 2019 comprenaient également le coût des prestations au titre des services passés mentionné au paragraphe 100 ci-dessus. Au 31 décembre 2020, le montant ainsi financé s'élevait à 377,5 millions de dollars (302,4 millions en 2019). Les montants financés ne sont pas détenus par une fiducie juridiquement autonome par rapport au HCR et ne sont donc pas considérés comme des actifs d'un régime de prévoyance aux fins de l'application de la norme IPSAS 39.

Tableau 3.8.4

**Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>	<b>1 021 858</b>	<b>798 877</b>
Part provisionnée	(377 510)	(302 385)
<b>Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies</b>	<b>644 348</b>	<b>496 492</b>

103. Pour 2021, la contribution à verser par le HCR au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 91,7 millions de dollars.

**Analyse de sensibilité**

104. Le tableau 3.8.5 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2020 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2020.

Tableau 3.8.5

**Analyse de sensibilité relative aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Effet de la modification des principales hypothèses		
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(12 095)	(220 233)
Baisse de 1 point de pourcentage	15 041	326 006
Montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi :		
Hausse de 1 point de pourcentage	27 050	308 142
Baisse de 1 point de pourcentage	(19 713)	(222 901)

	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Facteur « âge » :		
Hausse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	9 552	159 852
Baisse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	(11 323)	(163 014)

### Prestations liées au rapatriement

105. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, notamment de la catégorie des administrateurs, ont droit, lorsqu'ils cessent leurs fonctions, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Comme l'indique le tableau 3.8.6, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établissaient à 134,8 millions de dollars au 31 décembre 2020 (125,7 millions de dollars en 2019).

Tableau 3.8.6

### Engagements au titre des prestations de rapatriement, par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>		<i>31 décembre 2019</i>	
	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Charges à payer</i>
Prime de rapatriement	120 663	77 050	104 767	69 381
Voyage et déménagement	57 760	57 760	56 358	56 358
<b>Montant net des engagements</b>	<b>178 423</b>	<b>134 810</b>	<b>161 125</b>	<b>125 739</b>

106. Les charges à payer représentent la part déjà acquise de la valeur actuelle des prestations liées au rapatriement. Celle-ci correspond au montant actualisé de toutes les prestations qu'il est prévu de verser, y compris la partie restant à acquérir par les fonctionnaires jusqu'à concurrence du maximum fixé.

107. Le tableau 3.8.7 présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre des prestations de rapatriement.

Tableau 3.8.7

### Reprise des engagements au titre des prestations de rapatriement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Montant net des engagements au 1 <sup>er</sup> janvier	125 739	103 311
Coût des services rendus au cours de l'année	5 989	4 621
Coût financier de l'année	3 310	4 011
Prestations versées	(5 036)	(3 617)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	4 808	17 413
<b>Montant total des engagements au 31 décembre</b>	<b>134 810</b>	<b>125 739</b>

108. Le total du coût des services rendus au cours de l'année et du coût financier de l'année sont portés en charges (état II). Pour 2020, la charge constatée s'élevait à 9,3 millions de dollars (8,6 millions en 2019), comme indiqué à la note 6.2. L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

Tableau 3.8.8

**État du financement des engagements au titre des prestations de rapatriement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
<b>Montant total des engagements</b>	<b>134 810</b>	<b>125 739</b>
Part provisionnée	(23 005)	(19 890)
<b>Part non provisionnée des engagements</b>	<b>111 805</b>	<b>105 849</b>

109. Pour 2021, la contribution à verser par le HCR au titre des prestations liées au rapatriement est estimée à 3,1 millions de dollars.

**Analyse de sensibilité**

110. Le tableau 3.8.9 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage de l'augmentation des traitements et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2020 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2020.

Tableau 3.8.9

**Analyse de sensibilité relative à la prime de rapatriement et au remboursement des frais de voyage**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Total du coût des services rendus et du coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Augmentation des traitements :		
Hausse de 1 point de pourcentage	1 188	7 432
Baisse de 1 point de pourcentage	(987)	(6 495)
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	146	(11 989)
Baisse de 1 point de pourcentage	(152)	14 194

**Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies**

111. Les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies stipulent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de la faire réaliser tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

112. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chacune des organisations affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

113. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2019. Aux fins de l'établissement des états financiers de 2020, la Caisse a considéré que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2019 s'appliquaient au 31 décembre 2020.

114. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2019 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 144,4 % (contre 139,2 % en 2017). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 107,1 % (contre 102,7 % en 2017).

115. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2019, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs était elle aussi supérieure à la valeur actuarielle de la totalité du passif à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

116. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler le déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2017, 2018 et 2019) s'élevait à 7 546,92 millions de dollars, dont 4,9 % provenant du HCR.

117. Les cotisations que le HCR a versées à la Caisse en 2020 se sont élevées à 147,6 millions de dollars (contre 137,1 millions de dollars en 2019). En 2021, elles devraient atteindre environ 158,9 millions de dollars.

118. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

119. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

**3.9 Autres passifs courants**

120. Les autres passifs courants comprennent divers prélèvements sur traitement pour le compte de tiers et les contributions reçues par le HCR avant la signature de l'accord correspondant avec le donateur. Une fois l'accord signé, le montant des contributions est comptabilisé en produits.

Tableau 3.9

**Autres passifs courants**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Dettes diverses	6 838	7 366
Contributions en attente de la signature d'un accord	1 315	1 757
<b>Total des autres passifs courants</b>	<b>8 153</b>	<b>9 122</b>

**3.10 Provisions**

Tableau 3.10

**Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
<b>Type de provisions</b>		
Remboursement de contributions	62	340
Actions en justice	5 424	4 988
Autres	94	–
<b>Total</b>	<b>5 579</b>	<b>5 328</b>
<b>Dont :</b>		
Provisions courantes	5 486	5 328
Provision non courantes	94	–
<b>Total</b>	<b>5 579</b>	<b>5 328</b>

121. Les provisions pour actions en justice concernent des affaires dans lesquelles un dédommagement, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé. Le HCR est actuellement partie à des différends commerciaux avec quelques fournisseurs au sujet des quantités livrées et des prix facturés. Ces différends font l'objet de négociations et pourraient finalement être réglés par voie d'arbitrage ; leur issue est donc incertaine. Le montant estimé des dépenses supplémentaires à prévoir au titre des frais d'arbitrage est inclus dans les dotations aux provisions pour actions en justice. En 2020, une augmentation de 0,4 million de dollars des provisions pour actions en justice a été comptabilisée en charges accessoires (voir note 6.9).

### 3.11 Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves

Tableau 3.11

#### Montant cumulé des soldes des fonds et des réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Solde de clôture au 31 décembre 2019	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	Solde de clôture au 31 décembre 2020
<b>Fonds du Programme annuel</b>				
Fonds du Programme annuel hors réserves	2 292 271	577 425	(13 962)	2 855 733
Réserve des opérations	10 000	–	–	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	20 000
<b>Total du Fonds du Programme annuel</b>	<b>2 322 271</b>	<b>577 425</b>	<b>(13 962)</b>	<b>2 885 733</b>
Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	(339)	(84)	423	–
Fonds des administrateurs auxiliaires	17 073	293	(6 696)	10 671
Fonds des projets	225 439	(43 744)	3 972	185 668
<b>Total (montant cumulé des soldes des fonds et des réserves)</b>	<b>2 564 444</b>	<b>533 891</b>	<b>(16 262)</b>	<b>3 082 073</b>

122. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées en produits et qu'il est prévu d'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

123. Les opérations concernant le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et le pilier 2 (Programme global pour les apatrides) sont enregistrées dans :

- a) le Fonds du Programme annuel ;
- b) le Fonds du budget ordinaire ;
- c) le Fonds des administrateurs auxiliaires.

Les opérations concernant le pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration) et le pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés internes) sont regroupées dans le Fonds des projets.

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

125. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens financiers de réaliser des activités non budgétisées conformes aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel approuvé et au mandat du Haut-Commissariat. Elle est fixée à 50,0 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau différent, si le Comité exécutif en décide ainsi. Pour 2020, dans le cadre de l'approbation du montant total révisé du budget de l'année, le Comité exécutif a approuvé un montant de 20,0 millions de dollars. En 2020, le Comité exécutif a établi que la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat ne serait plus nécessaire à compter de janvier 2022. Ainsi, à la fin de l'année 2021, tout solde restant sera libéré et transféré sur le Fonds du Programme annuel.

**3.12 Fonds de roulement et de garantie**

126. Le Fonds de roulement et de garantie est alimenté par les intérêts des placements, par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des produits accessoires. Il sert à reconstituer la réserve des opérations et à effectuer des paiements indispensables ou à faire face à des obligations au titre des garanties en attendant la réception des contributions annoncées.

Tableau 3.12

**Fonds de roulement et de garantie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2020
Fonds de roulement et de garantie	100 000	92 220	(92 220)	100 000

**3.13 Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement**

Tableau 3.13

**Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement : variation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Excédent/(déficit)	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2020
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	46 538	7 392	—	53 929

127. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en application de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les primes versées par le personnel, par des contributions proportionnelles du HCR et par des intérêts créditeurs. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux dépenses d'administration connexes. Ce régime d'assurance médicale est réservé aux agents des services généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national et aux retraités qui avaient été recrutés initialement dans certains lieux d'affectation hors siège

**3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel**

Tableau 3.14.1

**Fonds de financement des prestations dues au personnel : variation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Excédent/(déficit)	(Pertes)/gains actuariels	Entrées/(Sorties)	31 décembre 2020
Fonds de financement des prestations dues au personnel	(604 152)	(79 073)	(181 411)	108 483	(756 153)

Tableau 3.14.2

**Fonds de financement des prestations dues au personnel : analyse**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(1 021 858)	377 510	(644 348)	(798 877)	302 385	(496 492)
Rapatriement	(134 810)	23 005	(111 805)	(125 739)	19 890	(105 849)
Congés annuels	(110 551)	110 551	–	(76 640)	76 640	–
Autres prestations liées à la cessation de service	(2 250)	2 250	–	(1 810)	–	(1 810)
<b>Total</b>	<b>(1 269 469)</b>	<b>513 316</b>	<b>(756 153)</b>	<b>(1 003 065)</b>	<b>398 914</b>	<b>(604 152)</b>

128. Le Fonds de financement des prestations dues au personnel a été établi pour comptabiliser les opérations afférentes aux prestations dues à la cessation de service et aux prestations dues après le départ à la retraite.

129. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en appliquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux affiliés au régime de prévoyance de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Depuis avril 2017, en application d'une décision prise par le Comité permanent en mars 2017, la retenue de 3 % s'applique également aux agents des services généraux affiliés au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège. Le HCR impute le coût de l'assurance maladie après la cessation de service pour l'année considérée (coût des services rendus et coût financier) sur le montant prévu au budget annuel pour les dépenses de personnel. Au 31 décembre 2020, le montant ainsi financé s'élevait à 377,5 millions de dollars (302,4 millions en 2019) (voir également par. 102 ci-dessus).

130. De plus, également en application de la décision prise par le Comité permanent, le HCR provisionne des fonds afin de financer les prestations liées au rapatriement depuis 2012.

131. Tous les fonds et réserves précités ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

**Note 4**

**Analyse des risques**

**Risque de crédit**

132. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les impayés. L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des instruments financiers.

*Trésorerie et placements*

133. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent le montant de la trésorerie et des placements pouvant être confiés à une banque donnée. La liste des banques dépositaires approuvées est établie et tenue à jour sur la base d'évaluations des risques et des notes de crédit des établissements bancaires, afin d'atténuer les risques de perte en capital due à la défaillance d'une contrepartie. Les fonds excédentaires sont placés dans les institutions financières du monde entier ayant la plus grande solidité financière, mesurée en fonction du niveau de leurs fonds propres et réserves. Le HCR veille à maintenir une répartition géographique équilibrée et fixe des seuils pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'institutions classées parmi les plus solvables par les grandes agences de notation.

*Créances*

134. Les contributions à recevoir comprennent essentiellement les contributions volontaires dues par les États Membres. Il n'y a pas eu, jusqu'à présent, de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. Le risque de non-recouvrement a été évalué et provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3.

**Risque de liquidité**

135. Au 31 décembre 2020, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 1 125,3 millions de dollars, contre 983,5 millions de dollars au 31 décembre 2019.

136. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés servant aux opérations (992,2 millions de dollars) et de montants affectés à d'autres utilisations (133,1 millions de dollars) (voir note 3.1).

137. Le niveau moyen de la trésorerie non affectée servant aux opérations en 2020 représentait l'équivalent de 2,7 mois de charges, contre 2,2 mois en 2019.

138. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des prévisions de trésorerie relatives aux contributions annoncées et aux résultats des appels spéciaux, effectifs et estimés. Des procédures de gestion et de suivi de la trésorerie garantissent que le HCR dispose à tout moment des disponibilités nécessaires pour faire face en temps voulu à ses obligations contractuelles. Le HCR est toutefois fortement tributaire des flux de trésorerie provenant d'un petit nombre de grands donateurs. En raison de restrictions imposées par certains donateurs sous la forme d'une préaffectation des fonds, tous les actifs liquides ne sont pas disponibles pour financer les opérations générales en cas de retards dans le versement des fonds annoncés, de baisse des contributions ou d'autres événements imprévus ayant une incidence négative sur la liquidité. Au 31 décembre 2020, le solde de trésorerie s'élevait à 562,1 millions de dollars et les créances comprenaient un montant de 592,1 millions de dollars relatif à des contributions préaffectées pour 2021 et au-delà. De même, les frais à court terme sur les actifs nets comprennent l'obligation de liquider des engagements relatifs à l'achat de biens et de services, ainsi que des engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté au 31 décembre (note 9.2). En règle générale, environ 65 %-70 % du montant total des engagements de ce type comptabilisé à la fin de l'année est liquidé dans les six premiers mois de l'année suivante.

**Risque de taux d'intérêt**

139. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année aux fins des

opérations et à d'autres fins. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

### Risque de change

140. Le HCR subit tout au long de l'année les effets du risque de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 11 grandes monnaies et effectue des paiements en 103 devises dans le monde entier. Dans le cadre de sa gestion de portefeuille multidevises, il détermine ses positions de trésorerie effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. Aucune position n'était ouverte à la fin de l'année.

141. Le HCR est exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées à l'avance, principalement lié à la date de réception des contributions. Il gère ce facteur d'incertitude en appliquant une méthode reconnue de gestion des risques, grâce à laquelle il peut tirer parti des avantages liés à la grande diversité des devises composant son portefeuille.

142. Le HCR limite le risque de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux. Les progiciels de gestion intégrée du HCR comprennent un outil de prévision automatique qui permet de suivre et d'optimiser les flux à l'échelle mondiale à partir des données des modules de transaction.

143. Le HCR achète toutes les principales devises convertibles de façon centralisée, à son siège, en utilisant des plateformes de courtage électroniques standardisées qui gèrent les besoins opérationnels dans environ 130 pays.

### Analyse de sensibilité

144. L'appréciation ou la dépréciation d'un point de pourcentage du dollar des États-Unis par rapport aux autres devises du portefeuille entre le 31 décembre 2020 et la date du règlement des actifs et passifs monétaires entraîne une augmentation ou une diminution de la valeur nette des actifs d'environ 13,3 millions de dollars.

## Note 5

### Produits

#### 5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1

#### Analyse des contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
<b>Contributions financières</b>		
Gouvernements	3 410 369	3 393 247
Autres organisations intergouvernementales	710 991	164 772
Donateurs privés	478 580	412 729
Organismes et fonds des Nations Unies	145 265	91 791
<b>Sous-total des contributions financières</b>	<b>4 745 205</b>	<b>4 062 539</b>
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(12 417)	(470)
<b>Total des contributions financières</b>	<b>4 732 788</b>	<b>4 062 069</b>

	2020	2019
<b>Contributions en nature</b>		
Gouvernements	25 585	18 806
Autres organisations intergouvernementales	390	–
Donateurs privés	68 505	12 673
Organismes et fonds des Nations Unies	505	263
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>94 985</b>	<b>31 742</b>
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>4 827 773</b>	<b>4 093 811</b>

145. Le montant des contributions financières est ajusté pour tenir compte des sommes remboursées aux donateurs et de la réduction de produits constatés au cours d'années antérieures due à une sous-utilisation de fonds préaffectés ou à des modifications apportées aux estimations.

146. Les contributions en nature représentent des dons de biens, et de services s'ils sont d'une valeur significative, directement affectés aux opérations. Il s'agit généralement d'articles de stock à distribuer à des bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux ou de personnel. En 2020, la valeur des contributions en nature était de 69,9 millions de dollars pour les marchandises (7,5 millions de dollars en 2019) et de 25,1 millions de dollars pour les services (24,2 millions de dollars en 2019). Les marchandises en nature comprenaient principalement des vêtements et des chaussures (38,1 millions de dollars) et des équipements de protection individuelle (26,9 millions de dollars). L'augmentation des contributions en nature enregistrée en 2020 est principalement imputable à la pandémie de COVID-19.

147. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2020, à savoir 4 745,2 millions de dollars, est ventilé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2

### Contributions financières comptabilisées par année à laquelle le financement se rapporte

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année d'échéance	2020	Année d'échéance	2019
<b>2020 et années antérieures</b>	<b>3 699 965</b>	<b>2019 et années antérieures</b>	<b>2 960 137</b>
<b>Années à venir</b>		<b>Années à venir</b>	
2021	863 457	2020	791 460
2022	138 769	2021	235 494
2023	42 250	2022	63 455
2024	406	2023	11 993
2025	358	2024	–
<b>Sous-total, années à venir</b>	<b>1 045 240</b>		<b>1 102 402</b>
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 745 205</b>		<b>4 062 539</b>

Tableau 5.1.3  
**Contributions financières, par type de préaffectation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Non préaffectées	532 139	713 132
Préaffectées selon des critères souples	718 965	502 223
Préaffectées	2 237 292	2 111 095
Préaffectées selon des critères stricts	1 256 809	736 089
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 745 205</b>	<b>4 062 539</b>

148. L'utilisation des contributions non préaffectées est entièrement modulable. Les contributions préaffectées selon des critères souples ne peuvent servir qu'à financer des activités menées dans une région géographique donnée ou en vue d'atteindre un objectif stratégique précis. Les contributions préaffectées visent une opération ou un objectif secondaire dans un pays donné. Les contributions préaffectées selon des critères stricts ne peuvent être utilisées que pour un projet précis ou font l'objet de restrictions à la fois géographiques et thématiques. La plupart des contributions dont la préaffectation n'a pas encore été décidée par le donateur finissent par être limitées à un pays spécifique, aussi ces contributions sont-elles considérées comme étant préaffectées.

149. Les contributions financières affectées par les donateurs aux activités liées à la COVID-19 se sont élevées à 471 millions de dollars, comprenant les fonds existants qui ont dû parfois être réorientés vers ces activités.

## 5.2 Produits divers

Tableau 5.2

### Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Produits de la vente d'actifs	8 032	15 063
Primes versées par les participants au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	3 556	3 156
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	3 110	4 552
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	647	732
Produits accessoires	3 272	3 212
<b>Total des produits divers</b>	<b>18 618</b>	<b>26 714</b>

150. Les produits de la vente d'actifs proviennent principalement de la cession de véhicules et ont été affectés par la COVID-19 en 2020.

## Note 6 Charges

### 6.1 Charges des partenaires d'exécution

151. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 392,2 millions de dollars (1 345,0 millions de dollars en 2019). Le tableau ci-dessous en présente la ventilation par catégorie de partenaires et par région. L'analyse par région est conforme à la note 8 et remplace l'analyse par pilier présentée auparavant.

Tableau 6.1  
**Charges des partenaires d'exécution**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Région	Gouvernements	Organisations non gouvernementales internationales	Organisations non gouvernementales locales	Organisations du système des Nations Unies	Total des charges	
					2020	2019 (après retraitement)
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	11 669	79 142	43 506	–	134 318	113 064
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs	58 094	169 176	45 100	496	272 867	303 360
Afrique australe	8 495	31 635	21 897	425	62 451	55 958
Moyen-Orient et Afrique du Nord	13 649	141 771	116 459	2 962	274 841	284 115
Asie et Pacifique	20 639	37 380	73 795	423	132 238	138 032
Europe	24 525	19 797	110 740	380	155 442	170 163
Amériques	2 931	36 786	59 324	803	99 844	59 103
Sièges/Programmes globaux	1 412	23 810	63 836	342	89 400	77 987
<b>Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport</b>	<b>141 415</b>	<b>539 496</b>	<b>534 658</b>	<b>5 831</b>	<b>1 221 401</b>	<b>1 201 782</b>
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité	26 701	76 933	72 555	5 950	182 139	167 359
Ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures <sup>a</sup>	(1 948)	(6 758)	(5 400)	2 782	(11 324)	(24 173)
<b>Total des charges</b>	<b>166 168</b>	<b>609 671</b>	<b>601 813</b>	<b>14 563</b>	<b>1 392 215</b>	<b>1 344 969</b>

<sup>a</sup> Le montant de 11,3 millions de dollars (24,2 millions en 2019) au titre des ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures comprend des soldes non utilisés remboursables de 38,0 millions de dollars (40,1 millions en 2019) et le recouvrement de 1,4 million de dollars (1,2 millions en 2019) découlant des audits des projets engagés par les partenaires, qui sont partiellement contrebalancés par les charges engagées par les partenaires pendant l'année en cours, qui ont été supérieures de 28,1 millions de dollars (17,1 millions en 2019) au montant des charges comptabilisées d'avance à la clôture de l'exercice précédent.

152. Le montant de 1 392,2 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 345,0 millions en 2019) comprend 182,1 millions de dollars (167,4 millions en 2019) qui ont déjà été versés aux partenaires et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus ou traités par le HCR. Les difficultés suscitées par la COVID-19 ont empêché les partenaires de transmettre leurs rapports dans les délais habituels. Le montant estimatif des fonds non utilisés est comptabilisé dans les montants à recevoir des partenaires d'exécution et avances versées à ceux-ci (note 3.4).

153. En 2020, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 1,4 million de dollars (1,2 million en 2019) au titre de dépenses non justifiées engagées les années précédentes, qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit des projets exécutés par les partenaires.

154. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 2,1 millions de dollars (2,3 millions en 2019) ont été reçus des partenaires d'exécution en 2020.

## 6.2 Traitements et avantages du personnel

Tableau 6.2

### Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019 (après retraitement)
Traitements	637 546	583 939
Indemnités et droits du personnel	187 746	177 171
Pensions	147 604	137 083
Personnel temporaire	53 012	58 871
Assurance maladie après la cessation de service	52 619	95 656
Congés annuels	33 911	3 866
Assurance maladie – personnel en activité	33 814	33 701
Indemnités de fin de contrat de travail	5 366	16 127
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 011	5 257
Primes d'évacuation	3 641	3 519
Autres frais de personnel	7 610	9 026
<b>Total des traitements et avantages du personnel</b>	<b>1 167 879</b>	<b>1 124 219</b>

155. Les indemnités et droits du personnel comprennent divers droits dont il a déjà été rendu compte séparément, dans le tableau 6.2. Les chiffres ont été retraités en conséquence.

156. Le montant de 95,7 millions de dollars comptabilisé au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2019 comprend 47,4 millions de dollars de prestations au titre des services passés, dont 36,5 millions de dollars résultant d'un changement d'interprétation concernant l'entité responsable du règlement de certains passifs (voir également par. 100).

157. Les charges à payer au titre des congés annuels accumulés en 2020, soit 33,9 millions de dollars, comprennent un montant de 10,4 millions de dollars pour les jours de congé accumulés au-delà du plafond habituel du nombre de jours de congé pouvant être reportés. Ce dépassement résulte de la levée temporaire du plafond en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19 (voir également par. 94).

158. Les autres frais de personnel sont compensés par un montant de 3,6 millions de dollars (5,6 millions en 2019) pour l'immobilisation de dépenses de personnel qui ont servi à la production en interne d'actifs incorporels.

## 6.3 Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

159. L'assistance pécuniaire sert à fournir une protection, une assistance et des services permettant aux bénéficiaires de décider comment répondre à leurs besoins.

160. L'assistance pécuniaire fournie par l'intermédiaire des partenaires s'élevait à 87,4 millions de dollars (76,2 millions en 2019) et est prise en compte dans les charges des partenaires d'exécution, présentées dans la note 6.1.

#### 6.4 Services contractuels

Tableau 6.4

##### Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Personnel affilié et vacataires	166 334	140 824
Contrats de construction	55 499	41 969
Publicité, promotion et information	45 749	51 599
Services directs à des bénéficiaires	42 410	40 973
Transport, manutention et gestion des entrepôts	37 820	44 189
Traitement des données	33 727	25 824
Services spécialisés	23 895	22 858
Consultants	8 270	10 970
Traduction, impression et publication	6 855	9 194
Autres services	64 128	70 056
<b>Total des services contractuels</b>	<b>484 685</b>	<b>458 457</b>

161. Le « Personnel affilié » correspond aux personnes qui ont une relation de travail avec le HCR, notamment les Volontaires des Nations Unies (VNU), les consultants, les vacataires ayant conclu des accords de prestation de services avec des organisations partenaires affiliées, les bénéficiaires de bourses et les personnes déployées.

162. Les « Services directs à des bénéficiaires » comprennent la fourniture de soins médicaux, de services d'hébergement et d'autres services pour lesquels le HCR passe des contrats avec des prestataires pour le compte de personnes relevant de sa compétence au lieu de fournir une assistance en espèces à des bénéficiaires. La rubrique « Autres services » concerne diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles.

163. Les services de traitement des données comprennent les coûts engagés dans la mise en œuvre de solutions logicielles en tant que service basées sur le cloud à l'intention des ressources humaines (0,2 million de dollars), la gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement (0,1 million de dollars) et la gestion axée sur les résultats (1,9 million de dollars), car les coûts d'exécution des solutions logicielles en tant que service ne répondent pas aux critères appropriés pour être comptabilisés en tant qu'actifs incorporels.

## 6.5 Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

Tableau 6.5

### Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
<b>Articles de stock distribués</b>		
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	84 804	42 916
Literie	65 398	66 913
Articles ménagers	53 062	56 535
Tentes	35 241	28 497
Matériaux et matériel de construction	25 714	38 069
Aliments de base	2 432	2 385
Fournitures et matériels divers	3 190	2 848
<b>Total des articles de stock distribués</b>	<b>269 840</b>	<b>238 163</b>
<b>Autres coûts liés aux fournitures et articles distribués</b>		
Autres fournitures et consommables distribués	67 720	46 748
Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués)	(1 236)	(877)
<b>Total des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires</b>	<b>336 324</b>	<b>284 034</b>

164. La rubrique « Autres fournitures et consommables distribués » comprend les charges relatives aux consommables qui ne sont pas considérés comme des articles de stock. Il s'agit notamment de 30,0 millions de dollars d'articles médicaux (19,7 millions de dollars en 2019) et de 18,6 millions de dollars d'articles ménagers (14,2 millions de dollars en 2019).

165. Les augmentations enregistrées entre 2019 et 2020 aux rubriques « Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements » (42,9 millions de dollars) et « Autres fournitures et consommables distribués » (21,0 millions de dollars) découlent essentiellement de la pandémie de COVID-19.

166. Les autres variations des stocks s'expliquent essentiellement par la dépréciation d'articles dont la durée de conservation est dépassée et d'articles en souffrance chez les fournisseurs.

## 6.6 Frais de fonctionnement

Tableau 6.6

### Frais de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Location et entretien des locaux	75 756	68 254
Sécurité	47 337	45 988
Communications	41 133	34 547
Carburants et lubrifiants	27 555	27 641
Frais bancaires	16 443	15 062

	2020	2019
Services collectifs de distribution	10 717	8 846
Location et entretien des véhicules et du matériel	9 537	10 009
Hébergement	7 815	9 322
Primes d'assurance	3 838	2 592
Frais de fonctionnement divers	18 561	21 142
<b>Total des frais de fonctionnement</b>	<b>258 693</b>	<b>243 404</b>

167. La rubrique « Frais de fonctionnement divers » comprend les transports locaux et les fournitures et le matériel nécessaires pour couvrir divers besoins opérationnels.

## 6.7 Matériel et fournitures

Tableau 6.7

### Matériel et fournitures

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Matériel et fournitures liées au matériel	49 006	59 829
Fournitures de bureau	14 701	13 399
Immobilisations corporelles transférées	8 755	2 003
Mobilier et agencements	7 890	8 928
Bâtiments (non immobilisables)	4 287	1 311
Véhicules et fournitures d'atelier	3 898	4 101
Logiciels et licences d'utilisation	2 723	684
Modifications et améliorations des locaux	917	549
<b>Total du matériel et des fournitures</b>	<b>92 178</b>	<b>90 805</b>

168. Les charges comptabilisées à la rubrique « Matériel et fournitures liées au matériel » portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, tels que les ordinateurs et le matériel de communication.

## 6.8 Amortissement

Tableau 6.8

### Amortissement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Amortissement des immobilisations corporelles	36 674	33 101
Amortissement des immobilisations incorporelles	7 431	7 032
<b>Total de l'amortissement</b>	<b>44 105</b>	<b>40 133</b>

## 6.9 Charges diverses

Tableau 6.9

### Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Séminaires et ateliers	6 646	20 007
Charge de créances douteuses	5 326	2 215
Formation	4 755	6 965
Charges accessoires	3 347	866
<b>Total des charges diverses</b>	<b>20 074</b>	<b>30 054</b>

169. La pandémie de COVID-19 a entravé l'organisation de séminaires et d'ateliers en 2020. La rubrique « Charges accessoires » comprend des ajustements apportés aux charges des exercices antérieurs, des (gains)/pertes découlant de la cession d'actifs immobilisés, des versements à titre gracieux et des provisions pour actions en justice.

## 6.10 Écarts de change

Tableau 6.10

### Écarts de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
(Gains)/pertes réalisé(e)s	(21 412)	9 422
(Gains)/pertes non réalisé(e)s	(73 825)	(9 414)
<b>Total des (gains) et pertes de change</b>	<b>(95 237)</b>	<b>9</b>

170. En 2020 le montant des gains de change non réalisés (73,8 millions de dollars) tient principalement à l'affaiblissement du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR détenait des comptes débiteurs et des soldes bancaires au 31 décembre 2020 (principalement en euros, en couronnes suédoises, en francs suisses et en couronnes danoises). Les actifs libellés en euros représentent plus de la moitié des gains réalisés.

### Note 7

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

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

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

b) Il y a **écarts de dates** lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Dans le cas du HCR, aucun écart de dates ne complique la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs ;

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

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

172. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2020.

Tableau 7

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020
<b>Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)</b>	<b>4 837 666</b>
<b>Différences liées à la méthode de calcul</b>	
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences liées aux entités ou à la méthode de calcul)	(200 795)
Immobilisations corporelles et incorporelles	(72 208)
Financement des avantages du personnel	(74 631)
Élimination des charges intersectorielles	(56 862)
Dépenses des partenaires d'exécution	(39 323)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(23 294)
Obsolescence des stocks	(1 236)
Stocks	(76 929)
Amortissement d'immobilisations corporelles et incorporelles	44 105
Charge de créances douteuses	3 450
Autres	(2 011)
<b>Total des différences liées à la méthode de calcul</b>	<b>(499 735)</b>
<b>Différences relatives aux entités prises en compte</b>	
Fonds de financement des prestations dues au personnel	81 022
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	8 752
Fonds de roulement et de garantie	4 750
<b>Total des différences relatives aux entités</b>	<b>94 524</b>
<b>Total des charges</b>	<b>4 432 455</b>

173. L'explication des différences significatives entre le budget initial, le budget final et les montants effectifs est exposée à la section D du chapitre IV.

**Note 8**  
**Information sectorielle**

**8.1 État de la situation financière au 31 décembre 2020, par secteur**

Tableau 8.1.1

**État de la situation financière au 31 décembre 2020, par secteur géographique**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/ Autres</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 408	46 297	5 824	65 647	28 944	11 239	11 367	921 528	1 125 255
Placements	–	–	–	–	–	–	–	534 000	534 000
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 241 484	1 241 484
Stocks	14 613	47 687	15 058	87 279	23 103	16 094	10 449	46 131	260 415
Autres actifs courants	17 906	51 595	6 121	82 192	17 438	27 785	17 703	49 151	269 892
<b>Total des actifs courants</b>	<b>66 927</b>	<b>145 579</b>	<b>27 003</b>	<b>235 119</b>	<b>69 485</b>	<b>55 118</b>	<b>39 519</b>	<b>2 792 295</b>	<b>3 431 046</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	321 471	321 471
Immobilisations corporelles	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	138 225	213 621
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	38 120	38 120
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>7 170</b>	<b>34 049</b>	<b>6 365</b>	<b>18 998</b>	<b>5 836</b>	<b>1 886</b>	<b>1 093</b>	<b>497 816</b>	<b>573 211</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>74 097</b>	<b>179 628</b>	<b>33 368</b>	<b>254 117</b>	<b>75 321</b>	<b>57 004</b>	<b>40 612</b>	<b>3 290 111</b>	<b>4 004 257</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et charges à payer	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	50 813	220 488
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	148 467	148 467
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	8 153	8 153
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	5 486	5 486
<b>Total des passifs courants</b>	<b>11 892</b>	<b>25 632</b>	<b>5 021</b>	<b>85 066</b>	<b>13 729</b>	<b>24 510</b>	<b>3 826</b>	<b>212 919</b>	<b>382 594</b>

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/Autres</i>	<i>Total</i>
<b>Passifs non courants</b>									
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	1 141 720	1 141 720
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	94	94
<b>Total des passifs non courants</b>	–	–	–	–	–	–	–	<b>1 141 813</b>	<b>1 141 813</b>
<b>Total du passif</b>	<b>11 892</b>	<b>25 632</b>	<b>5 021</b>	<b>85 066</b>	<b>13 729</b>	<b>24 510</b>	<b>3 826</b>	<b>1 354 733</b>	<b>1 524 408</b>
<b>Actif net</b>	<b>62 205</b>	<b>153 995</b>	<b>28 347</b>	<b>169 051</b>	<b>61 592</b>	<b>32 494</b>	<b>36 785</b>	<b>1 935 378</b>	<b>2 479 849</b>

Tableau 8.1.2

**État de la situation financière au 31 décembre 2019, par secteur géographique**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/Autres</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 913	34 572	8 421	46 154	33 231	12 374	7 880	818 920	983 466
Placements	–	–	–	–	–	–	–	330 000	330 000
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 092 699	1 092 699
Stocks	8 708	24 968	12 768	72 896	12 159	9 222	6 315	36 663	183 699
Autres actifs courants	10 857	29 501	6 557	76 616	24 228	29 505	15 862	44 888	238 013
<b>Total des actifs courants</b>	<b>41 478</b>	<b>89 041</b>	<b>27 746</b>	<b>195 666</b>	<b>69 618</b>	<b>51 101</b>	<b>30 057</b>	<b>2 323 170</b>	<b>2 827 876</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	319 566	319 566
Immobilisations corporelles	7 811	30 121	6 528	16 814	4 656	2 902	2 227	122 370	193 429
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	35 015	35 015
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>7 811</b>	<b>30 121</b>	<b>6 528</b>	<b>16 814</b>	<b>4 656</b>	<b>2 902</b>	<b>2 227</b>	<b>476 949</b>	<b>548 010</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>49 289</b>	<b>119 162</b>	<b>34 274</b>	<b>212 480</b>	<b>74 273</b>	<b>54 003</b>	<b>32 283</b>	<b>2 800 120</b>	<b>3 375 886</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et charges à payer	7 552	26 405	6 475	81 297	17 827	29 634	6 076	60 306	235 572
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	108 758	108 758
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	9 122	9 122
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	5 328	5 328
<b>Total des passifs courants</b>	<b>7 552</b>	<b>26 405</b>	<b>6 475</b>	<b>81 297</b>	<b>17 827</b>	<b>29 634</b>	<b>6 076</b>	<b>183 514</b>	<b>358 780</b>
<b>Passifs non courants</b>									
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	910 276	910 276

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/Autres</i>	<i>Total</i>
Provisions	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total des passifs non courants</b>	—	—	—	—	—	—	—	<b>910 276</b>	<b>910 276</b>
<b>Total du passif</b>	<b>7 552</b>	<b>26 405</b>	<b>6 475</b>	<b>81 297</b>	<b>17 827</b>	<b>29 634</b>	<b>6 076</b>	<b>1 093 790</b>	<b>1 269 056</b>
<b>Actif net</b>	<b>41 737</b>	<b>92 757</b>	<b>27 799</b>	<b>131 184</b>	<b>56 447</b>	<b>24 369</b>	<b>26 207</b>	<b>1 706 330</b>	<b>2 106 830</b>

## 8.2 État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020, par secteur

Tableau 8.2.1

### État des résultats financiers au 31 décembre 2020, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/Autres</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>									
Contributions volontaires	314 703	701 650	110 778	1 210 443	348 260	524 824	292 279	1 324 835	4 827 773
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	40 093	40 093
Intérêts créditeurs	90	357	42	144	667	171	78	3 616	5 165
Produits divers	4 434	11 149	3 090	4 257	3 864	1 368	1 047	(10 592)	18 618
<b>Total des produits</b>	<b>319 227</b>	<b>713 157</b>	<b>113 910</b>	<b>1 214 844</b>	<b>352 791</b>	<b>526 363</b>	<b>293 404</b>	<b>1 357 952</b>	<b>4 891 649</b>
<b>Charges</b>									
Charges des partenaires d'exécution	150 742	298 378	69 074	362 248	152 723	154 663	112 723	91 664	1 392 215
Traitements et avantages du personnel	114 439	217 204	67 047	192 536	103 800	98 404	84 479	289 970	1 167 879
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	10 843	23 843	3 336	395 603	14 541	140 208	15 258	4 020	607 652
Services contractuels	25 194	59 828	13 190	102 622	31 128	45 553	38 812	168 357	484 685
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	28 235	70 352	13 564	127 272	60 059	13 395	19 232	4 216	336 324
Frais de fonctionnement	25 855	56 647	12 754	57 914	21 852	25 395	13 445	44 830	258 693
Matériel et fournitures	8 853	17 340	6 124	14 153	14 407	5 945	13 365	11 991	92 178
Frais de voyage	5 130	5 232	3 803	4 185	1 606	1 869	3 257	3 566	28 650
Amortissement	1 979	6 160	1 188	3 354	971	505	338	29 609	44 105
Charges diverses	815	3 301	993	2 218	2 802	2 405	1 426	6 113	20 074
<b>Total des charges</b>	<b>372 084</b>	<b>758 286</b>	<b>191 073</b>	<b>1 262 106</b>	<b>403 890</b>	<b>488 343</b>	<b>302 334</b>	<b>654 338</b>	<b>4 432 455</b>
(Gains)/pertes de change	(2 514)	(236)	363	671	952	243	1 535	(96 250)	(95 237)
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>(50 343)</b>	<b>(44 893)</b>	<b>(77 526)</b>	<b>(47 933)</b>	<b>(52 051)</b>	<b>37 777</b>	<b>(10 466)</b>	<b>799 864</b>	<b>554 430</b>

Tableau 8.2.2  
**État des résultats financiers au 31 décembre 2019, par secteur géographique**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Sièges/ Programmes globaux/Autres</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>									
Contributions volontaires	170 516	543 702	68 551	1 176 192	341 500	184 361	216 340	1 392 647	4 093 811
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	43 298	43 298
Intérêts créditeurs	90	328	48	147	525	178	46	17 953	19 314
Produits divers	6 866	15 486	2 834	4 946	3 878	1 702	723	(9 721)	26 714
<b>Total des produits</b>	<b>177 472</b>	<b>559 515</b>	<b>71 434</b>	<b>1 181 286</b>	<b>345 903</b>	<b>186 241</b>	<b>217 109</b>	<b>1 444 177</b>	<b>4 183 137</b>
<b>Charges</b>									
Charges des partenaires d'exécution	124 931	330 733	64 722	334 204	153 085	180 511	69 383	87 400	1 344 969
Traitements et avantages du personnel	101 831	206 222	59 011	186 287	96 311	84 888	67 273	322 395	1 124 219
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	8 526	16 091	3 552	383 946	8 064	127 201	17 824	4 454	569 659
Services contractuels	21 536	49 073	14 857	107 353	23 705	50 128	27 629	164 176	458 457
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	16 928	67 909	16 539	122 715	37 805	12 192	6 009	3 938	284 034
Frais de fonctionnement	21 329	55 259	12 554	59 859	18 419	21 278	12 025	42 680	243 404
Matériel et fournitures	7 298	14 309	5 079	22 391	7 921	7 871	8 776	17 159	90 805
Frais de voyage	7 688	10 783	6 409	7 524	4 336	5 911	11 113	18 765	72 529
Amortissement	2 360	5 831	1 193	3 409	777	591	155	25 817	40 133
Charges diverses	1 381	3 143	1 183	2 985	1 777	6 479	3 411	9 694	30 054
<b>Total des charges</b>	<b>313 808</b>	<b>759 354</b>	<b>185 099</b>	<b>1 230 673</b>	<b>352 200</b>	<b>497 050</b>	<b>223 599</b>	<b>696 479</b>	<b>4 258 262</b>
(Gains)/pertes de change	491	381	149	(404)	(1 241)	485	720	(573)	9
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>(136 827)</b>	<b>(200 220)</b>	<b>(113 815)</b>	<b>(48 984)</b>	<b>(5 056)</b>	<b>(311 294)</b>	<b>(7 210)</b>	<b>748 272</b>	<b>(75 134)</b>

174. Les contributions volontaires sont ventilées par région dans les tableaux 8.2.1 et 8.2.2, selon les crédits affectés tels que prévu dans les accords relatifs aux contributions. Les contributions volontaires qui ne sont pas affectées à une région spécifique sont attribuées aux Sièges/Programmes globaux/à la catégorie « Autres ».

175. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels inclus dans les états financiers. La contribution du HCR au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a produit en 2020 des éléments intersectoriels d'un montant total de 12,3 millions de dollars. Ces derniers figurent dans la colonne « Sièges/Programmes globaux/Autres » des tableaux 8.2.1. et 8.2.2 et dans une colonne distincte du 8.2.3.

Tableau 8.2.3

**État des résultats financiers au 31 décembre 2020, par secteur historique**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Éléments intersectoriels	Total
<b>Produits</b>					
Contributions volontaires	4 513 581	314 192	–	–	4 827 773
Budget ordinaire de l'ONU	40 093	–	–	–	40 093
Transferts	(448 212)	448 212	–	–	–
Intérêts créditeurs	1 225	1	3 939	–	5 165
Produits divers	15 038	(1)	15 887	(12 306)	18 618
<b>Total des produits</b>	<b>4 121 725</b>	<b>762 403</b>	<b>19 826</b>	<b>(12 306)</b>	<b>4 891 649</b>
<b>Charges</b>					
Charges des partenaires d'exécution	1 116 858	275 357	–	–	1 392 215
Traitements et avantages du personnel	928 976	161 987	89 221	(12 306)	1 167 879
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	510 651	97 001	–	–	607 652
Services contractuels	428 689	55 506	490	–	484 685
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	196 818	139 506	–	–	336 324
Frais de fonctionnement	209 568	43 942	5 183	–	258 693
Matériel et fournitures	75 987	16 174	17	–	92 178
Frais de voyage	23 196	5 446	8	–	28 650
Amortissement	36 958	7 147	–	–	44 105
Charges diverses	17 708	2 761	(395)	–	20 074
<b>Total des charges</b>	<b>3 545 410</b>	<b>804 827</b>	<b>94 524</b>	<b>(12 306)</b>	<b>4 432 455</b>
(Gains)/pertes de change	–	–	(95 237)	–	(95 237)
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>576 315</b>	<b>(42 424)</b>	<b>20 539</b>	<b>–</b>	<b>554 430</b>

176. Les contributions préaffectées sont inscrites au fonds ou pilier correspondant dès leur réception. Les contributions non préaffectées ou dont l'affectation est plus générale sont d'abord inscrites au pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Les soldes cumulés des fonds relatifs aux programmes, projets et comptes spéciaux représentent la portion inutilisée

des contributions qu'il est prévu d'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

### 8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

Tableau 8.3

#### Entrées d'actifs non courants, par secteur géographique

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2020</i>	<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2019</i>
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1 393	–	1 393	911	–	911
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Région des Grands Lacs	10 175	–	10 175	8 188	–	8 188
Afrique australe	1 030	–	1 030	1 539	–	1 539
Moyen-Orient et Afrique du Nord	7 024	–	7 024	3 319	–	3 319
Asie et Pacifique	2 385	–	2 385	1 327	–	1 327
Europe	98	–	98	1 947	–	1 947
Amériques	1 018	–	1 018	2 334	–	2 334
Sièges/Programmes globaux/Autres	41 839	10 536	52 375	43 992	11 330	55 322
<b>Total</b>	<b>64 963</b>	<b>10 536</b>	<b>75 498</b>	<b>63 557</b>	<b>11 330</b>	<b>74 887</b>

## Note 9

### Engagements et passifs et actifs éventuels

#### 9.1 Contrats de location

Tableau 9.1

#### Engagements au titre de contrats de location simple

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Moins d'un an	35 276	27 586
1-5 ans	46 491	33 930
Plus de 5 ans	8 679	10 724
<b>Total des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>90 445</b>	<b>72 240</b>

177. Les engagements relatifs aux contrats de location simple comprennent des engagements qui peuvent être annulés dans des circonstances particulières en raison de l'existence de clauses diplomatiques dans les contrats de location. Comme on ne s'attend généralement pas à ce que les clauses diplomatiques soient utilisées, les engagements présentés se fondent sur la durée minimale prévue du contrat de location dans des circonstances normales.

178. Au 31 décembre 2020, le HCR ne détenait pas de contrat de location-financement. Les contrats de location simple comprennent 2,8 millions de dollars de contrats de location non assortis d'une clause diplomatique.

## 9.2 Engagements

179. 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 2020 :

Tableau 9.2

### Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Éléments d'actif et fournitures	320 873	249 808
Services	162 179	120 141
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	87 094	94 681
Frais de fonctionnement	39 201	47 828
Consultants	2 086	1 810
Autres engagements	3 875	4 496
<b>Total des engagements en cours</b>	<b>615 308</b>	<b>518 764</b>

180. L'augmentation significative du total des engagements en cours pour 2020 est principalement attribuable à l'acquisition de fournitures médicales et de matériel, aux contrats de construction et au transport et à la manutention de fret, en vue de répondre aux besoins liés à la pandémie de COVID-19.

181. Après la fin de l'année, le HCR a pris des engagements supplémentaires, qui n'apparaissent pas ci-dessus, afin d'obtenir des services informatiques majeurs pour plusieurs années, pour un montant maximal d'environ 47 millions de dollars.

## 9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

182. Les contributions volontaires comprennent les produits qui, conformément à l'accord relatif aux contributions, doivent être utilisés dans un délai imparti et aux fins convenues (« contributions préaffectées »). Si l'intégralité d'une contribution préaffectée n'est pas utilisée dans le délai prescrit et qu'il y a lieu à remboursement, le solde non utilisé est comptabilisé comme une réduction des produits et présenté au tableau 5.1.1.

183. Au 31 décembre 2020, on a constaté que certaines contributions dont le délai d'utilisation était échu semblaient ne pas avoir été utilisées dans leur intégralité, ce qui devra être confirmé en 2021. S'il est confirmé que ces contributions n'ont pas été entièrement utilisées, le HCR pourra être tenu de rembourser les donateurs concernés. Cependant, il n'est pas possible d'estimer de manière fiable le montant des remboursements potentiels. Par conséquent, ceux-ci représentent des passifs éventuels au 31 décembre 2020. Le montant maximal que le HCR pourrait avoir l'obligation de rembourser est estimé à environ 3,0 millions de dollars.

184. Au 31 décembre 2020, 26 requêtes déposées contre le HCR par des fonctionnaires en activité ou d'anciens fonctionnaires étaient en instance de jugement devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, et le montant total des indemnités que le HCR pourrait être tenu de verser s'élevait à environ 1,2 million de dollars. Deux de ces requêtes contestaient l'indemnité de poste en vigueur à Genève à compter du 1<sup>er</sup> mai 2017. Elles ont fait l'objet d'un jugement définitif en mars 2021, de sorte que le HCR n'est plus exposé financièrement à une éventuelle modification rétroactive de l'indemnité de poste pour l'ensemble du personnel en

poste à Genève. Le passif éventuel correspondant existant à la fin de l'année a donc été résolu.

185. En outre, 45 litiges engagés par des tiers restent en suspens, dont la plupart concernent des différends commerciaux en cours avec un petit nombre de fournisseurs au sujet des quantités et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains d'entre eux pourraient être réglés par voie d'arbitrage. Leur issue est donc incertaine. Bien que l'estimation la plus réaliste des coûts de règlement par voie d'arbitrage ait été comptabilisée en provisions et présentée dans la note 3.10, il existe d'autres réclamations par des tiers pour un montant d'environ 26,0 millions de dollars.

#### 9.4 Actifs éventuels

186. Les engagements au titre des avantages du personnel comprennent 10,4 millions de dollars pour les congés annuels du personnel et 0,5 million de dollars pour les congés dans les foyers en raison de la levée temporaire, liée à la COVID-19, des plafonds concernant les droits non utilisés que le personnel peut reporter sur l'année suivante. Lorsque les plafonds seront rétablis, ces droits et les engagements correspondants devraient revenir aux niveaux reflétant les plafonds respectifs.

#### Note 10

##### Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

187. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés s'ils sont jugés souhaitables dans l'intérêt de l'organisation. Pour 2020, 19 versements à titre gracieux (zéro en 2019) ont été approuvés, pour un total de 44 835 dollars. Treize cas étaient liés aux mesures de soutien prises par l'Organisation des Nations Unies pour le personnel affecté par l'explosion de Beyrouth.

188. En 2020, les comptabilisations en pertes se sont élevées à 5,4 millions de dollars (2,5 millions de dollars en 2019), principalement liées à une réduction des montants versés par les donateurs, dont 1,0 million de dollars attribuables aux événements résultant de la pandémie de COVID-19.

189. En 2020, 31 cas de fraude (61 en 2019) portant sur un montant total estimé à 0,11 million de dollars (0,52 million en 2019) ont été signalés. Il s'agit notamment de détournements de fonds du Haut-Commissariat, d'utilisation abusive de biens, d'abus de pouvoir et de fraude dans la passation des marchés imputables à des membres du personnel, à des employés apparentés ou à des partenaires, de la falsification de documents, de la sollicitation ou de l'acceptation de pots-de-vin et de tentatives de fraude concernant diverses prestations. À la fin de l'année 2020, on comptait en outre 71 cas de présomption de fraude (45 cas en 2019) concernant le personnel, le personnel affilié ou les partenaires, pour lesquels des enquêtes étaient en cours. Il sera rendu compte de leur issue, selon qu'il conviendra, une fois qu'une décision aura été rendue.

#### Note 11

##### Information relative aux parties liées

190. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, la Haute-Commissaire adjointe, les deux hauts-commissaires assistants et le Contrôleur, qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités.

Tableau 11  
**Information relative aux parties liées**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Nombre de postes</i>	<i>Traitements et indemnités de poste</i>	<i>Prestations diverses</i>	<i>Pension de retraite et assurance maladie</i>	<i>Rémunération totale</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>	<i>Encours des prêts</i>
Principaux dirigeants (2020)	5	1 216	68	279	1 563	31	–

191. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants indiqué dans le tableau ci-dessus englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, la prime d'affectation, l'allocation-logement, le paiement des frais d'expédition d'effets personnels et la contribution de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie du personnel en activité.

192. Les principaux dirigeants ont également droit à des prestations après la cessation de service au même titre que les autres fonctionnaires, mais celles-ci ne peuvent être quantifiées de manière fiable. Ils cotisent également à la Caisse des pensions.

193. Le HCR fait appel à des partenaires d'exécution et à des partenaires nationaux de mobilisation de fonds pour ses activités opérationnelles. Les transactions avec ces parties sont conclues dans des conditions normales de concurrence.

#### **Note 12**

##### **Événements postérieurs à la date de clôture**

194. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, le 31 mars 2021, aucun événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative n'était survenu.

195. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2021 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

