

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2015

et

**Rapport du Comité
des commissaires
aux comptes**



Nations Unies • New York, 2016



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	10
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	19
B. Questions financières et de gouvernance	20
C. Gestion des risques institutionnels	32
D. Exactitude des données démographiques	36
E. Affectation des ressources par ordre de priorité	41
F. Favoriser les gains d'efficience	48
G. Solutions à long terme	53
H. Informations communiquées par l'Administration	56
I. Remerciements	57
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité	58
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers	96
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015	97
A. Introduction	97
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités	97
C. Analyse financière	99
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	103
E. Gestion des risques	109
F. Système de contrôle interne et dispositif de responsabilisation	110
G. Continuité de l'activité	113

V.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015	114
I.	Situation financière des Nations Unies pour les réfugiés	114
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015	115
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2015	116
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2015	117
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2015	118
	Notes relatives aux états financiers	119

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mars 2016, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Contrôleuse et Directrice de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Nous avons l'honneur de vous transmettre ci-joint, en application du Règlement et des règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/503/Rev.10), les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2015, qui ont été certifiés et approuvés conformément à l'article 11.3 dudit Règlement.

Aux fins de la vérification de ces états financiers, nous confirmons qu'à notre connaissance, et après nous être dûment renseignés auprès d'autres fonctionnaires du HCR :

1. Il nous incombe d'établir des états financiers qui présentent fidèlement les activités du HCR et de vous communiquer des informations exactes. Tous les documents comptables et les informations qui s'y rattachent ont été mis à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations effectuées au cours de la période considérée ont été dûment comptabilisées dans les états financiers et consignées par le HCR dans les registres, notamment les registres comptables.
2. Les états financiers ont été établis et présentés conformément :
 - a) Aux Normes comptables internationales pour le secteur public;
 - b) Au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies;
 - c) Aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés;
 - d) Aux conventions comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.
3. Les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks présentés respectivement dans les notes 3.5, 3.6 et 3.3 relatives aux états financiers appartiennent au HCR et ne sont grevés d'aucune charge.
4. La valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements n'a subi aucune dépréciation, et nous estimons que les montants indiqués rendent compte fidèlement de la situation.

-
5. Toutes les créances d'un montant significatif ont été comptabilisées dans les états financiers et sont dûment exigibles auprès des débiteurs. Mis à part celles jugées irrécouvrables, pour lesquelles des provisions pour créances douteuses ont été constituées, toutes les créances d'un montant significatif dues au 31 décembre 2015 devraient être perçues.
 6. Toutes les dettes et charges à payer dont le montant est connu ont été constatées dans les états financiers.
 7. Les engagements concernant l'achat de biens et de services et les engagements en capital pris par le HCR mais non exécutés au 31 décembre 2015 ont été indiqués dans la note 9.2 relative aux états financiers. Les engagements relatifs à des charges futures n'ont pas été portés au passif.
 8. Tous les passifs éventuels liés à des risques juridiques connus au 31 décembre 2015 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.
 9. Toutes les charges comptabilisées durant la période considérée ont été engagées conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR et aux éventuelles instructions des donateurs.
 10. Toutes les pertes de montants en espèces et de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, où qu'ils se soient produits, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
 11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers reflètent fidèlement les résultats des opérations effectuées pendant la période considérée.
 12. Aucun événement nécessitant une révision des états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2015, date de clôture des comptes.

La Contrôleuse et Directrice de la Division
de la gestion financière et administrative
(Signé) Linda **Ryan**

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

**Lettre datée du 30 juin 2016 adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

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

Chapitre I

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

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2015 (état I) ainsi que 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 effectifs et des montants inscrits au budget (état V) pour l'année terminée à cette date, et les notes y relatives.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés d'établir des états financiers présentant une image fidèle de la situation des fonds qu'il gère selon les Normes comptables internationales pour le secteur privé (IPSAS) et d'exercer le contrôle interne nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité des commissaires aux comptes

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

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

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

Opinion des commissaires aux comptes

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les

réfugiés au 31 décembre 2015, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

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

Conformément à l'article VII du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit.

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

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

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

30 juin 2016

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Opinion des commissaires aux comptes

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'année terminée le 31 décembre 2015. Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2015 des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Conclusion générale

2. Le HCR bénéficie toujours d'un appui solide de la part de la communauté des donateurs; l'augmentation du montant global des contributions a été proportionnelle à celle du nombre des bénéficiaires. Certes, une part importante des ressources reçues demeure préaffectée à des situations spécifiques, ce qui limite la capacité du HCR de répartir ces ressources avec souplesse entre diverses destinations ou d'opter pour des solutions durables dans certains contextes. Il doit donc accorder une attention soutenue aux modalités qui président à l'allocation des ressources et à l'établissement de priorités, et veiller à utiliser ces ressources au mieux.

3. Les processus budgétaires sont complexes et mobilisent d'importantes ressources, mais n'autorisent souvent que des changements limités. Il n'existe pas de méthode permettant de parvenir systématiquement à des gains d'efficacité, s'agissant en particulier des partenaires d'exécution. Il faut que le HCR tire un meilleur parti des données qu'il collecte afin de gagner en efficacité. En outre, il doit s'attacher davantage à mettre en place des solutions durables qui se traduisent par une utilisation plus efficace des ressources.

4. Le Comité a constaté que le Haut-Commissariat était résolu à améliorer les systèmes en place et à mettre au point des méthodes novatrices d'exécution de ses programmes dans plusieurs domaines d'activité. Toutefois, le HCR ne définit pas toujours clairement ses indicateurs de succès, pas plus qu'il n'évalue de façon formelle la qualité des projets une fois leur exécution achevée. Ces procédures sont pourtant importantes en ce qu'elles permettent de recueillir des données de référence pour les futurs projets et font apparaître la valeur ajoutée et les avantages qui sont tirés des investissements consentis.

Principales constatations

Situation financière

5. Le HCR continue de bénéficier d'un degré de soutien très élevé de la part de ses donateurs et sa santé financière d'ensemble demeure satisfaisante. S'agissant des indicateurs clefs relatifs à la santé financière et à la liquidité, on note une amélioration appréciable par rapport à l'année précédente. Toutefois, il faut tenir

compte du fait que certaines contributions volontaires ont été reçues en fin d'année financière et d'un ralentissement des dépenses au début de 2015, en raison de l'incidence de fluctuations monétaires importantes sur le montant effectif des contributions dont le versement avait été annoncé au titre de 2015. La marge de manœuvre du HCR dans l'utilisation de ces ressources demeure limitée, une forte proportion des contributions, à savoir 85 % en 2015, étant préaffectée à des fins spécifiques par les donateurs, les fonds non préaffectés n'ayant représenté que 15 % des contributions versées cette même année. Ces divers facteurs démontrent qu'il demeure important de disposer d'une information de haute qualité à l'appui de la prise de décisions et de l'établissement de priorités pour l'utilisation des ressources. Compte tenu de l'écart constaté de 3,5 milliards de dollars entre le montant estimatif des besoins à l'échelle mondiale et les ressources à la disposition du HCR, ainsi que de la multiplication des demandes adressées au Haut-Commissariat, la définition de priorités est en effet indispensable.

6. Dans son rapport de 2015 (A/70/5/Add.6), le Comité avait insisté sur le risque associé à la prise de décisions dans des conditions autres qu'optimales en raison du caractère imprévisible du versement des contributions, précisant que ce facteur pouvait compromettre l'optimisation des ressources. Un suivi amélioré de l'évolution de la situation financière par les bureaux de pays, en particulier à l'échelle des domaines d'activité, pourrait favoriser la réaffectation de ressources et aboutir à ce que le personnel se mobilise davantage s'agissant des enjeux financiers. Il faudrait pour cela accroître la coordination entre les équipes chargées des finances et celles qui sont chargées des programmes dans les bureaux de pays, mais aussi élaborer des outils et des types d'analyse permettant des comptes rendus plus réguliers. La procédure d'établissement de rapports de nature financière par les bureaux de pays ne reçoit pas l'attention voulue et il est nécessaire de s'attacher davantage à recenser les possibilités de réallocation ou d'informer plus rapidement les partenaires d'exécution d'éventuelles modifications apportées à l'exécution des programmes. De telles améliorations permettraient aux représentants de pays d'obtenir de la part de la direction un degré d'assurance plus satisfaisant s'agissant des ressources disponibles au plan national, qui aurait à son tour pour conséquence de renforcer l'assurance qualité en ce qui concerne la gestion et la maîtrise d'ensemble de l'utilisation faite des ressources financières.

Programmes d'assistance financière et de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale

7. La pratique de l'aide sous forme de dons en espèces continue à se développer. Le Comité a examiné la mise en place progressive de la technologie de reconnaissance de l'iris en Jordanie et des transferts en espèces au Soudan, afin de déterminer de quelle manière ils étaient utilisés pour appuyer et aider les bénéficiaires en situation difficile. Bien qu'il soit d'évidence profitable que les contrôles soient renforcés afin de réduire les risques de fraude, il n'a été procédé à aucune évaluation formelle de tels contrôles. De même, on n'a pas déterminé si les ressources utilisées aux fins de la gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale, mise en œuvre progressivement depuis 2014, l'étaient de façon optimale. Le Comité prend note du rapport de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), qui fait ressortir les premiers résultats positifs imputables à la gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale, notamment la réduction et le rajeunissement de ce parc, mais il n'a pas encore été démontré que ce type de gestion permettait

d'optimiser les ressources mobilisées. Le HCR est une organisation novatrice qui agit dans des contextes délicats, mais qui n'évalue pas systématiquement les avantages présentés par ses nouveaux programmes et initiatives. Le Comité estime que ces procédures d'évaluation sont importantes en ce qu'elles éclairent et appuient le perfectionnement des nouvelles initiatives au fur et à mesure de leur exécution, mais aussi parce qu'elles rassurent les donateurs, qui constatent que les ressources sont utilisées de façon judicieuse.

Contrôle interne

8. Les mécanismes de contrôle interne demeurent efficaces, aucun fait notable n'ayant été porté à l'attention du Comité au cours de 2015. Les processus financiers sont adaptés et rendent possible l'établissement de rapports de haute tenue, présentés sous la forme d'états financiers annuels. Les procédures de vérification externe des dépenses des partenaires d'exécution sont bien conçues et couvrent la grande majorité des dépenses en question, mais le Comité a constaté qu'il était encore possible de les améliorer. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a pour sa part recensé des lacunes de taille dans les dispositifs de supervision et d'assurance de qualité des procédures d'achat appliquées par les partenaires. Certes, il a été décidé de prendre des mesures pour remédier à ces lacunes, mais ce qui a été constaté vient corroborer l'analyse du Comité selon laquelle il est nécessaire que les bureaux de pays adoptent une stratégie de suivi des partenaires d'exécution qui soit davantage fondée sur le risque et que les activités de vérification prennent plus en compte cette notion de risque.

9. Le Comité a noté que de nouvelles avancées avaient été enregistrées en ce qui concerne l'élaboration de procédures de détection et de prévention de la fraude. Le HCR continue de s'employer à mieux cerner les risques de fraude dans le cadre de ses opérations : il a dispensé à son personnel une formation exhaustive à cet effet et mène des activités de prévention systématiques. Ces efforts ont abouti à la mise au point d'un manuel sur la lutte contre la fraude et à l'actualisation des politiques appliquées par le HCR en la matière. Celui-ci continue à gérer les risques de fraude de façon exemplaire. Mais il sera important de progresser encore dans ce domaine afin que les partenaires d'exécution fassent preuve du même degré d'engagement et que le BSCI et le Bureau de l'Inspecteur général puissent faire fond sur les résultats obtenus dans le cadre de leurs activités de planification conjointes.

Mise à niveau du progiciel MSRP

10. Le HCR continue de progresser dans la mise à niveau du progiciel MSRP. Le projet devrait être exécuté dans les délais impartis, avec certes un léger retard de la mise en service (désormais prévue pour le début de 2017). La décision prise de retarder cette mise en service est avisée et prudente, car elle vise à écarter tout risque susceptible de compromettre l'établissement des états financiers pour 2016 et la bonne exécution des procédures de clôture de l'exercice. Le Comité a pris note de l'augmentation du budget, due à l'omission de certains processus essentiels des spécifications définies initialement pour le projet. Celui-ci a été supervisé par les principales parties prenantes, mais la qualité des formulaires d'approbation et des travaux effectués par les divers comités de supervision est variable. À mesure que l'exécution du projet progresse, il est important de veiller à ce que tout changement significatif apporté au projet lui-même, à son budget ou au répertoire des risques soit étayé par des documents justificatifs et approuvé par le comité compétent. Le HCR

dispose d'une liste d'outils de mesure des résultats et des principaux avantages obtenus, à l'aune de laquelle évaluer la mise à niveau du projet. Le Comité encourage le HCR à transformer cette liste d'outils de mesure en un plan de réalisation des avantages escomptés en temps réel, qui puisse être présenté à la haute direction à intervalles réguliers afin qu'il soit possible de démontrer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Bien que la gestion d'ensemble du processus fasse actuellement l'objet d'un niveau satisfaisant de supervision, toute modification de taille apportée aux systèmes essentiels constituerait un risque majeur.

Gestion du risque institutionnel

11. Le Comité a pris note des progrès effectués en 2015 vers l'instauration d'une gestion systématique des risques. Les risques recensés par tous les bureaux de pays sont désormais inclus dans le répertoire des risques institutionnels. Cette entreprise de grande envergure a été menée dans un grand nombre de sites, ce qui a permis de recueillir des données très fournies, susceptibles d'être analysées aux fins de la détermination de risques et d'axes thématiques communs. En outre, il a été procédé à un inventaire des risques stratégiques sur la base de consultations menées avec le Comité supérieur de gestion et la direction exécutive, ce qui a permis de cerner les 20 principaux risques auxquels fait face le Haut-Commissariat. Toutefois, à l'heure actuelle, les deux inventaires en question ne sont pas pleinement harmonisés, or le Comité considère que leur alignement serait un gage d'exhaustivité et d'intégration des procédures de gestion des risques au HCR. À mesure que le concept de gestion des risques institutionnels se développera, il sera important que l'information s'en dégageant soit prise en compte de façon régulière lors de la prise de décisions.

12. Bien que des progrès notables aient été enregistrés à ce titre, le Comité observe que le HCR devrait mieux mettre à profit les données relatives aux risques qui ont été collectées. Les répertoires des risques doivent être consultés par les représentants de pays, qui doivent ensuite obtenir confirmation que les risques sont systématiquement gérés et maîtrisés dans leurs zones de compétence respectives. Pour ce faire, le contenu des répertoires en question doit être systématiquement pris en compte par les hauts responsables lors de leurs réunions; les risques doivent être intégrés aux plans des bureaux de pays; la qualité des mesures d'atténuation doit être vérifiée et l'on doit s'assurer de façon continue que les risques recensés sont toujours d'actualité. Nos délibérations nous ont permis de recenser un certain nombre de bonnes pratiques, ainsi que les possibilités offertes de les diffuser plus largement. Mais les répertoires de risques n'éclairent pas les décisions prises par la direction, pas plus qu'ils ne font l'objet d'un examen systématique. Il faut s'attacher davantage à examiner la qualité et l'efficacité des mesures d'atténuation définies pour gérer les risques au niveau des bureaux de pays, et il sera possible d'améliorer encore l'action menée dans ce domaine si les bureaux et le siège passent ces mesures en revue, participent à l'établissement de priorités pour l'utilisation des ressources et appuient le suivi fondé sur les risques. Les observations du Comité devraient éclairer tout examen futur des procédures de gestion du risque.

Fiabilité des données relatives à la population

13. L'allocation de ses ressources par le HCR repose principalement sur les données qu'il détient en ce qui concerne le nombre de personnes relevant de sa compétence; il prend également en considération les tendances futures et les caractéristiques propres à chaque situation. Il rencontre des difficultés pour procéder

à des estimations et à des prévisions chiffrées, ce qui rend plus complexe l'anticipation des demandes, étant donné que les chiffres concernant la population vulnérable ne peuvent être que des estimations. Ceux qui sont utilisés pour l'estimation préalable des ressources nécessaires sont susceptibles d'évoluer considérablement tout au long des cycles de planification et de mise en œuvre.

14. Le HCR procède bien à une vérification à l'appui de telles estimations, mais pas à un rapprochement pour les comparer avec les résultats vérifiés au cours de l'année. En conséquence, il n'évalue pas l'incidence des différences observées entre les estimations de la population bénéficiaire et les ressources allouées, sauf dans les cas où des fonds supplémentaires ont été demandés pour faire face à une situation imprévue. En conséquence, il arrive que certaines opérations de pays reçoivent une part des ressources plus importante que ce n'aurait été le cas autrement.

15. Le HCR recommande que des vérifications soient effectuées tous les deux ans dans les camps par les responsables des opérations de pays, mais il n'existe pas de mécanisme de supervision central permettant d'établir la fréquence et d'examiner les résultats de telles vérifications, pas plus que le Haut-Commissariat n'est tenu d'en rendre compte par la voie officielle. En conséquence, le siège n'est pas toujours en mesure d'obtenir d'assurance quant à la précision des données relatives à la population visée pour une période donnée. Lorsque des vérifications sont effectuées, il apparaît clairement qu'elles ont un effet bénéfique sur la précision des données. À titre d'exemple, en 2015, on s'est aperçu que le nombre de bénéficiaires effectif d'une opération de pays était de 23 % inférieur aux résultats obtenus lors du recensement précédent.

16. Le nouveau système de gestion des données biométriques du HCR pourrait permettre de régler un certain nombre de problèmes chroniques en matière de précision des données relatives à la population, mais l'incidence de sa mise en place n'est pas systématiquement mesurée. Rien ne permet de suggérer que l'on s'attache à déterminer de façon formelle, systématiquement ou non, quel est l'impact de ce système, qui a été mis en service progressivement en 2015 et bénéficie d'un budget de 4,6 millions de dollars pour 2016.

17. Le HCR a pris un certain nombre de dispositions pour déterminer la demande que pourrait susciter ce nouveau système sur le plan opérationnel et les possibilités offertes de le mettre en œuvre. Sur la base du budget et des ressources disponibles, le HCR prévoit d'instaurer le système dans le cadre de 16 opérations en 2016, sachant qu'il a été mis en place sur 11 sites en 2015. Selon les dernières données de planification pour 2015/16, il devrait être mis en service dans cinq pays qui ne disposaient pas précédemment de système biométrique et il remplacera les systèmes existants dans 11 autres pays. Le HCR prévoit que la moitié des opérations dans le cadre desquelles le système n'est pas encore installé ne sont pas susceptibles d'y avoir recours dans un avenir proche, même si l'on ne peut exclure que cette situation évolue dans certains cas.

Utilisation des ressources selon un ordre de priorités

18. Le HCR a recours à une méthode participative pour affecter les ressources. Chaque année, les responsables des opérations de pays établissent des plans au moyen desquels ils font connaître leurs besoins en matière de ressources. Le siège procède ensuite à un examen minutieux de ces plans. Le HCR estime qu'en 2016 la Division de l'appui aux programmes et de la gestion et la Division de la gestion

financière et administrative ont consacré 605 jours-personne à l'examen des plans par pays, ce qui représente 694 183 dollars¹. Ces journées de travail sont venues s'ajouter au temps et aux ressources financières consacrés à cette entreprise à l'échelon des bureaux de pays. Toutefois, il est parfois difficile de constater l'incidence de cette activité sur le terrain, étant donné que l'ordre des priorités est constamment révisé tout au long de l'année dans le cadre de certaines opérations. À l'inverse, pour de nombreux pays, les besoins financiers ne changent pas d'une année sur l'autre. On a ainsi enregistré un écart inférieur à 5 % entre le budget de 2014 et celui de 2015 de 21 % des opérations de pays.

19. Le Comité a estimé que les plans en question étaient détaillés, mais les justifications avancées trop développées et les produits et résultats escomptés excessivement complexes. Le HCR pourrait affiner et simplifier ces plans par pays. Il aurait ainsi l'occasion d'inclure dès la phase d'élaboration certains aspects de l'examen effectué par le siège qui le sont actuellement au moment où les plans en question sont finalement soumis à ce dernier, ce qui permettrait de rationaliser les moyens mobilisés et de réaliser des gains d'efficience.

20. Le HCR pourrait également inclure des éléments d'évaluation aux stades de l'élaboration et de la gestion des projets, à l'appui de la prise de décisions. L'analyse des projets axés sur les moyens de subsistance qu'il a récemment menée a permis d'établir un ordre de priorités plus avisé pour l'utilisation des ressources. Cependant, son groupe de l'évaluation indépendante se concentre sur les situations (comme l'intervention d'urgence en République arabe syrienne) plutôt que sur des activités de programme spécifiques, d'où certaines lacunes en matière d'évaluation indépendante des dépenses liées aux programmes.

21. Le HCR fait état d'un écart de 49 % entre les ressources requises pour répondre aux besoins et les fonds qui sont à sa disposition. Ses responsables estiment que la méthode consistant à calculer le budget sur la base d'une évaluation des besoins globaux constitue le moyen privilégié à sa disposition pour informer les donateurs de l'ensemble des ressources dont il a besoin. Le Comité considère qu'il est important que le HCR veille à ce que son budget demeure crédible tout au long de sa période d'exécution². Le Comité note que des révisions ont été apportées en 2016 aux directives applicables, qui ont mis l'accent sur la crédibilité de l'évaluation des besoins globaux, et convient qu'il s'agissait là d'une nécessité.

22. L'analyse par le Comité des budgets fondés sur les besoins d'un échantillon de plans par pays a fait apparaître des décalages qui méritaient d'être examinés de plus près. Il en est ressorti qu'entre 2012 et 2014 les budgets fondés sur les besoins de 39 opérations avaient augmenté à un taux plus élevé que le nombre de bénéficiaires correspondant, ce qui laisse entendre que les besoins s'accroissent à un rythme plus soutenu que ne le suggère l'évolution des chiffres relatifs à la population. Par exemple, le nombre de personnes bénéficiaires d'une opération a décliné de 16 % au cours de la période considérée, mais le budget correspondant, fondé sur les besoins, s'est apprécié de 40 %.

¹ Ces coûts excluent le temps passé par les équipes thématiques, les bureaux régionaux et la haute direction à examiner les plans en question, ainsi que le temps passé par les bureaux de pays à les établir.

² Le budget fondé sur les besoins est constitué des ressources jugées nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR.

Recherche de gains d'efficience

23. On est conscient, au HCR, qu'il faut rechercher des gains d'efficience. Dans son message relatif à 2016/17, le Haut-Commissaire a souligné la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure du HCR. Le Comité a pu constater que le rythme de la restructuration et de la réduction de la taille des opérations s'accélérait. Mais si l'on se concentre bien sur les gains d'efficience dans le cadre des opérations de pays, l'incidence de l'action menée à cet effet n'est pas systématiquement mesurée.

24. Chaque année, le HCR examine l'évolution des coûts associés à l'appui aux programmes, mais il peut aussi mettre en question ces coûts ainsi que les dépenses per capita. Par rapport à 2014, le coût de l'appui aux programmes a augmenté de 23 % en 2015, cependant que les dépenses liées aux programmes diminuaient de 5 %. Entre 2012 et 2014, le montant des dépenses per capita a augmenté dans 35 pays (de plus de 10 % dans 23 d'entre eux). Le siège du HCR peut faire davantage pour appuyer les opérations de pays en diffusant des données d'expérience pour ce qui est de la réduction des coûts de l'appui aux programmes et des dépenses per capita, ce qui rendra possible de nouveaux gains d'efficience. Certes, on a pris conscience au HCR qu'il était nécessaire d'examiner de plus près certains postes de dépense en réponse aux recommandations formulées antérieurement par le Comité, mais celui-ci note néanmoins que le Haut-Commissariat n'examine pas de manière systématique les sources de dépenses afin de déterminer si les programmes concernés pourraient être exécutés de façon plus rationnelle.

25. Le Comité s'est penché spécifiquement sur les difficultés rencontrées par les partenaires d'exécution en matière de gains d'efficience lorsque sont conclus avec eux les accords de financement annuels. Le Haut-Commissaire a cité spécifiquement un certain nombre d'économies réalisées par des partenaires dans les messages qu'il a diffusés au titre de l'établissement des budgets pour 2016. Il est possible de mieux faire connaître les bonnes pratiques, de négocier avec les partenaires avec davantage de rigueur, et ce de façon systématique, de rechercher plus activement des preuves de l'utilisation efficiente des ressources et d'intégrer les données ainsi recueillies dans les accords définitifs qui sont signés. Il pourrait également être possible d'améliorer la formation dispensée au personnel chargé de l'exécution des programmes, afin qu'il s'acquitte de cette tâche plus efficacement, et de diffuser les résultats obtenus sur la base d'éléments factuels plus probants.

Solutions durables

26. L'objectif à long terme du HCR est de proposer des solutions durables, mais les progrès qu'il a réalisés à cet égard sont limités, notamment en raison de facteurs politiques et structurels présents dans nombre des contextes dans lesquels il opère et qui ont pour effet de compromettre la mise en place de ce type de solutions. Depuis 2012, les sommes allouées par le HCR aux solutions durables sont passées de 9 % à 4 %. En outre, il n'a pas mesuré de façon suivie les progrès éventuellement accomplis dans la mise en place de telles solutions.

27. Le HCR devra bientôt prendre des décisions difficiles, car il lui faudra déterminer comment accroître ses ressources financières et se concentrer sur des solutions durables pour que sa situation d'ensemble ne devienne pas ingérable. Il lui faut mettre davantage l'accent sur les solutions durables dès le départ et élaborer des stratégies de désengagement à la suite des crises. Il devra pour cela agir en

partenariat, de façon plus coordonnée et efficace, avec les organismes spécialisés dans le développement et les gouvernements hôtes.

28. Le HCR met désormais davantage l'accent sur les solutions durables. Il s'est engagé à investir 20 millions de dollars pour financer l'initiative « Seeds for Solutions » (Des solutions en germe) et faire en sorte qu'une structure de gouvernance spécifique soit mise en place qui supervise l'utilisation faite des fonds en question³. Toutefois, il trouve difficile de dissocier avec précision l'impact des fonds expressément destinés à l'initiative « Seeds » de celui des fonds qui sont affectés à d'autres activités. En dépit de certaines réalisations fructueuses, les difficultés persistent et rares sont les opérations qui ont été en mesure de mettre en place des solutions durables grâce à des ressources financières affectées à l'initiative « Seeds ».

Principales recommandations

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

a) **Élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour améliorer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le personnel des services financiers et celui qui est chargé de l'exécution des programmes sur le terrain, au moyen d'analyses et de procédures d'examen conjointes;**

b) **Procéder à une évaluation plus systématique de ses programmes et des nouvelles initiatives qu'il met en œuvre;**

c) **Rendre plus fiables les répertoires de risques établis par les bureaux de pays, afin qu'il soit possible de tirer un meilleur parti de l'évaluation des risques, et s'attacher davantage à intégrer la gestion des risques institutionnels et stratégiques;**

d) **Élaborer des procédures plus systématiques pour l'examen des données relatives aux populations relevant de sa compétence, leur vérification et leur communication, afin de pouvoir établir avec plus de précision des priorités pour l'utilisation des ressources, et évaluer les avantages tirés des nouveaux systèmes progressivement mis en place pour améliorer la collecte de données;**

e) **Vérifier de plus près l'exactitude des hypothèses utilisées à l'appui de l'évaluation des besoins globaux et la manière dont les bureaux, de leur côté, vérifient le bien-fondé des plans qui leur sont soumis;**

f) **Procéder à une analyse coûts-avantages du processus actuel d'établissement des budgets annuels et déterminer dans quelle mesure il serait possible d'adopter une démarche pluriannuelle à cet effet; les processus présidant à la planification devraient être simplifiés, une attention proportionnelle devant être accordée aux secteurs qui présentent les risques les plus élevés, notamment au moyen d'une rationalisation des objectifs et des indicateurs énoncés dans les plans;**

³ « Seeds for Solutions » est un projet en cours d'exécution depuis 2013, qui met l'accent sur l'intégration.

g) S'attacher de façon plus systématique à repérer les gains d'efficacité possibles dans le cadre de l'appui aux programmes, les possibilités offertes de réduire les coûts associés aux partenaires d'exécution, et mieux mesurer les économies ainsi réalisées;

h) Mettre davantage l'accent sur les solutions durables, en évaluant les risques et les possibilités d'amélioration pour chaque opération, afin d'allouer les ressources de la manière la plus efficace possible au stade de l'examen annuel des programmes.

Recommandations antérieures

30. Au 31 mai 2016, sur les 34 recommandations formulées pour 2014 et les années antérieures, 6 (soit 18 %) avaient été appliquées, 25 (73 %) étaient toujours en cours d'application et 3 (9 %) étaient devenues caduques (voir le tableau figurant en annexe).

31. Le Comité note que 19 des 25 recommandations toujours en cours d'application remontent à 2014 et 6 à 2013. Il continue de noter les progrès accomplis dans l'application des recommandations en instance. En particulier, s'agissant des mesures de lutte contre la fraude et l'élaboration d'un répertoire des risques stratégiques (recommandations remontant à 2012), le Comité a noté les progrès accomplis et en rend compte, même s'il formule dans le présent rapport un certain nombre d'autres recommandations portant sur ces deux domaines – à savoir améliorer les dispositifs en place pour lutter contre la fraude et procéder systématiquement à la gestion des risques.

32. Deux recommandations en instance formulées en 2012 et en 2010, qui portent sur le projet de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale et sur le suivi de l'exécution des projets, sont toujours en instance mais des progrès ont été accomplis et on peut espérer que ces recommandations auront été pleinement appliquées d'ici à la fin de 2016. Le Comité se félicite que certaines recommandations beaucoup plus anciennes aient été intégralement appliquées, puis classées. Enfin, il constate que nombre d'autres recommandations en cours d'application ont trait à des projets et à des initiatives dont la mise en place progressive n'est pas achevée, comme la gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale, et il est conscient que les recommandations en question ne seront pas pleinement appliquées avant la fin de 2018.

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. En 2015, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a fourni une protection et une aide à quelque 64 millions de personnes déplacées contre leur gré à l'intérieur ou à l'extérieur de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte plus de 10 000 fonctionnaires, qui travaillent dans ses 470 bureaux répartis dans 127 pays. Il est mandaté pour apporter son assistance aux populations dont le déplacement s'inscrit dans le long terme et intervient également en cas d'urgence humanitaire. Les déplacements massifs de populations ont continué d'augmenter, notamment du fait des conflits en République arabe syrienne et au Soudan du Sud. Le HCR est financé presque entièrement par des contributions volontaires – 3,51 milliards de dollars – sur un montant total de 3,58 milliards de dollars – dont 764 millions comptabilisés, relatifs à des accords de contributions volontaires pour les années à venir. Le montant total des charges s'est établi à 3,28 milliards de dollars.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. 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.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2015 ainsi que la performance financière et le flux de trésorerie de l'exercice clos 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 et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

4. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel le Comité 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 de l'Organisation. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des observations sur la situation financière du Haut-Commissariat et d'autres questions financières, et a fait rapport sur la hiérarchisation des ressources et les données relatives à la population qui s'y rapportaient. Il a aussi étudié plus avant les

mesures d'efficacité utilisées par le HCR et sa recherche de solutions durables, qui pourraient améliorer l'efficacité à long terme.

5. Au cours de la vérification, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève ainsi qu'à Budapest, et a examiné les opérations sur le terrain en Jordanie et au Soudan, ainsi que 10 autres sites, notamment par téléconférence. Il a continué de travailler en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne pour assurer une couverture cohérente. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Le rapport du Comité a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qui convient.

B. Questions financières et de gouvernance

Chiffres clefs	
7,2 milliards de dollars	Budget définitif fondé sur une évaluation des besoins mondiaux
3,6 milliards de dollars	Produit (dont 764 millions de dollars pour les années à venir)
3,3 milliards de dollars	Montant des charges en 2015
64 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
10,000	Effectif du HCR
127	Nombre de pays où le HCR était présent en 2015 à travers 794 bureaux, y compris dans le cadre de cinq interventions d'urgence (Iraq, République arabe syrienne, République centrafricaine, Soudan du Sud, et Yémen)

Aperçu de la situation financière

6. L'analyse des états financiers faite par le Comité confirme que les finances du HCR demeurent saines et que ses actifs sont suffisants pour lui permettre d'honorer ses engagements. L'analyse des principaux ratios financiers confirme que, malgré la persistance, en 2015, des contraintes découlant des situations d'urgence, le HCR se trouve toujours dans une situation financière solide, doté de fortes liquidités. Le montant total des actifs nets est passé de 1,12 milliard de dollars en 2014 à 1,46 milliard en 2015, le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves s'est situé à 2,01 milliards de dollars (contre 1,68 milliard en 2014) et comprenait 1,09 milliard de dollars au titre de la trésorerie et des placements (contre 799,2 millions en 2014). L'administration a fourni, au chapitre IV (sect. C), un aperçu détaillé de la situation financière et des résultats du HCR.

7. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers demeurent stables et le HCR continue d'afficher un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) élevé. Au paragraphe 31 du chapitre IV des états financiers, l'administration a indiqué que les disponibilités avaient bénéficié de l'adjonction de

763,8 millions de dollars de contributions annoncées pour les années à venir. L'analyse du Comité montre que d'après les principaux ratios financiers, le HCR est en mesure d'honorer ses engagements, même avant la prise en compte des contributions annoncées, comme en témoigne le ratio de liquidité générale net des contributions à recevoir de 5,7 (Tableau II.1).

8. Les ratios financiers, notamment les actifs courants/passifs courants, se sont quelque peu améliorés grâce aux dons reçus à la fin de l'année. L'excédent pour l'année, de 303,5 millions de dollars (contre un déficit de 305 millions de dollars en 2014) s'explique principalement par l'augmentation des contributions reçues en 2015 (3,5 milliards de dollars contre 2,9 en 2014), elle-même due à la volonté des donateurs de financer la crise migratoire européenne.

Tableau II.1
Analyse des ratios

Ratio	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 ^{er} janvier 2012
Ratio de liquidité générale ^a (actifs courants/passifs courants)	8,6	6,9	8,7	9,2	8,7
Net des contributions à recevoir	5,7	4,6	5,1	5,2	5,0
Total de l'actif/total du passif ^b	2,7	2,3	3,2	2,6	2,7
Ratio de liquidité immédiate ^c (trésorerie + placements/passifs courants)	4,6	3,1	3,5	2,9	3,6
Ratio de liquidité relative ^d (trésorerie + placements + créances à court terme/passifs courants)	7,5	5,7	7,3	8,0	7,7

Source : États financiers du HCR.

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

^b Mesure la santé financière.

^c Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur de liquidité qui mesure les montants disponibles dans les actifs courants au titre de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements pouvant couvrir les engagements courants.

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

9. L'écart entre le montant global des besoins estimés du HCR (7,2 milliards de dollars) et celui des fonds disponibles en 2015 (3,7 milliards de dollars), de 3,5 milliards de dollars, représente une augmentation par rapport à l'écart équivalent de 3,2 milliards de dollars en 2014. Les demandes d'interventions du HCR ont encore augmenté, en raison de cinq situations d'urgence de niveau 3, de fluctuations monétaires et de donateurs plus exigeants, facteurs qui continueront de soumettre le HCR à des pressions supplémentaires en 2016 et au cours des prochaines années. En dépit d'une légère augmentation de la proportion de contributions non préaffectées en 2015, le nombre de dons préaffectés pour des situations spécifiques est resté élevé, poussant l'administration à déployer les ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité. Le montant des ressources non préaffectées ne représentait que 15 % du total des contributions financières en

2015 (voir tableau II.2). Le Comité note que, grâce à ses activités de collecte de fonds et aux conférences de donateurs tenues en 2016, le HCR a atteint le plus haut niveau de contributions annoncées.

Tableau II.2

Contributions monétaires, par type de préaffectation

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2015	2014	2013 (pourcentage)	2015 (pourcentage)	2014 (pourcentage)	2013 (pourcentage)
Non préaffectées	535	387	477	15	13	15
En attente de préaffectation ^a	201	159	224	6	5	7
Préaffectées à un pays ou à un secteur	2 017	1 857	1 852	58	63	60
Préaffectées à une région ou sous-région	710	512	496	21	17	16
Préaffectées à une activité thématique	23	26	32	1	1	1
Contributions monétaires totales	3 487	2 942	3 082			

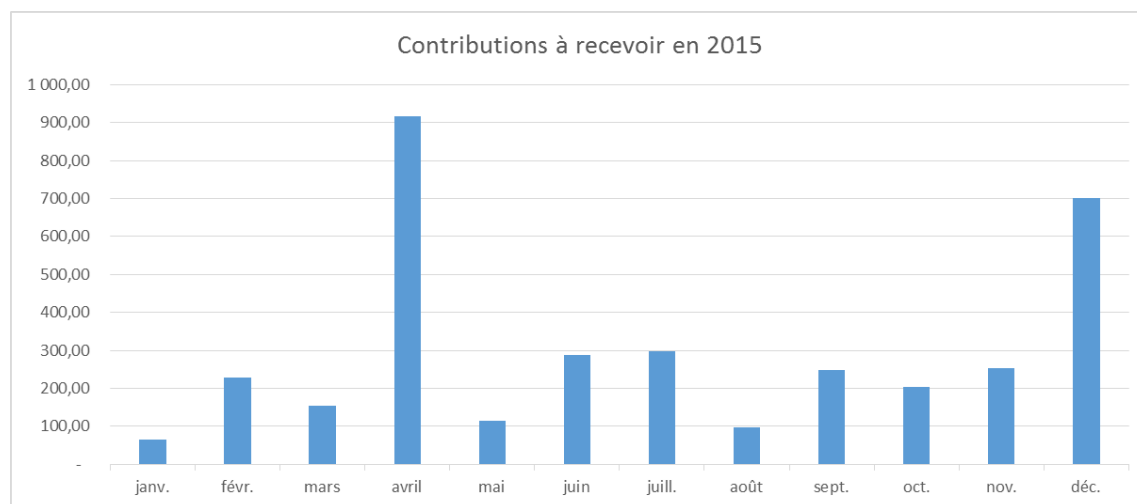
Source : États financiers du HCR.

^a La plupart des contributions en attente de préaffectation ont été annoncées lors de conférences d'annonce de contributions pour des exercices à venir.

10. Le Comité note à nouveau le caractère imprévisible des contributions et annonces de contributions reçues chaque année; beaucoup de contributions sont notamment reçues vers la fin de l'exercice. Cela s'explique par la période à laquelle se tiennent les conférences des donateurs et les cycles budgétaires de nombre de pays donateurs. La figure II.I recense les contributions à recevoir en 2015 et les deux pics majeurs dans les ressources à recevoir des donateurs. Les ressources des donateurs doivent être allouées dans l'évaluation des besoins du HCR; allouer trop de ressources à une situation particulière peut compliquer le financement d'autres situations. En raison d'entrées tardives, il est difficile de mettre en œuvre les budgets et de veiller à ce que les capacités des partenaires suffisent à déployer efficacement des ressources additionnelles. Le Comité a noté qu'en 2015, le niveau de financement et les prévisions (y compris le degré d'affectation des fonds) avaient été fournis par la Section des relations extérieures et des donateurs à la Division de la gestion financière et administrative au moins deux fois par mois. Ces informations ont été incorporées à l'aperçu général de la situation financière pour examen, débat et décision concernant l'allocation générale des ressources lors des réunions de la Division avec les hauts responsables.

Figure II.I
Contributions comptabilisées chaque mois en 2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Gestion financière dans les bureaux de pays

11. Une gestion financière solide est essentielle au cadre de contrôle interne, car elle fournit une garantie quant à l'utilisation des ressources allouées à des objectifs spécifiques. Le HCR a mis en place des mécanismes de contrôle financier concernant les budgets d'administration et le suivi des actifs et des passifs, comme l'élaboration de rapports financiers mensuels par les bureaux de pays, qui confirment les informations de toute une gamme d'indicateurs financiers, allant des budgets aux bases fiscales en passant par les actifs et les passifs. Toutefois, le Comité a noté que l'examen formel des budgets-programmes et des dépenses était moins systématique et a constaté que ce domaine pouvait être amélioré.

12. Tout comme la Division de la gestion financière et administrative au Siège, le personnel des services financiers sur le terrain représente pour chaque opération une ressource essentielle pouvant contribuer à leur gestion financière de manière plus large. Toutefois, au fil des ans, le Comité a noté que, dans la pratique, le personnel des services financiers se charge presque exclusivement des budgets et dépenses d'appui, et peu ou pas de la gestion financière de l'opération dans son ensemble. Bien que le personnel du programme élabore les budgets-programmes et contrôle les dépenses au regard de leur allocation budgétaire, on trouve peu de traces des compétences, outils et procédés spécifiques qui seraient appliqués à un examen financier plus systématique des budgets-programmes et des coûts. Lors des visites qu'il a effectuées au cours des six dernières années, le Comité n'a constaté que peu de bonnes pratiques concernant le contrôle financier des budgets-programmes et des dépenses au niveau local. Les examens, analyses et rapports systématiques sur les dépenses de programme de toutes les opérations sont mal définis et les équipes locales de gestion financière pourraient être mises à profit pour améliorer le budget et les habitudes de dépenses de l'ensemble des opérations. Cela permettrait en outre d'examiner et de valider les bases fiscales et d'obtenir des retours à prendre en compte pour améliorer les profils budgétaires.

13. Les informations de gestion fournies par un examen plus régulier et systématique des dépenses du programme tout au long de son cycle permettraient d'améliorer la prise de décisions au niveau opérationnel et d'optimiser l'allocation des ressources dans l'intérêt des personnes relevant de la compétence du HCR. Cette analyse permettrait de se concentrer davantage sur les risques financiers émergents tels que les modifications du profil des dépenses, et de mieux étudier les mesures de réparation et les possibilités de réaffectation des fonds. Elle permettrait également de mieux prévoir les dépenses, de réaffecter les fonds en vue d'améliorer l'exécution du budget et de se pencher plus tôt sur les domaines dans lesquels de nouveaux financements pourraient être déployés rapidement. Les bureaux de pays devraient donner une place plus importante aux questions financières, afin d'étudier les tendances et les schémas et d'aider à soutenir et orienter la prise de décisions au niveau national de façon plus systématique. Ces mécanismes permettraient de renforcer encore le processus de contrôle afin d'améliorer le suivi des représentants, du personnel du programme et du Contrôleur.

14. Le Comité recommande au HCR d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.

Assistance en espèces

15. Le Comité note que le niveau d'assistance en espèces de 2015 a continué d'augmenter et qu'en général, les prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires sont passées de 124 millions de dollars en 2014 à 215 millions en 2015. Le tableau II.3 recense les types de prestations fournies aux bénéficiaires. Les versements directs aux bénéficiaires pour l'achat d'articles visant à satisfaire les besoins essentiels, comme la nourriture (indemnité de subsistance), les dons pour l'achat d'articles plus durables pour leurs besoins en matière de logement et les paiements spécifiques visant à recevoir un traitement médical ont considérablement augmenté.

Tableau II.3

Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Indemnité de subsistance	160 627	107 811
Dons	15 886	7 401
Soins médicaux	32 796	1 738
Indemnité de voyage	428	486
Autres paiements	4 910	6 618
Total, prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	214 647	124 054

Source : États financiers du HCR pour 2015.

16. Le Comité a visité le bureau de pays en Jordanie, où l'assistance en espèces est une composante majeure de l'appui aux bénéficiaires. Le HCR en Jordanie, qui a négocié des arrangements avec les institutions financières locales pour la distribution d'assistance en espèces, utilise une technologie de reconnaissance de l'iris à l'enregistrement pour lutter contre la fraude. Le HCR a ainsi pu tirer parti de la rapidité et de la sécurité de ce système pour son programme d'assistance en espèces et contrer le risque que des subventions en espèces soient obtenues par quelqu'un d'autre que les ayants droit. Les bénéficiaires peuvent ainsi récupérer cette assistance en espèces auprès des banques locales de façon sûre.

17. Le HCR prévoit d'utiliser cette technologie plus largement, notamment pour veiller à ce que les produits non alimentaires soient bien distribués aux bénéficiaires les plus vulnérables. Le Comité a également pris note du lancement d'autres programmes d'assistance en espèces sous forme de cartes de paiement à d'autres endroits, comme au Soudan. Cependant, dans la plupart des cas, il n'y a pas eu d'analyse coûts-avantage officielle de l'utilisation de ces technologies et de ces interventions en espèces. Tout en notant les nombreux avantages de ces programmes d'assistance en espèces, le Comité estime que l'absence d'analyses coûts-avantages officielles n'aide pas à évaluer leur rapport coût-efficacité. Or, cette analyse est importante dans la mesure où les ressources dédiées à ces programmes continuent de croître et elle permettrait d'éclairer les futures stratégies et d'évaluer l'impact des programmes. Les recommandations du Comité pour évaluation, faites en 2013, sont encore en suspens.

Gestion des biens durables

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

Stocks

19. Alors que les activités du HCR continuent d'augmenter, le Comité note que les soldes des stocks d'articles non alimentaires ne cessent de baisser, ce qui prouve une meilleure gestion des stocks ainsi qu'une plus grande utilisation de modèles de prestation de services impliquant des partenaires d'exécution et une assistance en espèces. Le tableau II.4 montre la baisse du niveau des stocks, qui sont passés de 206 à 182 millions de dollars, avec une baisse continue des consommables comme les tentes, la literie et les articles ménagers malgré l'augmentation du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR. Le HCR dispose d'un système de suivi des stocks bien conçu, et les visites des entrepôts par le Comité ont permis de confirmer son bon fonctionnement.

Tableau II.4
Niveau des stocks

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2015</i>	<i>31 décembre 2014</i>
Tentes	36 992	48 553
Literie	58 876	68 373
Articles ménagers	42 525	44 993
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	25 022	35 967
Aliments et autres fournitures	2 541	2 051
Matériaux et matériel de construction	15 713	6 112
Consommables	99	339
Total	181 768	206 388

Source : Analyse des stocks par le Comité.

20. Le gros des immobilisations corporelles détenu se compose toujours de véhicules à moteur, ce qui représente 106,1 millions de dollars (contre 108,6 millions en 2014) sur les 146,2 millions (contre 150,1 millions en 2014) de valeur nominale nette. Dans son précédent rapport (A/70/5/Add.6), le Comité a recommandé à l'administration de mettre en œuvre la stratégie globale de gestion du parc automobile pour 2014-2018, en recueillant les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer aussi tôt que possible les résultats escomptés et en démontrer la réalisation.

21. En 2013, le HCR a lancé un projet de gestion mondiale du parc de véhicules afin d'améliorer l'efficacité des véhicules légers utilisés au cours de ses opérations. L'objectif global du projet était de fournir au HCR des véhicules plus rentables et plus sûrs ainsi que des services professionnels de gestion du parc de véhicules afin d'améliorer l'exécution des programmes. L'ampleur de cette initiative est considérable : en mai 2016, par exemple, 2 391 véhicules ont été livrés à 85 pays. Toutefois, le Comité note que le lancement du projet et son application cohérente prendront du temps. Les visites effectuées par le Comité ont aussi montré des problèmes relatifs au lancement du projet comme, par exemple, le manque d'analyse des futurs besoins en véhicules au bureau de Jordanie. De même, le Comité a constaté que l'arrivée de nouveaux véhicules au Soudan était retardée depuis plus d'un an en raison de problèmes avec les douanes locales. D'autres problèmes, comme les difficultés rencontrées lors de la cession d'anciens véhicules en Éthiopie, ont été identifiés et signalés en 2014. L'objectif actuel est de faire en sorte que le parc soit adapté aux besoins, et l'on peut faire davantage pour identifier les problèmes découlant de la mise en œuvre et leurs conséquences sur la prestation des services prévus.

22. Les visites du Comité lui laissent penser que le HCR peut continuer d'informer les bureaux de pays quant à l'objectif et aux avantages de la gestion du parc de véhicules mondial, et que son déploiement connaît encore des problèmes pratiques. Le Comité a notamment relevé des cas dans lesquels le matériel de localisation avait été retiré des véhicules en l'absence d'une autorisation gouvernementale préalable pour leur utilisation. Le Comité a également été informé

qu'en Jordanie les frais de location dans le cadre de la gestion du parc mondial sont plus élevés que les montants facturés pour des véhicules fournis par des parties extérieures au pays, mais a également cru comprendre que ces frais baisseraient dans les années à venir. Ces informations correspondent aux observations formulées en Éthiopie et en Ouganda en 2014. Le Comité note qu'un petit nombre de bureaux de pays, notamment en Éthiopie, en Jordanie et au Soudan, a connu plus de difficultés lors du lancement du projet, qui s'est mieux passé pour le reste du réseau de bureaux.

23. Le Comité a de nouveau constaté que, malgré les bénéfices figurant dans le rapport de l'INSEAD pour la première année, comme le fait que le parc ait été réduit de 11 % et que la moyenne d'âge des véhicules baisse, les données d'évaluation de la rentabilité du projet n'ont toujours pas été recueillies. Le Comité prend note de la déclaration de l'administration selon laquelle les bénéfices du projet, dont d'importantes économies, ne seront pleinement atteints que lorsque la grande majorité des véhicules du HCR feront partie du programme de location, ce qui devrait arriver d'ici à la fin de 2018. Cependant, le Comité encourage l'administration à évaluer la rentabilité du projet avant cette date, afin d'identifier aussi tôt que possible les obstacles qui pourraient entraver l'obtention de ces bénéfices. Le Comité continuera de suivre annuellement les progrès accomplis au cours des prochains audits. Il recommande à nouveau de veiller à recueillir les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer les résultats escomptés.

24. Le Comité recommande au HCR de veiller à ce que les bureaux de pays et bureaux régionaux soient régulièrement informés de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial, et d'effectuer des vérifications pour garantir son application optimale dans tous les bureaux.

Contrôle interne

25. Le Comité continue de saluer la gestion des ressources financières du HCR par la Division de la gestion financière et administrative. Les procédures que le HCR utilise pour rendre compte de l'utilisation de ses fonds sont désormais bien établies, et il a mis en place des systèmes solides visant à surveiller les dépenses et améliorer l'efficacité et la rapidité de la soumission des comptes annuels. Le contrôle interne sera encore renforcé par la mise à niveau des systèmes de financement, qui permettra d'améliorer la façon dont les données sont extraites et analysées. Lors de son audit, le Comité n'a relevé aucune défaillance importante des contrôles financiers examinés et mis à l'essai en 2015. Le HCR a de nouveau présenté des éléments concrets à l'appui des dépenses de ses partenaires d'exécution et la vérification externe est restée solide, avec un compte-rendu détaillé des dépenses de 2015, qui se sont élevées à 1,3 milliard de dollars.

26. Le Comité, au vu de ses visites en Jordanie et au Soudan, estime que le système de vérification interne des bureaux de pays pourrait être amélioré. Il a constaté la nécessité d'adopter une approche davantage axée sur les risques, et de veiller à ce que les visites aux partenaires d'exécution soient programmées de manière systématique de façon à rendre visite plus régulièrement aux partenaires plus importants et à plus haut risque. Le renforcement par le HCR du cadre de mise en œuvre de projets en collaboration avec les partenaires encourage l'adoption d'une approche fondée sur les risques de la vérification et du contrôle des projets mis en œuvre, mais le Comité n'a pas eu l'impression, au cours de ses visites aux

bureaux de pays, que l'approche était adoptée dans la pratique. Dans un des pays visités, il n'y avait pas de plan de vérification clair et sûr et il était difficile de savoir comment les ressources disponibles pour la vérification pourraient être adaptées au niveau de travail requis. À une époque de fortes restrictions financières, le Comité estime qu'une approche fondée sur les risques est raisonnable, car elle permet de réduire le coût de la vérification, tout en fournissant des garanties plus solides et plus ciblées.

27. Le Comité a pris note des observations formulées par le Bureau des services de contrôle interne concernant le besoin urgent de renforcer les procédures d'achat des partenaires. Ces recommandations portaient notamment sur la nécessité d'améliorer la surveillance locale et l'examen de l'analyse coûts-avantages de la sélection de partenaires qui effectueraient leurs propres achats plutôt que de les faire par l'intermédiaire du HCR. Le Bureau a constaté que les justifications des décisions n'étaient souvent pas assez étayées et qu'il était donc difficile d'appuyer les décisions prises. Il a également souligné dans son rapport la nécessité d'aider les partenaires à mettre en place des mesures de lutte contre la fraude. Le HCR a répondu aux problèmes posés et a décidé de prendre des mesures pour y faire face.

28. Ces observations rejoignent les propres conclusions du Comité concernant l'analyse visant à appuyer une nouvelle sélection de partenaires au titre du renforcement du cadre de mise en œuvre. Malgré l'amélioration du cadre de recueil de données à ce sujet, les éléments enregistrés concernant l'analyse coûts-avantages et les différences entre les partenaires n'étaient pas assez complets. Bien qu'il faille encore améliorer les procédures de gestion des partenaires, le Comité a constaté que les assurances concernant les dépenses des partenaires étaient suffisantes.

Évaluation des risques de fraude

29. Dans son précédent rapport (A/70/5/Add.6), le Comité a noté que la direction avait reconnu qu'il importait qu'elle renforce sa politique de détection et de prévention des fraudes en mettant en place le projet de prévention des fraudes. Ce projet avait pour objet de recenser les principaux risques en s'appuyant sur les connaissances des responsables des divers domaines d'activités et lieux géographiques par l'intermédiaire d'un groupe de travail spécial.

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

31. Le Comité note que les domaines identifiés grâce aux estimations des risques de fraude ont déjà été pris en compte lors de la mise à niveau du système financier, et que le HCR veillera à ce que ces domaines continuent d'être pris en compte lors de l'amélioration des phases de conception et d'exécution. Le HCR partage aussi régulièrement les conclusions des estimations des risques avec le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau de l'Inspecteur général. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général utilise l'analyse de données pour éclairer ses propres travaux, initiative encourageante visant à faire en sorte que son programme d'enquête soit fondé sur les risques ressortant des données examinées.

32. Le Comité note également que le HCR continue de développer son approche de la prévention de la fraude, par le biais de la formation. Le HCR est en train de mettre au point un module de formation en ligne sensibilisant à la fraude qui devrait être mis en service en 2016, et étudie d'autres moyens de sensibiliser le personnel. Ces initiatives seront complétées par la création d'un manuel de prévention de la fraude en 2016, qui fournira des directives opérationnelles pour la mise en œuvre du cadre stratégique du HCR pour la prévention de la fraude et de la corruption. Le Comité se félicite de la poursuite de l'élaboration d'une véritable stratégie de lutte contre la fraude au sein du HCR et de la manière proactive avec laquelle le personnel s'est attelé à ce vaste exercice. Comme le Bureau l'a déjà noté, la stratégie doit être liée à une approche claire de tolérance zéro par rapport à la fraude.

Fonctions de contrôle interne

33. Le Comité s'est félicité de l'examen entrepris par le HCR de l'alignement des mandats du Bureau des services de contrôle interne et du Bureau de l'Inspecteur général. Le HCR doit encore décider de leurs attributions et de leur rôle ainsi que de celui du Service d'élaboration et d'évaluation des politiques. Le Comité considère que chacun de ces mécanismes joue un rôle important au sein des systèmes de contrôle interne et continuera d'examiner les faits nouveaux pendant l'examen des recommandations.

Projet de mises à niveau du progiciel MSRP

34. En 2014, le Comité a envisagé de mettre à niveau le progiciel de gestion intégré utilisé par le HCR, appelé MSRP. Il est nécessaire de procéder à une mise à niveau pour mettre un système caduc et non pris en charge en conformité avec les normes de fonctionnalité actuelles. Cette mise à niveau sera déterminante pour que la direction dispose d'informations plus fiables et plus actuelles afin de prendre des décisions et de déployer les ressources le plus efficacement possible. La direction a défini 18 priorités majeures axées sur l'amélioration des rapports financiers et des prévisions financières, de l'intégration des systèmes de gestion des recettes, des systèmes budgétaires et des systèmes comptables, des dispositifs de contrôle interne et des fonctionnalités liées aux achats et aux voyages. Le Comité relève que sa recommandation tendant à définir clairement les avantages découlant de la mise à niveau n'a toujours pas été appliquée.

Calendrier du projet

35. Le projet de mise à niveau du progiciel MSRP a été amorcé à la fin de l'année 2013 et se poursuit. La conception et la mise à niveau ont commencé en juillet 2015. Même si le projet avait pu être mis en œuvre plus tôt, le Comité note que la direction projette de s'en tenir à la date de lancement initiale, soit le premier trimestre 2017. D'un point de vue stratégique, ce retour en arrière est prudent car il réduit le risque d'entreprise concernant la clôture de l'exercice, même s'il entraîne une légère augmentation anticipée des coûts, qui ne supposera aucun dépassement du budget convenu. Le HCR devrait faire fond sur les enseignements que l'ONU a tirés du lancement d'Umoja. Il faut pour cela veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées à la formation du personnel et que des plans de travail clairs et contrôlés soient en place pour que les tensions antagonistes liées aux

procédures de fin d'année et à la mise en exploitation des fonctionnalités du système soient appréhendées comme il se doit.

Dispositifs de gouvernance

36. En 2015, le Comité a relevé que le HCR avait mis en place un comité de pilotage du projet et un comité des responsables des domaines fonctionnels. Alors que ses réunions devaient être bimensuelles, le comité de pilotage ne s'est réuni que deux fois, en août et en novembre 2015. De même, le comité des responsables des domaines fonctionnels ne s'est réuni que quatre fois pendant l'année, au lieu d'une fois par mois. Le Comité constate que les réunions ont été moins nombreuses car les activités de projet ont, elles aussi, été moins nombreuses au début de l'année 2015. S'il peut être parfaitement raisonnable de tenir moins de réunions, le Comité se dit préoccupé que des changements importants aient été apportés au cahier des charges et au budget en avril 2015 et qu'ils n'aient été examinés formellement par le comité de pilotage qu'en août 2015. Toutefois, la Contrôleuse et d'autres principales parties prenantes travaillent en étroite collaboration avec les comités, ce qui réduit les risques afférents à cette supervision moins formelle. Cependant, étant donné que le projet sera vraisemblablement mis en œuvre en 2016 et 2017, il est primordial que le comité de pilotage et le comité des responsables des domaines fonctionnels se réunissent périodiquement pour entretenir cette dynamique de gouvernance efficace jusqu'à la réalisation du projet.

Dépenses du projet

37. Les dépenses du projet étaient initialement estimées à 12,9 millions de dollars. La mise à niveau progressant plus lentement que prévu et les coûts des consultants étant inférieurs à ceux inscrits au budget, celui-ci a été réduit à 12,2 millions de dollars au début de 2015. Toutefois, en avril 2015, le comité des responsables des domaines fonctionnels a accepté d'augmenter le budget à 18,7 millions de dollars jusqu'en 2017. Cette augmentation résultait des révisions des propositions de mise à niveau qui étaient ressorties de l'étape de conception et étaient nécessaires pour répondre aux priorités principales. Un examen des documents du projet fait ressortir que la prévision de dépenses initiale ne tenait pas compte des éléments suivants :

- a) La prévision de dépenses du projet pour la mise en œuvre des logiciels Oracle Governance, Risk and Compliance, Oracle Value Chain Planning et Supplier Relationship Management (facturation) d'Oracle Hyperion;
- b) L'équipement et les services d'hébergement nécessaires aux nouvelles applications;
- c) Le fait que les coûts d'appui n'étaient compris que pour 18 mois.

38. Si l'augmentation du budget a été avalisée par le comité des responsables des domaines fonctionnels et le Comité du budget, elle n'a pas été approuvée formellement par le comité de pilotage, ce qui est contraire à son mandat. Le Comité du budget et le comité de pilotage ont fourni peu de justificatifs qui démontraient que l'existence de difficultés nécessitait l'augmentation des dépenses du projet. L'augmentation du budget de 5 millions de dollars, contre les 5,8 millions de dollars demandés, a ensuite été entérinée en juin 2015 par le Comité du budget, portant le budget total à 18,7 millions de dollars. Le Comité a noté que les objectifs du HCR ne pouvaient être atteints sans les fonctionnalités supplémentaires, qui

auraient dû être précisées, ainsi que leurs coûts, dans la première étude de viabilité du projet.

39. Le Comité recommande au HCR d'examiner les moyens dont disposent le comité de pilotage et le comité des responsables des domaines fonctionnels afin : a) qu'ils se réunissent aux étapes essentielles du projet et quand des changements importants sont envisagés; b) que davantage d'éléments formels soient conservés pour étayer les modalités de vérification des principaux risques; c) que les comités se réunissent pour valider les changements apportés au budget.

Gestion des risques du progiciel MSRP

40. Le Comité a précédemment recommandé au comité de pilotage de la mise à niveau du progiciel MSRP d'améliorer la gestion des risques du projet. Cette recommandation prévoyait un examen plus régulier de l'inventaire des risques et l'évaluation de la qualité des mesures d'atténuation proposées. Le HCR a accompli les progrès recommandés et l'équipe du projet MSRP a dressé un inventaire des risques du projet qui fait état de 14 risques dont 13 considérés comme élevés. Le Comité continue de noter que si l'inventaire décrit les principaux risques et leurs conséquences, il n'indique pas les mesures à prendre pour atténuer ces risques sur le long terme. Le Comité a également relevé que des mesures d'atténuation de 7 des 14 risques avaient été répertoriées dans un tableau de gestion des risques séparé contenu dans le rapport final sur l'étape de conception, ce qui ne rentre pas dans le cadre de la procédure de gestion des risques établie.

41. Pendant la majeure partie de l'année 2015, peu d'éléments indiquaient que le registre des risques du projet était régulièrement mis à jour. Il est ressorti d'échanges avec la direction qu'au début de l'année 2016, les risques étaient examinés et des solutions adaptées étaient proposées pendant les réunions du comité des responsables des domaines fonctionnels et du comité de pilotage. Les risques et difficultés étaient surveillés et atténués à différents niveaux, les risques existant au niveau de la direction étant surveillés de près par le comité des responsables des domaines fonctionnels et le comité de pilotage. L'accent a été mis principalement sur les risques réels plutôt que sur les risques éventuels ou perçus. Les mesures d'atténuation ont été répertoriées dans les minutes des réunions et ont fait l'objet d'un suivi, et les difficultés existant au niveau du projet ont été surveillées plus régulièrement afin d'y remédier immédiatement. Ces difficultés ont été mentionnées dans les rapports d'activité hebdomadaires, dans les rapports d'activité sur le flux de travail mensuels et dans les réunions d'examen de projet mensuelles. Il est important qu'en 2016, alors que le projet touche à sa fin, ces risques continuent de faire l'objet d'un suivi attentif et systématique.

Valorisation des avantages

42. Le Comité a recommandé auparavant au comité de pilotage de définir clairement, en s'appuyant sur les priorités majeures arrêtées pour la mise à niveau du progiciel MSRP, les avantages attendus de ce projet, en fonction desquels sa réussite sera évaluée. Le HCR a examiné les avantages à l'aune des 18 priorités majeures énoncées dans le document de proposition de projet. Néanmoins, au moment de la visite du Comité en février 2016, il n'existait aucun plan de valorisation des avantages en soi, même si les progrès effectués en fonction de ces

priorités majeures étaient suivis au moyen d'un tableau de bord. Disponible sur le portail SharePoint du projet, ce tableau de bord est un outil efficace pour observer sa progression. Le Comité a noté qu'il avait été prévu au début du projet que des mises à jour formelles seraient apportées plus fréquemment au tableau de bord, ce que le HCR a fait à mesure que la mise en œuvre du projet avançait.

43. Le Comité prend acte de l'existence d'outils pour suivre les tâches prioritaires et, dans une certaine mesure, pour rendre compte des avantages que présente la mise à niveau en matière d'établissement de rapports à l'aune de ces priorités. Le Comité encourage le HCR à poursuivre le développement des principaux avantages recensés dans l'étude de viabilité et à les utiliser pour créer un plan de valorisation des avantages réels qui sera présenté à la direction à intervalles réguliers, pour démontrer les progrès effectués en fonction de chacun des avantages principaux. Ce document constituant une référence en fonction de laquelle la réussite du projet sera mesurée, il est important qu'il soit formellement approuvé et autorisé par le comité de pilotage. Le Comité reconnaît que, si les avantages obtenus ne sont pas toujours quantifiables, cette analyse est nécessaire pour estimer correctement la valeur du projet.

44. Le Comité recommande au HCR de s'appuyer sur les mesures des résultats et les avantages principaux pour élaborer un plan de valorisation des avantages, et de faire régulièrement rapport à la direction des progrès accomplis en fonction de chaque mesure; en outre, les plans devraient être approuvés formellement par le comité de pilotage.

C. Gestion des risques institutionnels

Contexte

45. Le Comité a examiné l'évolution de la gestion des risques institutionnels du HCR, qui est selon lui essentielle à la gestion efficace d'un fonctionnement complexe aux prises avec des problèmes et impératifs opérationnels multiples. En octobre 2013, le HCR a désigné un Responsable du contrôle des risques à plein temps, chargé d'arrêter un cadre de gestion des risques institutionnels. Un groupe consultatif polyvalent a été créé la même année et a dispensé des conseils sur les différents secteurs visés par le dispositif. La politique de gestion des risques institutionnels (contenue dans le document publié sous la cote UNHCR/HCP/2014/7) et des instructions et procédures administratives y relatives (contenues dans le document publié sous la cote UNHCR/AI/2014/22) ont été publiées et ont pris effet respectivement en août et en décembre 2014. De plus, une formation sur la gestion des risques institutionnels a été élaborée et mise en ligne en décembre 2014, et atelier de deux jours a été organisé pour les référents de bureau de pays. Un atelier de deux jours a aussi eu lieu en novembre 2015 pour les nouveaux référents.

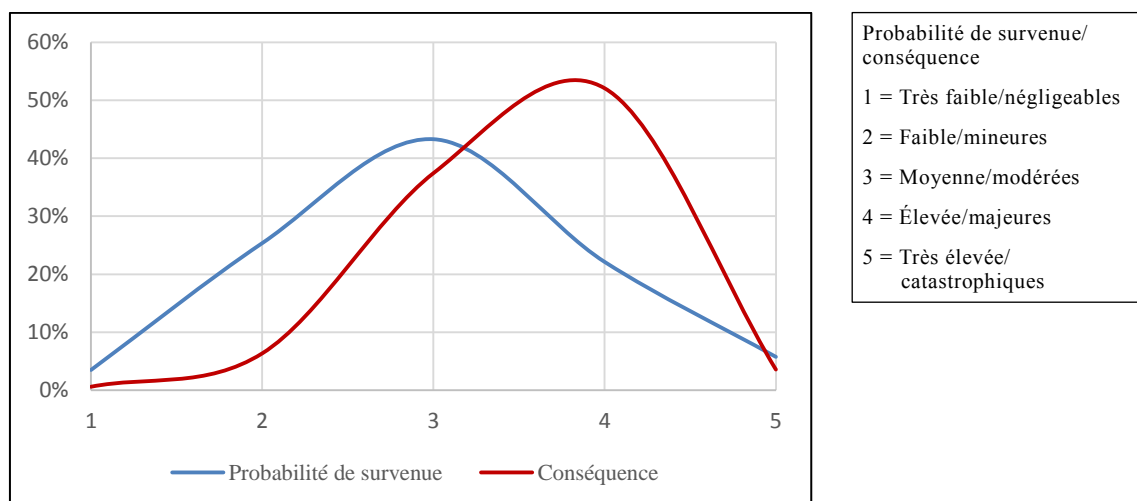
46. En 2015, le HCR a terminé son évaluation structurée des risques pour tous les bureaux de pays et entités du siège et regroupé les résultats dans un registre des risques. Cette démarche constitue un tournant dans l'évolution de la gestion des risques, et le regroupement systématique des risques dans ces domaines d'opérations est une évolution positive. Néanmoins, le Comité estime qu'il est possible d'affiner encore cette procédure et de mieux utiliser les résultats pour éclairer les décisions institutionnelles aux niveaux du siège et des bureaux de pays.

Le HCR a confirmé que la politique et les instructions administratives seraient examinées avant le 30 juin 2017, date à laquelle la définition des critères applicables à la gestion des risques sera examinée en fonction des données accumulées pendant la période 2014-2016.

47. Après avoir examiné le registre des risques institutionnels du HCR, le Comité a déterminé qu'un total de 2 835 risques avait été recensés en 2015, y compris ceux qui avaient été maîtrisés et supprimés. En moyenne, 20 risques ont été identifiés dans chaque bureau de pays. En outre, le HCR a mis au point un registre des risques stratégiques, dont la version définitive a été arrêtée en décembre 2015 après concertation avec le Comité supérieur de gestion et la direction exécutive pour dégager les 20 risques principaux. S'il reconnaît que des progrès importants ont été réalisés, le Comité ne considère pas que la procédure générale d'identification et de gestion des risques actuelle appuie la prise de décisions de haut niveau des dirigeants. Les procédures de compilation des registres des risques institutionnels et stratégiques ne sont pas pleinement intégrées, et le Comité estime qu'une meilleure harmonisation donnerait davantage de crédibilité à l'achèvement et à l'intégration de la gestion des risques au sein du HCR. À mesure que la procédure se développe, il est important que les informations contenues dans chaque registre soient diffusées au sein de l'organisation et que l'examen de chaque registre soit intégré aux processus ordinaires de prise de décisions. Le HCR devrait poursuivre ses efforts d'amélioration des nouveaux cadres de travail.

48. Les risques sont classés sur une échelle de 1 à 5 en fonction de la probabilité de leur survenue et de leur conséquence. La distribution sur l'échelle de la probabilité de survenue était homogène : 28 % des risques étaient classés dans la catégorie « élevée » à « très élevée » (4-5), et autant dans la catégorie « très faible » à « faible » (1-2). Au total 56 % des risques relevaient de la rubrique « majeures » à « catastrophiques » (4-5) sur l'échelle des conséquences; 93 % étaient classés de « modérées » à « catastrophiques » (3-5). Seulement 1 % des risques étaient considérés comme ayant des conséquences « négligeables ». Au total 552 risques, soit 19,5 % des risques identifiés, ont été classés comme ayant une probabilité de survenue « moyenne » et des conséquences « modérées » (3-3). Seulement 19 risques étaient répertoriés comme ayant une probabilité de survenue « très élevée » et des conséquences « catastrophiques » (5-5), ce qui représente le niveau d'exposition aux risques le plus élevé. La figure II.II illustre la distribution des risques identifiés dans l'ensemble bureaux de pays.

Figure II.II
**Distribution de la probabilité de survenue et des conséquences
 des risques du HCR**



Source : Analyse du registre des risques du HCR effectuée par le Comité.

Intégration de la gestion des risques aux modalités d'exécution des tâches

49. En se fondant sur les visites qu'il a effectuées dans deux bureaux de pays et sur une étude de cinq autres pays dans lesquels les opérations sont relativement importantes, le Comité a constaté que la qualité et l'utilisation des registres de risques, et la gestion des risques en général, étaient variables. Afin d'être pleinement efficace, la gestion des risques peut être plus intégrée aux modalités d'exécution des tâches du HCR et à ses processus de prise de décisions. Les bureaux du HCR en Iran (République islamique d'), en Jordanie et au Liban ont mis davantage l'accent sur la gestion de leurs 5 à 10 risques principaux et en ont débattu dans le cadre des priorités majeures lors de réunions de direction tenues régulièrement. Ils ont aussi été en mesure de démontrer que les registres étaient mis à jour régulièrement. Les bureaux situés en Égypte, au Kenya et au Soudan n'ont pas pu prouver que les registres étaient examinés régulièrement ni qu'ils étaient employés pour étayer la prise de décisions. Le registre des risques stratégiques n'ayant été élaboré que récemment, il conviendra de l'examiner périodiquement et de s'y reporter aux réunions de direction.

50. La plupart du temps, l'examen des risques et celui du registre des risques n'étaient pas inscrits systématiquement à l'ordre du jour des réunions de direction, les risques faisant l'objet de discussions au gré de l'apparition des problèmes et des urgences. Ce manque de rigueur dévalorise les procédures systématiques de gestion des risques et décrédibilise et dévalue les informations contenues dans les registres. L'analyse du Comité a confirmé la bonne utilisation de certains registres. Par exemple, au Kenya, au Liban et en Turquie, les bureaux de programme chargés de projets relatifs à la protection, à l'eau, à l'assainissement et à la santé ont activement utilisé le registre des risques pour surveiller les risques et y répondre. En République islamique d'Iran, il existait un système pour désigner des référents en matière de risques dans les bureaux de zone et unités administratives chargés de

superviser les domaines de prestation particuliers tels que la santé, l'éducation et la protection. Cette méthode a permis de déléguer davantage la gestion des risques au niveau local et d'adopter des mesures d'atténuation plus efficaces et adaptées.

51. Les registres ont également été utilisés de manière stratégique dans les bureaux du Liban et de Turquie en tant qu'outil majeur pour élaborer le plan de travail du bureau de pays et hiérarchiser l'allocation de ressources en fonction des situations prioritaires et des urgences, et ces bureaux ont utilisé leur registre des risques lors de leurs discussions et négociations avec le Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Le bureau du HCR au Liban a aussi utilisé le registre des risques pour élaborer les accords qui le lient à ses partenaires d'exécution en identifiant les risques recensés dans le registre et propres à l'exécution de programme dont était chargé le partenaire, et en déterminant si ces risques étaient prévus dans les accords. Le HCR devrait examiner les différentes façons dont la gestion des risques donne de la valeur ajoutée et les diffuser plus largement afin que les avantages opérationnels pratiques de la procédure soient mieux compris.

52. Les activités du Comité au Soudan ont prouvé qu'il était possible de faire connaître les nouvelles bonnes pratiques et de garantir avec plus de certitude la qualité des données contenues dans les registres. Pendant sa visite, le Comité a établi que les mesures d'atténuation étaient incohérentes et, qu'en général, elles n'écartaient pas les risques identifiés ou ne désignaient pas de responsable pour les actions d'atténuation nécessaires. D'après ses discussions avec le bureau de pays, le Comité a relevé que le registre n'avait été examiné et validé que deux fois en 2015 (en avril et en novembre). Dans sa réponse, la direction est convenue qu'aucune procédure n'avait été mise en place pour examiner régulièrement la qualité des mesures d'atténuation ou déterminer si elles étaient efficaces.

53. Le Comité a donné ses impressions détaillées sur les problèmes relevés en rapport avec l'amélioration du registre des risques. L'analyse d'autres registres a relevé des lacunes similaires, et le Comité estime qu'il est possible d'effectuer une recherche plus approfondie aux niveaux des bureaux et du siège afin que les pays soient informés des difficultés et reçoivent un retour. Cette étude renforcerait la procédure et donnerait une assurance plus importante au niveau central quant à l'efficacité des procédures de gestion des risques locales.

54. Le Comité constate que les bureaux de pays et ceux du HCR collaborent de manière informelle, et que certains ont des échanges réguliers et ciblés sur la question des risques alors que d'autres transmettent au référent en matière de risques les informations répertoriées dans leur registre une fois par an, à l'occasion de sa mise à jour. D'après son étude, le Comité a constaté que les bureaux comme ceux du Liban et de la Turquie collaboraient de leur propre initiative avec le Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Ils ont utilisé le registre des risques en particulier pour élaborer leur plan de travail et déterminer comment les priorités identifiées servaient à atténuer les risques principaux et à se prémunir contre ceux-ci. De la même façon, ces bureaux ont demandé l'appui du référent en matière de risques du bureau dans leurs engagements et négociations avec les représentants du gouvernement pour faire face à des risques particuliers; par exemple, en Turquie, le bureau a contribué à trouver une solution aux difficultés et aux risques liés à l'arrivée massive de migrants en Europe. Au Liban, une assistance similaire a été mise en place pour gérer les risques engendrés par la situation en Syrie. Une utilisation plus répandue des registres des risques par les bureaux peut contribuer à

guider la hiérarchisation des ressources et à étayer les interventions systématiques fondées sur les risques.

55. Le Comité recommande que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des réunions de direction. Les représentants des bureaux de pays devraient examiner les risques et les mesures d'atténuation correspondantes de manière cyclique pour que la gestion des risques soit pleinement intégrée aux modalités d'exécution des tâches au niveau local et utilisée dans la mise au point des plans de travail de bureaux de pays.

56. Le Comité recommande qu'une attention plus soutenue soit accordée au statut et à la qualité des mesures d'atténuation dans les registres des risques des bureaux de pays afin qu'elles soient réalistes, exhaustives et d'actualité. Il recommande en outre aux bureaux d'élaborer leurs procédures d'examen afin de donner un avis plus régulier et plus formel sur la qualité des mesures d'atténuation et d'utiliser ces dernières en tant qu'élément du plan de travail du pays.

57. Le Comité recommande au HCR de s'attacher davantage à intégrer totalement la gestion des risques institutionnels et stratégiques et d'incorporer les échanges d'information plus formellement dans les processus de prise de décisions.

D. Exactitude des données démographiques

Chiffres clefs	
27 %	Proportion des opérations prévoyant d'effectuer des vérifications en 2016 (25 opérations sur 94 au niveau mondial)
1,2 million	Réduction du nombre de déplacés en République démocratique du Congo, à l'issue d'une réévaluation par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires
4,6 millions de dollars	Montant du budget approuvé pour la mise en place des systèmes BIMS et proGres en 2016
12 %	Proportion de pays ayant adopté la technologie BIMS en 2015

Planification des statistiques démographiques aux fins de prévision de la demande

Étendue des vérifications

58. Le HCR a besoin de statistiques démographiques exactes pour optimiser l'affectation des ressources et il cherche à gagner en précision de différentes manières, notamment en estimant la population pour les besoins de planification, en utilisant des dispositifs de contrôle pour atténuer les risques de fraude ou d'erreur lors de l'enregistrement et en effectuant les vérifications grâce à des solutions techniques telles que les applications biométriques. Le Comité a évalué l'efficacité avec laquelle le HCR utilise ces méthodes à partir des résultats d'une enquête

réalisée dans 10 opérations de pays, dont deux ont fait l'objet d'un examen plus approfondi. En outre, il a examiné les activités connexes menées au siège⁴.

Processus de planification

59. Chaque année, les opérations de pays établissent leurs plans pour les années suivantes, en y indiquant les besoins en ressources⁵. À ce stade, les chiffres de population sont nécessairement des estimations qui donnent une simple idée de l'évolution de la situation pendant l'année en question. Les chiffres utilisés pour la planification des ressources peuvent augmenter ou diminuer sensiblement au cours des cycles de planification et d'exécution du budget. En outre, la collecte des données est compliquée par des facteurs externes complexes, comme les moyens de recenser une population en milieu urbain ou d'obtenir des informations à jour des gouvernements hôtes.

Vérifications

60. Le HCR effectue des vérifications pour valider les chiffres de population. Ces vérifications peuvent revêtir plusieurs formes, telles que notamment le recours à la biométrie pour vérifier l'identité d'une personne, le nettoyage des données ou un simple décompte. Bien que les vérifications ne soient pas obligatoires, le HCR recommande d'en effectuer deux par an dans les camps de réfugiés.

61. Là où les opérations de pays ont effectué des vérifications, elles ont amélioré l'exactitude des données sur les populations relevant de leur compétence. Certaines vérifications ont mis en évidence des écarts considérables entre les estimations et la population de fait, ce qui a entraîné une sous-utilisation des crédits ouverts, une demande de fonds supplémentaires ou une réaffectation des fonds (voir l'encadré II.1). En 2015, la population d'un pays s'est avérée inférieure de 23 % aux résultats de l'enregistrement précédent. Dans un autre pays, le Comité a noté qu'une réévaluation des données avait montré que le nombre de déplacés était inférieur de 1,2 million de personnes aux estimations⁶. En 2016, ces deux pays avaient entrepris une révision de la méthode employée pour estimer la taille de leur population. Dans un pays, l'enregistrement des réfugiés syriens avait pris plus d'un an. Comme on pouvait s'y attendre, l'affectation des ressources à l'époque était basée sur une estimation du nombre de réfugiés, mais cette estimation n'était pas entièrement exacte et ne reflétait pas la gravité de la situation.

62. Le siège du HCR ne procède pas à un rapprochement en cours d'année entre les prévisions et la population de fait, sauf si une opération de pays demande un supplément de fonds pour une situation imprévue. Lorsqu'une vérification met en évidence une surestimation des prévisions, l'opération conserve l'excédent de ressources ainsi généré.

⁴ Les vérifications du Comité ne couvrent pas l'évaluation du processus d'enregistrement des statistiques démographiques, étant donné que le BSCI effectue actuellement cette évaluation.

⁵ Les opérations de pays établissent leurs plans chaque année au mois de mars pour l'année suivante (par exemple les plans pour 2017 sont établis en mars 2016). Afin d'estimer la population pour l'année suivante, les opérations de pays, en collaboration avec d'autres entités, utilisent diverses méthodes telles que l'analyse des taux de natalité, de la composition des ménages, de l'afflux actuel de population, etc.

⁶ 1,5 million de déplacés au lieu de 2,7 millions.

63. **Le Comité recommande que le siège et les équipes régionales du HCR évaluent l'incidence éventuelle des vérifications sur les besoins en ressources de l'opération concernée et sur les autres opérations dans la région, afin de savoir où affecter les ressources supplémentaires.**

Encadré II.1

Exemples de vérifications et de leurs incidences

Pays A : Le nombre total de réfugiés enregistrés avait été estimé à 470 000 personnes au moyen de procédures d'enregistrement s'étalant sur plusieurs années, mais à l'issue d'une vérification effectuée en 2015, la population a été révisée à la baisse à 350 000 personnes. Il a donc fallu modifier les hypothèses budgétaires, ce qui a entraîné une révision à la baisse des besoins en ressources.

Pays B : Lors de l'arrivée d'une vague de réfugiés au début du mois de mai 2015, l'hypothèse concernant la taille moyenne d'un ménage s'est avérée fautive. Un nombre de 5 personnes par famille avait été retenu pour planifier le programme d'aide aux familles, alors que le nombre effectif était de 2,3 personnes. Cela tient au fait que les schémas de déplacement étaient différents des prévisions, avec beaucoup plus de personnes seules parmi les arrivants parce que les persécutions visaient certains groupes et individus. Les besoins se sont donc avérés inférieurs aux prévisions.

Pays C : Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a révisé les données démographiques en appliquant une autre méthode qui utilise différents scénarios pour estimer la population, ce qui a ramené le nombre de déplacés de 2,7 millions de personnes à 1,5 million.

Source : Analyse par le Comité des documents du HCR et des réponses aux enquêtes menées dans les pays.

64. Bien que le siège fournisse des directives aux opérations de pays sur la manière de procéder aux vérifications, il ne collecte pas de données sur ces activités et n'exige pas la présentation d'un rapport officiel à ce sujet. Le Comité a été informé que les données d'enregistrement étaient généralement disponibles au niveau régional. Faute de contrôle de la part du HCR, certains pays n'effectuent peut-être pas les vérifications en temps utile. Le siège a récemment entrepris une étude préliminaire des activités de vérification prévues en 2016 et les surveillera par le biais du réseau d'enregistrement régional. Un nombre total de 25 opérations sur 94 prévoient d'effectuer des vérifications en 2016.

65. **Le Comité recommande que le siège du HCR instaure un mécanisme officiel d'établissement de rapports sur la fréquence et le degré de détail des vérifications qui lui donneront l'assurance que les données relatives à la population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.**

Solutions biométriques

66. Conformément à ses directives publiées 2010 sur l'utilisation de la biométrie pour la réglementation et les vérifications concernant les réfugiés, le HCR met en place un nouveau système biométrique pour améliorer l'exactitude des procédures d'identification. Cette technologie présente souvent d'autres avantages. Par exemple, elle évite que des personnes n'ayant pas droit aux services du HCR en bénéficient et elle apporte une amélioration par rapport aux anciens systèmes biométriques en permettant de contrôler les transferts (entre camps ou entre pays), ce qui réduit les risques de double compte.

67. En 2015, après deux années de mise au point, le HCR a mis en service son nouveau système biométrique, BIMS, pour faciliter l'enregistrement des réfugiés et la vérification de leur identité. Le système avait été conçu pour régler diverses questions relatives à l'exactitude des données démographiques, comme le nombre de réfugiés qui font de multiples demandes d'assistance. Il avait également été conçu en réponse à un mémorandum commun publié en 2010 par le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection et le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, dans lequel ils demandaient l'utilisation systématique de données biométriques dans les procédures d'enregistrement et de vérification.

68. Également en 2015, les dépenses totales nécessaires pour le déploiement complet du BIMS et d'une version améliorée du système proGres ont été présentées avec une série de scénarios⁷ couvrant des périodes de trois à cinq ans. Les coûts varient entre 60,5 millions de dollars et 71,0 millions de dollars jusqu'en 2020. Pour le budget de 2016, le Comité du budget du HCR a approuvé environ la moitié du montant demandé (4,66 millions de dollars sur 8,92 millions) pour la mise en œuvre complète du scénario de déploiement minimal du projet BIMS, étant entendu que le système devra être mis en service dans 16 autres sites, qu'un million de licences d'exploitation du système devront être achetées et qu'une équipe devra être mise sur pied à Copenhague pour s'occuper du déploiement au niveau mondial.

69. En 2015, le montant total des coûts de mise en service dans 11 pays s'élevait à 2,1 millions de dollars et le coût par réfugié allait de 0,93 dollar à 3,15 dollars, avec un coût moyen de 1,679 dollar par réfugié (voir le tableau II.5). Le Comité note que le coût par réfugié ne tient pas compte des économies d'échelle; par exemple, le coût par réfugié était pratiquement le même en République du Congo et en Thaïlande, mais la République du Congo avait deux fois et demie plus de cas à gérer. Le Comité reconnaît que les opérations de pays posent des difficultés opérationnelles différentes et que le déploiement du système BIMS doit donc être individualisé, mais une étude plus poussée de ces variations devrait aider le HCR à s'assurer qu'elles sont justifiées, ce qui pourrait aussi l'aider à réaliser des économies.

70. Le HCR avance dans la mise en service du BIMS. Il était prévu de le mettre en service progressivement à partir de la deuxième moitié de 2013⁸. À la fin de 2015, 11 pays avaient entièrement déployé le système. Le HCR n'avait cependant pas effectué une évaluation initiale de la demande. En 2016, l'outil de planification indique que 39 pays sur 94 (41 %) ne déploieront probablement pas le BIMS dans un avenir proche, 25 pays sur 94 (27 %) devraient achever le déploiement et 19 pays

⁷ proGres est le système de gestion des dossiers d'enregistrement et de prise en charge du HCR.

⁸ Projet de mise en œuvre du système biométrique, phase 1 (juillet 2016).

sur 94 (20 %) n'ont pas été présélectionnés par les équipes régionales chargées de l'enregistrement. Cela laisse 12 pays dans lesquels le BIMS devrait être mis en service en 2016. L'objectif opérationnel fixé par la Division de l'appui aux programmes et de la gestion est de déployer le BIMS dans 16 pays en 2016.

Tableau II.5

Vue d'ensemble des coûts de mise en œuvre du BIMS, 2015

<i>Opération</i>	<i>Nombre total de dossiers (milliers)</i>	<i>Coût de mise en œuvre (dollars des États-Unis)</i>	<i>Coût total par réfugié (dollars des États-Unis)</i>
Inde	30	94 492	3,15
Thaïlande	135	293 299	2,17
République du Congo	55	139 929	2,54
Pakistan	15	31 437	2,10
Malawi	23	42 122	1,83
Tchad	401	817 444	2,04
République dominicaine	30	49 887	1,66
Malaisie	150	200 057	1,33
Cameroun	300	364 464	1,21
Afghanistan	210	254 497	1,21
Haïti	30	27 900	0,93
Total	1 379	2 315 528	Coût moyen : 1,679

Source : Analyse des données du HCR par le Comité.

Note : Les coûts de mise en œuvre comprennent le coût du matériel biométrique (scanneurs d'iris et lecteurs d'empreintes digitales, par exemple), les coûts afférents aux serveurs, les dépenses opérationnelles et les frais de licence pour les inscriptions, les serveurs et les clients.

71. En mars 2016, le HCR n'avait pas établi un plan de valorisation des avantages et ne vérifiait pas régulièrement l'impact du BIMS. L'équipe chargée du déploiement n'avait pas élaboré un dispositif permettant d'évaluer systématiquement les avantages liés à la mise en service du système. Si le système offre sans aucun doute des avantages, il existe peu de données qualitatives et quantitatives qui le prouvent. Le HCR aura donc des difficultés à déterminer si la mise en service du BIMS a permis d'améliorer l'exactitude des données démographiques, d'assurer une meilleure protection ou de réduire les coûts. Sans ce suivi, le HCR ne peut pas déterminer si l'investissement dans le BIMS a produit les avantages escomptés.

72. En 2014, le siège a passé en revue les procédures d'enregistrement biométrique en Jordanie, qui avaient été mises en place pour faire face à l'arrivée de réfugiés syriens de plus en plus nombreux. Cet examen a fourni peu de données sur les coûts et avantages du système BIMS, bien que le Gouvernement jordanien ait indiqué que l'introduction de la biométrie avait donné confiance dans l'exactitude et l'intégrité des données sur l'identité des réfugiés.

73. Le Comité recommande que le siège du HCR mette rapidement en place un processus de suivi des avantages produits par le BIMS qu'il utilisera pour déterminer s'il convient de poursuivre la mise en service du système et obtenir des données probantes sur lesquelles l'administration puisse baser ses décisions d'investissement.

E. Affectation des ressources par ordre de priorité

Chiffres clefs	
6	Nombre de grands domaines d'activité du HCR, sur un total de 11, s'étant vu allouer moins de 2 % du budget en 2015
85 %	Proportion des contributions de donateurs affectées à des fins précises
694 000 dollars	Coût estimatif du temps consacré par la Division de l'appui aux programmes et de la gestion et la Division de la gestion financière et administrative à l'examen annuel des programmes en 2016
22 %	Proportion des opérations de pays affichant une variation de moins de 5 % entre leur budget de 2014 et celui de 2015
461	Nombre d'indicateurs de résultats utilisés par l'opération en République démocratique du Congo en 2015

Étendue des vérifications

74. Le Comité a examiné la façon dont le HCR alloue les ressources. Pour réduire l'écart entre les besoins recensés et le budget disponible, il est essentiel d'utiliser une méthode efficace d'allocation des ressources. Le Comité a mené une enquête dans 10 opérations de pays et tenu des téléconférences avec 2 opérations afin d'examiner en détail leurs plans pour 2014 et 2015. Il a également examiné les activités au siège pour évaluer et remettre en question la manière dont ces pays prévoyaient d'allouer les ressources, ainsi que pour analyser les documents et les données centralisés.

Répartition des ressources entre les grands domaines d'activité du HCR

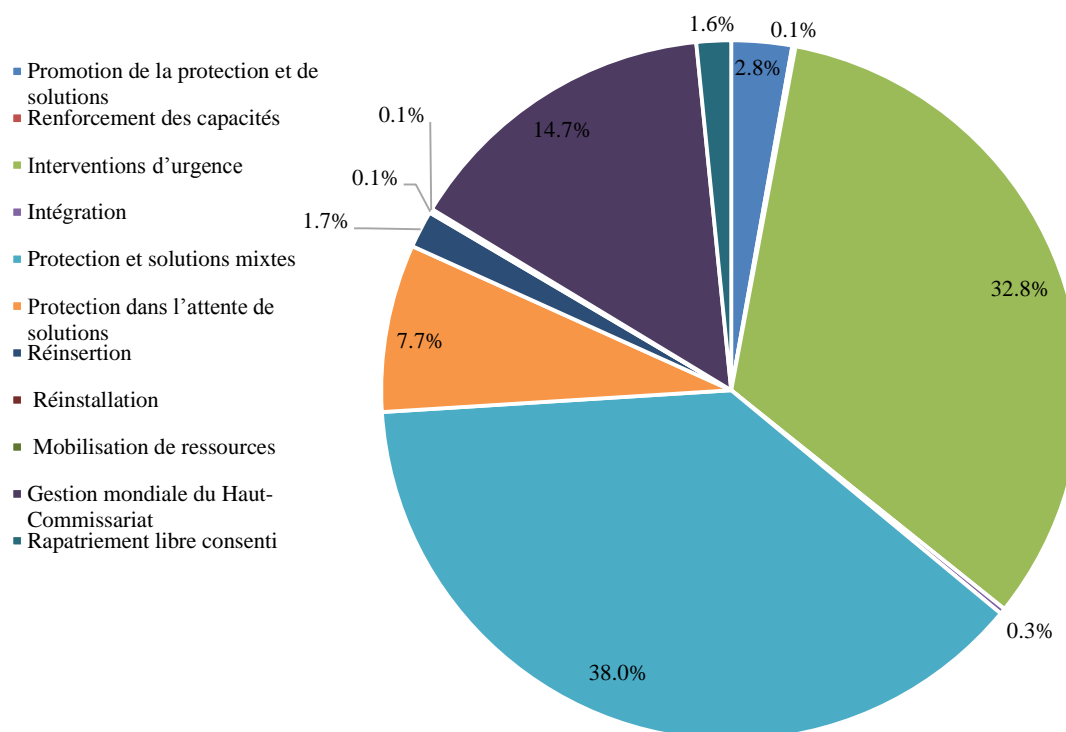
75. Vu les multiples demandes de services qui lui sont adressées et la tendance grandissante à préaffecter les fonds, le HCR ne peut allouer les ressources de manière équitable ou stratégique pour atteindre ses objectifs. Il fait passer la protection avant la recherche de solutions pour les réfugiés de longue date. En 2015, sur les 11 grands domaines d'activité du HCR, 6 représentaient moins de 2 % du budget total (voir fig. II.III)⁹. Les deux principaux domaines d'activité, représentant 71 % des montants alloués, sont les suivants : protection et solutions mixtes, et interventions d'urgence.

⁹ Renforcement des capacités, intégration, réinsertion, réinstallation, rapatriement libre consenti et mobilisation de ressources.

76. Comme le montre le tableau II.2, le montant des contributions des donateurs qui sont préaffectées a sensiblement augmenté¹⁰. En 2015, 85 % des contributions au HCR étaient préaffectées ou en attente de préaffectation par les donateurs. Il existe des différences entre régions, 98 % des fonds alloués au Moyen-Orient et à l'Afrique du Nord étant préaffectés par les donateurs. Au moins 50 % des fonds alloués à 32 pays sont préaffectés, et pour 18 de ces pays, 75 % des fonds sont préaffectés.

Figure II.III

Répartition des ressources entre les principaux domaines d'activité en 2015



Source : Analyse des données du HCR par le Comité.

Processus d'affectation des ressources

77. Le principal mécanisme utilisé par le HCR pour déterminer où les ressources doivent être affectées en priorité est l'examen annuel des programmes (voir l'encadré II.2). Outre cette procédure formelle, le BSCI inspecte les opérations de pays et examine le processus d'établissement de leurs plans, la mesure dans laquelle

¹⁰ Autrement dit, un donateur exige que les fonds alloués soient utilisés à des fins précises ou à un endroit précis.

ceux-ci tiennent compte des priorités stratégiques mondiales et la qualité des objectifs et des activités spécifiques auxquels des fonds sont alloués.

Encadré II.2

Examen annuel des programmes et examen à mi-parcours

Janvier-mars Au niveau des pays, le recensement des besoins et des ressources nécessaires et leur classement par ordre de priorité sont effectués dans le cadre des opérations sur le terrain. Chaque évaluation s'appuie également sur les évaluations de partenaires ou interinstitutions précédentes et autres sources de données pertinentes. Les plans sont actualisés à la lumière des premières indications fournies au cours de l'année précédente, en tenant compte des projections démographiques révisées (telles qu'établies à cette date) et des résultats des évaluations des besoins. Les projets de plan de pays sont établis en mars afin de les incorporer dans les plans régionaux. Chaque opération élabore son budget sur la base des besoins recensés, en collaboration avec un large éventail d'acteurs locaux. Les coûts sont imputés une fois que les besoins ont été évalués et définis d'un commun accord.

Les pays et les bureaux régionaux soumettent leurs plans annuels au siège (en décrivant les réalisations et en indiquant les ressources demandées, assorties d'une justification), dans le cadre de l'examen annuel des programmes. Les fonds disponibles et la prévisibilité des préaffectations sont examinés et le niveau des pouvoirs d'approbation des dépenses est établi.

Avril-août Les divisions du siège fournissent un appui aux bureaux pour l'examen des programmes. Le rôle de la Division de l'appui aux programmes et de la gestion consiste à rendre compte des résultats obtenus par rapport aux indicateurs clefs, tandis que la Division de la gestion financière et administrative examine les tableaux d'effectifs, les coûts unitaires, les dépenses par rapport aux montants inscrits au budget, les tendances passées et le coût par bénéficiaire. La Division de l'appui aux programmes et de la gestion, la Division de la protection internationale et la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement formulent des recommandations thématiques particulières et examinent de près les plans et les budgets pour s'assurer de la cohérence globale, du respect des directives et des priorités, et qu'on peut raisonnablement penser que les activités pourront être mises en œuvre au cours de l'année de planification. En avril, les bureaux adressent au Haut-Commissaire assistant un mémorandum récapitulatif des résultats de l'examen qu'ils ont effectué et mettant en lumière les questions qui nécessitent des décisions de politique générale, les besoins non satisfaits, etc.

Les résultats de l'examen annuel des programmes sont examinés sur le plan financier par le Comité du budget, qui soumet un budget consolidé à l'approbation du Haut-Commissaire, sur la base de l'examen des plans et de la prévisibilité des fonds. Les budgets sont

	finalisés en juin. En avril, les bureaux adressent au Haut-Commissaire assistant (Opérations) un mémorandum récapitulant les résultats de l'examen qu'ils ont effectué et mettant en lumière les questions qui nécessitent des décisions de politique générale, les besoins non satisfaits, etc.
Septembre-novembre	Les budgets de l'année suivante sont soumis au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires du Secrétariat de l'ONU. En octobre, une fois que les budgets de l'année suivante ont été approuvés par les membres du Comité exécutif, les pays peuvent redéfinir les priorités si besoin est. Il est demandé à toutes les opérations de finaliser les plans et les budgets de l'année suivante en apportant les modifications nécessaires aux textes explicatifs, aux budgets et aux indicateurs avant la fin du mois de novembre.
Décembre	Les unités sur le terrain et au siège établissent des budgets détaillés pour l'année suivante.
Après juillet-août	Un examen à mi-parcours est effectué chaque année pour permettre aux pays de revoir les plans et la répartition des ressources entre les opérations dans l'ensemble de l'organisation.
<i>Source</i> : Analyse des documents du HCR par le Comité.	
<i>Note</i> : Les pays doivent parfois redéfinir les ressources prioritaires si les données démographiques ou les priorités changent.	

Examen détaillé des ressources demandées pour satisfaire les besoins

78. En 2015, le budget approuvé du HCR, établi en fonction des besoins recensés dans les plans de pays et au siège, s'élevait à 7,2 milliards de dollars. Ce budget couvre toutes les activités jugées nécessaire pour répondre aux besoins des réfugiés, pour lesquels le HCR avait mobilisé quelque 3,6 milliards de fonds. L'écart entre le montant total des dépenses et le montant global des besoins inscrits au budget était de 3,3 milliards de dollars. Depuis 2010, cet écart a augmenté chaque année, de 36 % en 2010 à 49 % en 2015.

79. HCR reconnaît qu'il doit veiller à ce que son budget fondé sur une évaluation des besoins reste crédible. Pour les plans de 2017, il a publié de nouvelles directives soulignant que les prévisions de dépenses des opérations de pays doivent être réalistes et donc crédibles. Le Comité a examiné les budgets présentés dans les plans de deux pays. L'administration souscrit à ses conclusions selon lesquelles, dans les deux cas, on pourrait examiner de plus près la manière dont les budgets sont établis afin d'étayer les décisions concernant l'affectation des ressources.

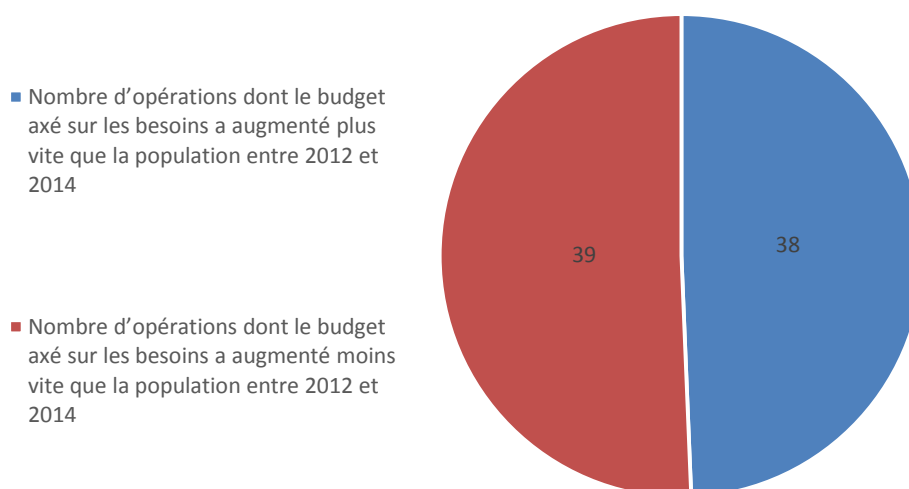
80. L'analyse globale de l'évolution des chiffres de population et des budgets effectuée par le Comité montre qu'il y a des améliorations à apporter dans ce domaine (voir la figure II.IV). Entre 2012 et 2014, 38 opérations ont vu leur budget axé sur les besoins augmenter plus rapidement que les populations correspondantes relevant de la compétence du HCR, ce qui signifie que les ressources demandées augmentent plus vite que les populations bénéficiaires. Alors que la population couverte par une opération a diminué de 16 % pendant la période, le budget de cette

opération a augmenté de 40 %. Inversement, 39 pays ont réduit leur budget alors que le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR a augmenté. Dans un pays, par exemple, la population de réfugiés a diminué de 6 %, tandis que le budget de l'opération a diminué de 41 %.

81. Le Comité recommande au HCR de surveiller la mesure dans laquelle les budgets tiennent compte des besoins évalués pour les plans futurs. Pour cela, il doit vérifier de plus près les écarts, pour faire en sorte que les chiffres restent crédibles.

Figure II.IV

Opérations de pays – tendances budgétaires et statistiques démographiques



Source : Analyse des données financières et démographiques du HCR effectuée par le Comité.

Note : L'analyse porte sur 77 opérations pour lesquelles des données étaient disponibles pour la période 2012-2014.

Examen détaillé des plans des pays par le siège

82. Le siège du HCR fournit aux opérations de pays des directives détaillées qui définissent les paramètres à utiliser pour l'affectation des ressources. En parallèle, le Haut-Commissaire leur donne des orientations stratégiques et opérationnelles pour l'élaboration des plans de pays.

83. Le siège du HCR procède à un examen détaillé et transparent afin d'évaluer la qualité et l'intégrité technique des plans de pays par rapport aux besoins. Il remet en question les allocations de ressources proposées, telles que les fonds alloués à la réalisation d'objectifs spécifiques et l'équilibre entre toutes les catégories de coûts. En outre, le siège examine la qualité des indicateurs d'impact, les points de comparaison utilisés et les résultats escomptés. Les opérations de pays consultées par le Comité comprenaient bien la manière dont les fonds étaient alloués par le siège, la plupart des opérations ayant indiqué qu'elles entretenaient un dialogue soutenu et transparent avec le siège.

84. Les bureaux régionaux collaborent étroitement avec les opérations de pays pour l'élaboration des plans. Le Comité a noté que certains aspects de l'examen effectué au siège pourraient gagner en précision s'ils étaient transférés au niveau des bureaux où les plans sont établis, ce qui réduirait la charge de travail du siège à cet égard, s'agissant par exemple d'évaluer la mesure dans laquelle un plan se conforme aux orientations du Haut-Commissaire, s'il tient compte des priorités du HCR et s'il propose une vision pluriannuelle.

85. Le Comité recommande que le HCR examine le rôle des bureaux afin de s'assurer que ses activités sont bien harmonisées avec celles menées au siège et les complètent et qu'il fournit l'appui nécessaire aux pays pour procéder à un examen plus formel et factuel des plans avant de les soumettre.

86. La procédure suivie par le HCR pour l'élaboration et l'examen des plans de pays demande beaucoup de ressources et ne distingue pas les opérations stables de celles qui ne le sont pas. Selon les estimations du HCR pour 2016, la Division de l'appui aux programmes et de la gestion et la Division de la gestion financière et administrative ont consacré 605 journées de travail à ces activités, ce qui représente un montant total de 694 183 dollars¹¹. Cependant, malgré cet examen approfondi, le Comité a du mal à voir mal comment les efforts déployés ont produit des changements concrets sur le terrain. Dans certaines opérations, le rythme des changements peut limiter l'efficacité de l'élaboration et de l'examen des plans du fait que les observations du siège sont devenues caduques. Ainsi, en Jordanie, les autorisations de dépenses concernant 53 millions de dollars de fonds affectés chaque année n'ont été reçues qu'à la fin de 2015 et les décisions ont donc dû être prises rapidement pour allouer ce montant au titre de l'assistance en espèces, et ce sans examen, de façon à pouvoir utiliser les fonds préaffectés. Le HCR reconnaît qu'il est difficile d'utiliser un cycle annuel pour les situations instables. En 2016, il aide six opérations à élaborer des plans pluriannuels qui permettent de surmonter ces obstacles et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

87. Pour les opérations plus stables, le HCR consacre moins de temps à l'élaboration et à l'examen des plans, étant donné qu'il y a peu de changements d'une année sur l'autre. Le Comité a procédé à une analyse détaillée et constaté que 22 opérations (22 %) affichaient très peu de variations entre leur budget pour 2014 et celui pour 2015 (fourchette de plus ou moins 5 %).

88. Le Comité recommande que le HCR : a) évalue si l'examen de son processus d'élaboration du budget annuel est suffisamment détaillé et détermine les coûts associés à chaque étape de l'élaboration; b) évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources, ainsi que d'autres modèles tels que les approches ciblées « approfondies » pour les opérations les plus risquées, et détermine dans quelles situations ces approches devraient être poursuivies et celles où une approche plus légère est envisageable.

¹¹ Ces chiffres ne tiennent pas compte du temps consacré par les équipes thématiques, les bureaux régionaux et les dirigeants à l'examen des plans, ni celui consacré par les bureaux de pays à leur élaboration.

Opérations de pays – examen en profondeur

89. Pour 2014 et 2015, le Comité a passé en revue le processus d'examen annuel des programmes. Ses constatations sont récapitulées dans le tableau II.6, qui montre l'ampleur des changements intervenus entre les deux années. Les plans étaient détaillés (entre 100 et 250 pages), mais le niveau de détail empêchait d'avoir une bonne vue d'ensemble. Les plans contenaient des budgets pour chaque objectif concernant chaque groupe de population, mais aucune estimation du coût unitaire des services fournis ni information sur l'évolution du coût par personne. Ces données faciliteraient les comparaisons et les décisions relatives à l'affectation des ressources.

90. En 2015, le HCR a publié des directives encourageant les opérations à établir un plan de suivi qui permette d'obtenir des données de bonne qualité sur l'exécution. En pratique, en raison de problèmes hérités du passé, de nombreuses opérations ont des chaînes de résultats trop complexes qui créent un manque de cohérence. L'examen effectué par le Comité montre qu'il faut en faire davantage. Entre 2014 et 2015, un échantillon de deux pays a été examiné. Dans un pays, le nombre d'indicateurs de résultats a augmenté de 4 %, passant de 445 à 461. Dans le deuxième pays, en revanche, le nombre d'indicateurs de résultats a diminué de 9 %, passant de 127 à 116.

Tableau II.6

Observations du Comité des commissaires aux comptes sur les plans examinés dans un échantillon de deux pays (pour 2014 et 2015)

<i>Détails des plans de pays pour 2014 et 2015</i>	<i>Pays A</i>	<i>Pays B</i>
Longueur	269 pages en 2014; 244 pages en 2015	188 pages en 2014; 109 pages en 2015
Nombre d'objectifs et d'indicateurs	Entre 2014 et 2015, le nombre d'objectifs a augmenté de 9 % (passant de 139 à 152) et le nombre d'indicateurs de résultats a augmenté de 4 % (passant de 445 à 461).	Entre 2014 et 2015, le nombre d'objectifs a diminué de 8 % (passant de 50 à 46) et le nombre d'indicateurs de résultats a diminué de 9 % (passant de 127 à 116).
Population	Population inchangée (2,6 millions de personnes les deux années); changements dans certains groupes de population, mais pas dans le nombre de déplacés / rapatriés (qui représentent 96 % de la population)	Population inchangée (2,3 millions de personnes les deux années); léger accroissement du nombre de déplacés, mais pas du nombre de réfugiés/ demandeurs d'asile (qui représentent 63 % de la population)
Catégories de dépenses inscrites au budget	Augmentation de 6 % du budget axé sur les besoins entre 2014 et 2015, avec une hausse de 7 % des coûts d'appui; les dépenses liées aux programmes représentaient 77 % du budget, tandis que la part des dépenses de personnel est restée inchangée (15 %), de même que celle des coûts d'appui (8 %)	Augmentation de 21 % du budget axé sur les besoins entre les deux années; les dépenses de personnel et celles liées aux programmes ont diminué, tandis que les coûts du personnel d'appui (10 %) et les dépenses d'appui aux programmes (6 %) ont augmenté

Source : Examen par le Comité des plans de pays pour 2014 et 2015.

91. Le Comité recommande au HCR d'examiner les moyens de simplifier les plans des opérations de pays, par exemple en indiquant uniquement les variations par rapport à l'année précédente, les principaux domaines de dépenses, etc., et à travers une meilleure utilisation des représentations graphiques, l'accent étant mis sur les réalisations et les résultats obtenus par rapport aux objectifs. Le HCR doit mieux déterminer quels objectifs, résultats et indicateurs opérationnels inclure, en n'utilisant que ceux qui sont les plus utiles.

Utilisation des données sur les résultats pour éclairer la prise de décisions

92. Le HCR n'évalue pas systématiquement l'impact longitudinal de ses interventions pour faciliter la prise des décisions relatives à l'affectation des ressources. Le Comité a observé des exemples, comme le programme d'amélioration des moyens de subsistance, pour lequel le HCR a analysé la capacité des opérations de produire de bons résultats et ainsi pu améliorer l'affectation des ressources. Le Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale du HCR évalue les situations de crise (telles que les interventions d'urgence), mais il n'évalue pas régulièrement les activités des programmes, ce qui crée une lacune dans l'évaluation indépendante des dépenses des programmes et réduit l'éventail des données factuelles disponibles pour les décisions sur l'ouverture de crédits budgétaires.

93. Le Comité recommande que le HCR alloue systématiquement des ressources suffisantes pour élargir la couverture de l'évaluation des programmes au regard de critères de risque convenus afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'affectation des ressources.

F. Favoriser les gains d'efficacité

Chiffres clefs

5 %	Réduction prévue, exprimée en pourcentage, du nombre de postes permanents et des effectifs apparentés
12 %	Part des dépenses classées dans la catégorie « Appui aux programmes » en 2015
35 (43)	Nombre de bureaux ayant augmenté (diminué) les dépenses par personne entre 2012 et 2014

94. Le HCR a pris diverses mesures pour repérer les dépenses qui pourraient être réduites et favoriser les gains d'efficacité dans tous ses bureaux. Le Comité a examiné les progrès que le HCR avait effectués à l'aune de ces objectifs. Ce faisant, il a interrogé les bureaux de pays à propos des activités déployées pour stimuler l'efficacité, en mettant particulièrement l'accent sur les partenaires de réalisation. Le Comité a aussi examiné les activités connexes du siège et a analysé les données relatives aux dépenses en même temps que les dépenses par personne, étant donné qu'il s'agit d'indicateurs d'efficacité.

95. Le siège du HCR a accordé davantage d'attention à l'efficacité au niveau stratégique. Le message du Haut-Commissaire aux droits de l'homme pour 2016-

2017 souligne qu'il est nécessaire d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure du HCR, ce qui suppose une réduction de 5 % du nombre de postes permanents et des effectifs apparentés. En janvier 2016, le HCR a réduit les dépenses de tous ses bureaux de 7 %, même si cette initiative était davantage motivée par une chute du taux de change que par une restriction des dépenses plus stratégique.

96. Le Comité a relevé que des efforts de restructuration et de réduction étaient manifestement en cours là où ils étaient nécessaires. Par exemple, en 2015, le Bureau pour l'Afrique a fermé un bureau de pays et a mis un terme à des opérations sur le terrain à cinq autres endroits. En 2013, les financements d'une seule opération avaient été réduits. Depuis 2014, le Bureau pour l'Asie a fermé un bureau de pays et a mis un terme à des opérations sur le terrain à quatre autres endroits. Néanmoins, si des économies sont indéniablement réalisées grâce à ces démarches, le Comité ne peut pas en définir le montant exact, car on ignore dans quelle mesure les ressources ont été transférées ailleurs.

97. Le Comité a considéré que tous les bureaux de pays compris dans l'étude du Comité s'attachaient, jusqu'à un certain point, à mettre au jour des gains d'efficience. D'après les rapports des bureaux de pays, il existe de nombreuses façons de gagner en efficience, la plus courante étant la réduction du nombre d'accords de partenariat ou la renégociation avec les fournisseurs. Si le Comité convient que ces activités devraient porter leurs fruits, très peu de bureaux ont pu indiquer de quelle façon ces mesures se traduisaient en économies quantifiables.

98. Le Comité recommande au HCR et aux bureaux de pays de perfectionner la conception des activités visant à gagner en efficience, telles que la restructuration, afin que leurs conséquences puissent être mesurées et que la prise de décisions en matière d'allocation des ressources soit améliorée.

99. En 2016, le siège du HCR a défini de nouvelles orientations relatives à la façon d'aborder la question de l'efficience dans les plans des pays, par exemple en expliquant obligatoirement les écarts entre les tendances budgétaires et le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR assistées. Afin d'appuyer le HCR dans ses activités visant à gagner en efficience, le Comité a analysé les données relatives aux budgets et aux dépenses des pays.

Dépenses d'appui aux programmes et dépenses par personne

100. Le siège du HCR éprouve des difficultés à comprendre les écarts entre les dépenses par personne des pays, étant donné qu'il n'existe pas de montant cohérent pouvant être appliqué à toutes les régions ou à tous types d'opérations. Il étudie de près toutes les dépenses qui ont varié de plus de 5 % par rapport à l'année précédente ainsi que la part que représentent les dépenses d'appui aux programmes en pourcentage du budget total. Toutefois, le HCR est conscient que, dans plusieurs bureaux de pays, les dépenses d'appui représentent une part importante des budgets-programmes, et qu'il est possible de faire davantage pour examiner les structures de dépenses de certains types d'opérations lors de la programmation annuelle ou des examens opérationnels. Parfois, l'importance des dépenses d'appui peut être justifiée au vu de l'environnement opérationnel, mais les raisons des écarts ne sont pas toujours correctement étayées par des documents.

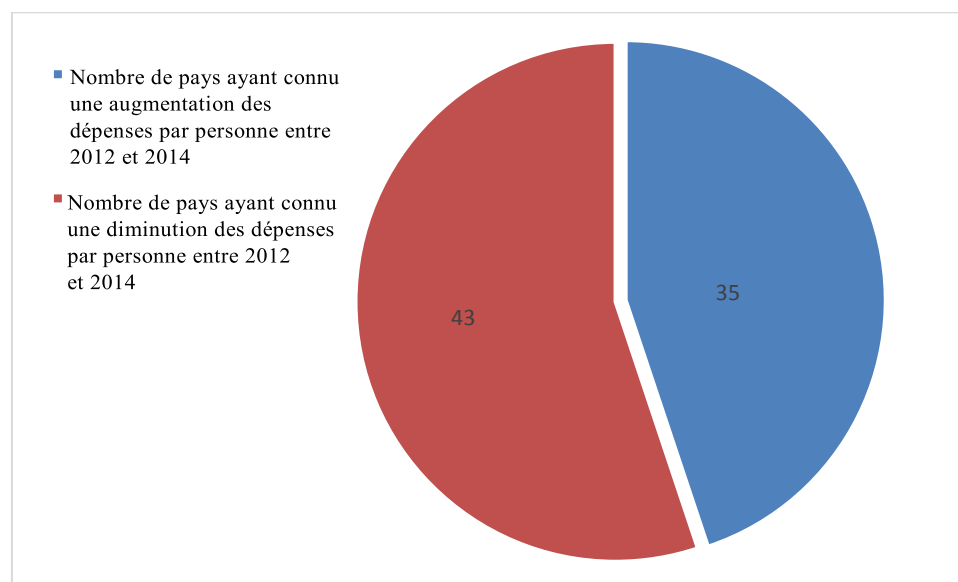
101. Le Comité a examiné les informations relatives aux dépenses d'appui au programme pour la période 2012-2015. Depuis 2012, ces dépenses ont augmenté de 39 %, soit au total 400 millions de dollars en 2015, tout comme les dépenses effectuées au titre du programme (qui ont connu une augmentation de 40 %). Cependant, le Comité note qu'entre 2014 et 2015, les dépenses d'appui aux programmes ont connu une hausse de 23 %, alors que les dépenses effectuées au titre du programme ont reculé de 5 %. Ces fluctuations soulignent qu'il est nécessaire de mener une étude approfondie de ces dépenses pour appuyer le message du Haut-Commissaire aux droits de l'homme sur l'efficacité. Le Comité a constaté auparavant que les frais d'administration avaient été intégrés aux dépenses de programme, ce qui avait abouti à un manque de transparence vis-à-vis de leur véritable valeur.

102. Le Comité recommande que les dépenses d'appui aux programmes soient étudiées plus en détail au siège et dans les bureaux de pays. Ceux-ci devraient faire l'objet d'un examen quand les dépenses d'appui ne peuvent pas être justifiées raisonnablement.

103. Le Comité est conscient que les dépenses par personne varieront d'une année sur l'autre selon les circonstances, par exemple un changement de politique nationale ou l'arrivée ou l'exode d'un groupe de population particulier. Les dépenses par personne sont, toutefois, un indicateur utile pour évaluer l'efficacité. Entre 2012 et 2014, 35 pays ont augmenté leurs dépenses par personne, dont 23 de plus de 10 %. En revanche, 43 pays ont diminué leurs dépenses par personne, dont 32 de plus de 10 % (voir fig. II.V).

Figure II.V

Dépenses par personne – analyse des tendances



Note : L'analyse repose sur les données de 80 opérations pour lesquelles des informations relatives au budget fondé sur la population et les besoins étaient disponibles.

104. Le Comité recommande au siège du HCR de recenser les bureaux qui ont réduit leurs dépenses et/ou leurs dépenses par personne, et de mettre une plateforme à disposition de ces bureaux afin qu'ils diffusent leur expérience.

Programmes mondiaux et dépenses du siège

105. Le HCR peut fournir davantage d'efforts pour étudier en détail certaines de ses dépenses engagées au titre du budget afin de déterminer les économies qui pourraient être réalisées. En 2015, les dépenses des programmes mondiaux et du siège du HCR ont représenté 14 % du total des dépenses, proportion qui est restée sensiblement la même depuis 2012. Le Comité a pris connaissance de certaines dépenses effectuées par les programmes mondiaux et le siège, notamment d'un montant de 4,5 millions de dollars pour des outils d'appui à la gestion des connaissances, une autre d'un montant de 3,9 millions de dollars pour des normes et des directives informatiques qui ont été élaborées et diffusées, et une autre d'un montant de 1,7 million de dollars pour la mise au point de nouvelles normes. Le Comité a constaté que le HCR n'évaluait pas le rapport qualité-prix de tels produits et, par conséquent, ne pouvait pas fournir les détails particuliers relatifs aux articles recensés. Afin de surmonter cette difficulté, le HCR a commencé un examen de sa structure et de ses systèmes de gestion axée sur les résultats. Dans le cadre de cette étude, le siège peut étudier plus en détail les inducteurs de coût afin de déterminer si la même activité pourrait être menée pour un prix moins élevé.

106. Le Comité recommande au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficience dans la fourniture de ceux-ci.

Repérer et réaliser des économies en matière de prestation de partenaires de réalisation

107. Le Comité continue de souligner qu'il importe de faire en sorte que les dépenses de ses partenaires de réalisation soient suffisamment examinées et remises en question, pour veiller à ce qu'une surveillance adaptée soit en place et que les ressources soient utilisées de manière efficiente. Il est conscient qu'il est difficile pour les équipes de bureau de pays de trouver un équilibre entre l'appui et la remise en question de leurs partenaires et que, parfois, il est possible qu'elles fassent appel à des prestataires lorsqu'une supervision ordinaire n'est pas possible. Par conséquent, les partenaires de réalisation doivent accorder davantage d'importance à la précision des données dont ils font rapport et prévoir des mécanismes de contrôle qui garantiront un comportement éthique et une qualité de service élevée.

108. Le HCR reconnaît que l'amélioration des données permettra de distinguer plus facilement les dépenses afférentes en totalité ou en partie à une opération, un programme ou un projet. Cette initiative est motivée par le besoin de disposer d'informations financières de meilleure qualité pour permettre à la direction de prendre des décisions plus éclairées sur les priorités de financement et d'avoir une idée plus précise des frais généraux. Le Comité a insisté par le passé sur l'importance de la transparence des frais généraux, celle-ci permettant de stimuler l'efficience lors de l'exécution des projets convenus. En outre, la gestion actuelle des coûts intégrés et une amélioration constante permettront au HCR de convenir avec ses partenaires de domaines où des gains d'efficience seront possibles.

109. Lors de sa visite au bureau de pays de la Jordanie, le Comité a noté que plusieurs bonnes pratiques étaient en place, ainsi qu'un dialogue par anticipation avec les partenaires de réalisation pour revoir les dépenses inscrites au budget au titre de l'exécution des projets. À une occasion, cet échange constant a été avantageux pour le partenaire de réalisation, et a mis au jour de nombreuses façons de gérer ses dépenses d'exécution de projet plus efficacement. Par exemple, le Norwegian Refugee Council a réduit ses dépenses en ayant recours aux solutions suivantes :

- Les coûts de transport ont été réduits grâce à une formule prévoyant l'emploi de véhicules achetés et un recrutement direct de chauffeurs;
- De l'argent liquide a été utilisé au sein d'un programme de travail dans un camp, dans le cadre duquel des réfugiés exécutaient diverses tâches pour mener à bien le projet, dont le nettoyage, l'entretien et la menuiserie, ce qui leur donnait la possibilité de travailler;
- Le partenaire a recruté les membres du personnel localement au lieu de recruter le personnel du Norwegian Refugee Council sur le plan international;
- Les membres du personnel du partenaire qui se rendaient dans le camp bénéficiaient d'un remboursement de leurs frais de transport;
- Des compteurs électriques ont été installés dans les locaux préfabriqués afin de mieux gérer la consommation électrique imputable au projet.

110. En outre, le Comité a relevé d'autres domaines de bonnes pratiques, tels que la logistique et la gestion du parc de véhicules en République-Unie de Tanzanie, où un partenaire de projet a centralisé l'entretien du parc de véhicules, garantissant ainsi la qualité des pièces détachées et l'efficacité en termes d'achat de gros. Néanmoins, l'expérience acquise lors de visites de bureaux de pays pendant plusieurs années a mis au jour que les obstacles à l'efficacité n'étaient pas suffisamment portés à la connaissance des partenaires. Il serait utile que les bureaux de pays diffusent de bons exemples d'efficacité et qu'il existe un processus plus formel dans le cadre duquel les membres du personnel du programme seraient tenus d'examiner l'approche de chaque partenaire en la matière. Ce type de démarche contribuerait à établir un corpus de données pour permettre au HCR d'indiquer aux donateurs la façon dont il gère la question de l'efficacité pour ce qui est des prestations de partenaire. Les enquêtes du Comité et les visites au bureaux de pays n'ont pas permis d'obtenir des données claires sur les gains d'efficacité ou de démontrer clairement l'existence d'une approche cohérente et systématique.

111. Le Comité recommande au HCR de repérer des domaines de bonne pratique en matière d'examen du prix de base des projets exécutés par les partenaires de réalisation, de déterminer les domaines dans lesquels des gains d'efficacité sont envisagés et réalisés et de faire part de ces informations à un référent central au siège qui les diffusera aux autres bureaux.

G. Solutions à long terme

Chiffres clefs

70 %	Part des opérations prolongées
4 %	Part du budget du HCR allouée à des solutions à long terme en 2015
20 millions de dollars	Budget alloué par an au projet « Seeds for solution » depuis 2013

112. L'expression « Seeds for Solutions » (solutions à long terme) désigne les programmes conçus pour appuyer l'autonomisation des personnes relevant de la compétence du HCR en les intégrant sur place, en les réintégrant ou en les rapatriant, ce qui a pour conséquence de les détacher du statut de protection. En plus d'avoir des répercussions importantes pour les personnes et les gouvernements concernés, l'application réussie de solutions à long terme peut concourir à réduire les pressions financières découlant des opérations de longue date et à augmenter les ressources disponibles pour les opérations récentes.

113. Conformément à son mandat, le HCR doit toujours donner la priorité aux activités destinées à sauver des vies humaines, mais il devra bientôt prendre des décisions difficiles sur la façon optimale d'accroître les ressources financières et de mettre l'accent sur les solutions à long terme afin de contribuer à empêcher la situation générale de devenir insoutenable. Néanmoins, malgré les messages répétés du Haut-Commissaire aux droits de l'homme à cet égard, le montant des dépenses allouées aux solutions à long terme inscrit au budget a diminué depuis 2012, passant de 9 % à 4 % des dépenses totales. Environ 70 % des situations sont à présent prolongées.

114. Le HCR a longtemps peiné à mettre en œuvre avec succès des solutions à long terme. En 2008, le Haut-Commissaire aux droits de l'homme a lancé une initiative spéciale sur les situations de réfugiés prolongées dans le but de fournir des solutions à long terme. Néanmoins, il a été difficile de progresser dans la réalisation de cet objectif, même si les bureaux de pays ont entrepris plusieurs activités à cet égard (voir tableau II.7).

Tableau II.7

Activités liées aux solutions à long terme entreprises par les bureaux de pays

Approches communes

Bureaux de pays/exemples d'activités

Appui à l'accès aux services locaux, notamment le logement et les soins de santé

Kenya – Plus de 5 000 ménages réfugiés ont accès aux établissements sanitaires dans les zones urbaines grâce au programme national de caisse d'assurance maladie.

Afghanistan – Des stratégies sont mises au point pour transformer un actuel camp de réfugiés en agglomération autosuffisante.

Formation professionnelle et linguistique

République arabe syrienne – Plus de 17 000 réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et membres de la communauté d'accueil ont profité des séances de formation professionnelle et d'autonomie fonctionnelle organisées par les partenaires du HCR.

Turquie – Ce pays a pris conscience que l'enseignement du turc était essentiel pour surmonter les difficultés d'accès à l'éducation, à la santé et à d'autres services.

Yémen – Le HCR appuie des programmes de formation professionnelle et technique ainsi que des cours de langues et d'informatique pour encourager l'autonomisation.

Appui à l'obtention d'un permis de travail et d'un emploi

République-Unie de Tanzanie – Le HCR collabore étroitement avec le Gouvernement pour élaborer de nouvelles règles relatives aux permis de travail des réfugiés, qui permettront à ceux-ci de chercher un emploi en dehors des camps.

Costa Rica – Le pays reçoit des fonds de l'initiative du HCR « Seeds for Solutions » afin d'appuyer la participation des réfugiés à l'économie en les aidant à devenir autonomes. Le Gouvernement intègre cette démarche aux stratégies nationales pour l'emploi et la lutte contre la pauvreté afin de garantir la viabilité à long terme.

Kenya – Le HCR a fourni un appui juridique aux réfugiés dans le cadre de leur demande de permis de travail afin de leur permettre d'avoir un emploi formel au Kenya. De plus, les réfugiés peuvent à présent enregistrer leurs propres entreprises.

République arabe syrienne – Le HCR a accordé plus de 100 subventions à des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays pour de petites start-up.

Source : Analyse effectuée par le Comité des réponses à l'enquête sur les opérations de pays et des documents du HCR.

« Seeds for Solutions »

115. Le HCR poursuit ses activités visant à inciter les bureaux de pays à mettre en place des solutions à long terme. En 2014, il a alloué 20 millions de dollars à un projet appelé « Seeds for Solutions », particulièrement axé sur l'intégration. Le siège du HCR a encouragé les bureaux à demander une part de ces fonds. En 2014, entre 57 500 dollars et 3,5 millions de dollars ont été alloués à 24 opérations de pays, avec une valeur médiane de 500 000 dollars. Toutefois, cinq opérations ont rendu au total 393 000 dollars de fonds, soit 2 % du montant total. La même situation s'est répétée en 2015.

116. Le HCR ne dispose pas de mesures de résultats pour évaluer précisément les avantages du projet « Seeds for Solutions ». Si en de rares occasions les fonds de ce projet ont servi à financer l'intégralité des interventions mises en œuvres par un bureau dans le cadre d'une solution (comme cela a été le cas au Costa Rica), ils ont la plupart du temps été utilisés en complément des budgets prioritaires existants

prévus pour les activités liées à des solutions dans le calendrier ordinaire des opérations.

117. À la fin de 2014, le HCR a mené un examen des enseignements tirés de l'expérience dans lequel il a noté que certains bureaux utilisaient les fonds du projet « Seeds for Solutions » pour combler un manque financier. Le Comité est conscient que les solutions à long terme peuvent prendre du temps, mais note que le HCR n'a pas été en mesure d'indiquer le nombre de personnes qui avaient atteint une solution à long terme, ou le nombre de solutions prévu, grâce au projet « Seeds for Solutions ». Le HCR souhaite définir les résultats finaux de cette initiative au terme du projet pilote triennal ou, dans certains cas, une fois que les stratégies et les plans pluriannuels financés par les fonds du projet pendant leurs phases initiales seront terminés.

118. Le Comité recommande au HCR de mettre au point des mesures de résultats pour évaluer la valeur ajoutée du projet « Seeds for Solutions » et, plus largement, fournir activement des solutions à long terme. Ce faisant, le HCR devrait établir une stratégie en vue de collaborer efficacement avec les partenaires de développement et les gouvernements des pays hôtes.

119. Le HCR rencontre des difficultés pour mettre en place avec succès des projets tels que « Seeds for Solutions », car, dans la plupart des situations de réfugiés et de personnes déplacées prolongées, les obstacles sont structurels et politiques. Peu de demandes présentées en vue de bénéficier des fonds de ce projet ont proposé des stratégies convaincantes pour surmonter ces obstacles. En effet, parmi les projets présentés en vue d'obtenir un financement en 2015, peu se démarquaient lorsqu'ils étaient mesurés selon les critères de la direction pour cette même année, notamment la probabilité d'effectuer des économies à l'avenir.

120. Pour ce qui est de 2016, le HCR analyse les situations prolongées dont les résultats étaient constructifs afin de consacrer les enseignements tirés. Il met aussi au point une méthodologie pour appuyer une approche systématique des solutions à long terme et examine les plans de pays à la recherche d'activités liées aux solutions à long terme, y compris des stratégies pluriannuelles.

121. Le HCR s'est efforcé de faire face à ces difficultés. Il a mis à jour ses directives relatives à l'indicateur Focus et a collaboré avec des équipes pour étayer les systèmes complémentaires qui permettent de surveiller les conséquences qu'ont les objectifs propres aux solutions sur l'exécution des stratégies de protection et de solutions. Sa récente collaboration avec la Banque mondiale a abouti à l'octroi de prêts à des conditions de faveur pour permettre à certains gouvernements d'accueillir des populations déplacées en Afrique. En même temps que la Banque mondiale, le HCR a demandé deux rapports visant à recueillir les éléments de preuve pour démontrer que l'emploi de réfugiés présente des avantages.

122. Le Comité recommande au HCR de reconsidérer son approche de la supervision des solutions à long terme afin de l'intégrer à leur exécution, en utilisant ses stratégies pluriannuelles. Le HCR devrait envisager de mettre au point une matrice d'opérations indiquant la probabilité de succès des solutions à long terme, qui fasse état des barrières politiques et structurelles à l'obtention de résultats pérennes, et utiliser ces informations pour définir une allocation des ressources efficace dans son examen annuel des programmes.

H. Informations communiquées par l'Administration

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

123. Le HCR a indiqué qu'il avait officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 5,6 millions de dollars (contre 5,5 millions de dollars en 2014). Comme indiqué à la note 10 relative aux états financiers, ce montant comprend 5,2 millions de dollars au titre de contributions non acquittées et 0,4 million de dollars au titre d'autres créances diverses.

Versements à titre gracieux

124. Le HCR a indiqué avoir effectué en 2015 quatre versements à titre gracieux pour un total de 65 627 dollars (contre un de 64 000 dollars en 2014), ainsi que l'a autorisé le Haut-Commissaire. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs de l'organisation effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type au cours de l'année financière 2015.

Cas de fraude avérée ou présumée

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

126. Au cours de l'audit, le Comité interroge l'Administration sur sa manière de s'acquitter de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Le Comité cherche également à savoir si l'Administration a connaissance de toute fraude avérée, présumée ou alléguée, et notamment de toute enquête du BSCI.

127. En 2015, le Comité n'a décelé aucun cas de fraude, hormis les cas de fraude et de présomption de fraude déjà signalés et communiqués par l'Administration. Le HCR a signalé en 2015 12 cas avérés de malversations financières, ayant causé au total 200 000 dollars de pertes (en 2014, les cas étaient au nombre de 6 et ont entraîné des pertes de 124 000 dollars). Toutes ces fraudes ont été commises par des membres du personnel; il s'agissait de détournement de fonds, de fraudes à l'assurance maladie, d'utilisation abusive de biens, de non-respect d'instructions administratives et de vol. Le HCR n'a pas engagé de poursuites pénales contre les auteurs de ces fraudes.

I. Remerciements

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

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

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

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

État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/70/5/Add.6, chap. II, para. 12	Le Comité recommande au HCR de collaborer avec les donateurs pour améliorer la distribution des ressources tout au long de l'année afin de faciliter les prévisions, de façon à réduire au minimum les grandes fluctuations de fin d'année et à mieux déterminer les acquisitions requises.	<p>Les prévisions relatives aux contributions des donateurs sont devenues de plus en plus précises ces dernières années, malgré l'apparition de nouvelles situations d'urgence où les fonds ont été détournés. Le HCR continue de travailler avec les donateurs en faveur d'une plus grande prévisibilité des financements. À cette fin, les mesures suivantes sont prises :</p> <p>a) Organisation d'une conférence annuelle où les donateurs annoncent leurs contributions pour l'année suivante;</p> <p>b) Poursuite de la conclusion d'accords-cadres pluriannuels avec les principaux donateurs, ce qui permet une plus grande prévisibilité des financements et fournit plus d'informations sur les principales contributions et les fonds supplémentaires éventuels;</p> <p>c) Mise à jour des profils de donateurs avec une analyse régulière des politiques officielles d'aide au développement, des budgets, des mécanismes de financement et des priorités des donateurs;</p> <p>d) Organisation régulière de réunions bilatérales et multilatérales avec les donateurs, tant au niveau supérieur que des agents; Ces mesures comprenaient les activités suivantes :</p> <p>i) En 2014, cinq plans d'action interinstitutions pour les réfugiés ont été lancés;</p>	Le Comité estime que des progrès sont accomplis en vue d'améliorer le profilage des ressources des donateurs, mais il reste encore beaucoup à faire pour mieux étaler les acquisitions et progresser vers une meilleure utilisation. Le Comité a noté que les accords relatifs aux partenaires d'exécution avaient été signés à la fin de l'année, et que l'allocation des fonds, qui s'avère difficile à mettre en œuvre, continuait d'être versée tard. Le Comité note que la mise à niveau du progiciel MSRP permettra de disposer de données supplémentaires pour appuyer la poursuite des progrès. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>ii) Le HCR a participé à 27 appels et plans interinstitutions d'intervention stratégique menés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (sur 29);</p> <p>iii) En consultation avec les donateurs, le site Internet Global Focus a été élaboré; il contient des informations sur plus de 40 opérations;</p> <p>iv) Par le biais de discussions bilatérales et du Comité exécutif, le HCR a fait des comptes rendus aux missions permanentes auprès de l'Office des Nations Unies et d'autres organisations internationales à Genève et à la Commission européenne à Bruxelles sur les situations opérationnelles, notamment les besoins financiers pour faire face aux situations d'urgence. De nombreuses réunions d'information ont été organisées pour les donateurs et la communauté internationale afin de fournir des mises à jour opérationnelles et de lancer des appels supplémentaires ainsi que des plans d'action pour les réfugiés. Des consultations bilatérales ont été organisées avec les donateurs et six réunions ont été organisées avec le club des grands donateurs (20 millions de dollars des États-Unis et plus);</p> <p>v) Le HCR a continué de solliciter l'appui des donateurs émergents.</p> <p>Des missions de donateurs, composées de représentants de plusieurs pays donateurs, ont été organisées en Éthiopie, en Iraq, au Liban et en Turquie.</p> <p>Des directives sur la visibilité des donateurs, ainsi que des instructions administratives sur l'acceptation et la</p>						

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>signature des accords relatifs aux contributions et sur la normalisation des feuillets d'information et des mises à jour externes, ont été élaborées et diffusées. En 2014, le Groupe du financement de l'action humanitaire et de l'appui aux missions a effectué six missions au Cameroun, en République démocratique du Congo et en Éthiopie pour faciliter la planification et la préparation interinstitutions des plans d'action pour les réfugiés en réponse aux situations d'urgence de niveau 3 en République centrafricaine et au Soudan du Sud. Des ateliers régionaux ont été tenus à Nairobi, en Jordanie et à Dakar. Le <i>Rapport mondial de 2013</i> et l'<i>Appel global de 2015</i> (actualisation) ont été publiés; la qualité des chapitres thématiques a été améliorée et les chapitres aux niveaux national et infrarégional comprenaient des tableaux sur les résultats de fin d'année.</p> <p>Le HCR continue d'améliorer ses systèmes et outils d'établissement de rapports en investissant dans la refonte du site Internet Global Focus qui est censé être un « guichet unique » pour les donateurs. Global Focus partage des informations sur les opérations et la situation financière par le biais de rapports normalisés. La mise à niveau du progiciel MSRP permettra d'améliorer l'établissement de rapports internes et externes et de faciliter les processus. L'automatisation de l'enregistrement et de la communication des recettes se poursuivra. Des mécanismes de contrôle et de vérification seront mis en place afin d'améliorer l'exactitude des données, ce qui permet de meilleurs rapports et analyses de données. Ceci contribuera à des prises de décisions plus éclairées, en conformité avec le dispositif d'allocation des ressources du HCR.</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 18	Le Comité recommande à l'administration de veiller, lorsqu'elle mettra en œuvre la stratégie globale de gestion du parc automobile pour 2014-2018, à recueillir les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer aussi tôt que possible les résultats escomptés et en démontrer la réalisation.	Le HCR a proposé à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de procéder à une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial. L'évaluation a été menée à bien et le rapport publié a confirmé que le projet était sur la bonne voie et que les améliorations prévues avaient été réalisées jusqu'à présent. Les responsables de l'étude se sont appuyés sur différents paramètres pour évaluer les avantages de la stratégie, notamment la taille du parc, l'âge moyen des véhicules et les coûts d'acquisition, qu'elle a permis de réduire. Le HCR renouvellera chaque année l'évaluation de ces améliorations en utilisant les mêmes paramètres; il a chargé l'INSEAD de continuer de suivre et d'analyser les résultats de la stratégie et les améliorations apportées par celles-ci. Les conclusions de cette étude ont servi de base à l'élaboration de critères spécifiques pour l'information financière sur l'utilisation du parc de véhicules mondial.	Le Comité a examiné les paramètres de mesure utilisés dans le rapport de l'INSEAD et encourage l'utilisation de paramètres similaires à l'avenir afin de garantir la mise en œuvre et le suivi des améliorations apportées par la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial. En attendant qu'une évaluation plus approfondie soit achevée, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 23	Le Comité recommande au HCR d'adopter la méthode d'analyse des données pour vérifier que les grandes mesures de contrôle sont respectées et de les intégrer dans une procédure systématique permettant de détecter les opérations exceptionnelles ou inhabituelles. En outre, l'administration devrait faire en sorte que, dans sa version mise à niveau, le progiciel MSRP prévoie la séparation des tâches et facilite la	Dans le cadre du projet de mise à niveau du progiciel MSRP, le HCR appliquera deux modules Gouvernance, risque et conformité (GRC) d'Oracle (Application Access Control Governor et Transaction Control Governor). Ces deux modules comprendront des caractéristiques grâce auxquelles l'analytique permet de vérifier le respect des principales mesures de contrôle. La GRC permet également un processus systématique d'identification des exceptions aux contrôles ou de transactions inhabituelles et facilite le contrôle de la séparation des tâches et les rapports sur les exceptions.	Le Comité a examiné le plan de mise en œuvre du progiciel MSRP du HCR; la phase de développement des modules relatifs à la gouvernance est prévue pour mai 2016, et les essais des utilisateurs pour juillet. L'utilisation de cette fonctionnalité continuera d'aider le HCR à identifier les risques de fraude de manière plus active. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	communication des transactions exceptionnelles.	Le HCR entend appliquer la GRC d'Oracle au quatrième trimestre de 2016 ou au premier trimestre de 2017. Cela se déroule comme prévu.						
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 25	Le Comité recommande au HCR d'améliorer ses procédures de vérification interne pour améliorer l'élaboration des plans de vérification axés sur le risque, de s'attaquer en particulier au risque de fraude et d'appliquer des mesures de contrôle visant à assurer une utilisation responsable des avoirs acquis pendant les années précédentes grâce à des fonds alloués aux projets.	<p>Le HCR continue à améliorer la gestion des partenaires d'exécution grâce au cadre intitulé « Enhanced Framework for Implementing with Partners » (Cadre renforcé de mise en œuvre avec les partenaires). L'adoption de dispositifs de suivi des rapports améliorés et d'une procédure de vérification des projets exécutés par des partenaires basée sur les risques se poursuit, et ces dispositifs doivent être appliqués pleinement et durablement à l'ensemble des opérations du HCR d'ici à la fin de 2016.</p> <p>Pour renforcer l'obligation de rendre compte de la gestion des actifs acquis avec les fonds des projets, le HCR a renforcé les contrôles par l'introduction, dans les accords-types de partenariat pour l'exécution des projets, de dispositions spécifiques sur la gestion des actifs par un partenaire. Il est demandé aux partenaires de créer et de tenir des dossiers permettant de suivre tous les biens et avoirs, d'obtenir l'approbation préalable du HCR avant toute vente, et de dresser des rapports périodiques sur ces actifs. Les partenaires sont également tenus d'effectuer régulièrement des inventaires physiques des biens et de faciliter les visites périodiques des fonctionnaires du HCR ou des personnes dûment habilitées à cette fin. En outre, les biens doivent être transférés par le partenaire au HCR : a) une fois le projet terminé; b) à la demande du HCR ou c) à l'expiration de l'accord, sauf disposition contraire convenue par écrit par les parties.</p> <p>En outre, le Service de gestion des partenariats de mise en œuvre joue un rôle essentiel au sein du groupe de travail créé dans le contexte du projet sur la prévention de la fraude, dans le cadre duquel les</p>	<p>Le Comité a examiné le suivi de la vérification dans le cadre des visites aux bureaux de pays en Jordanie et au Soudan. Cet examen a été mis en œuvre dans le cadre d'une nouvelle politique de dialogue avec les partenaires d'exécution. Les rapports du Comité sur les visites dans les bureaux de pays ont mis en évidence la nécessité d'axer davantage ces visites, la documentation et la présentation des résultats sur les risques.</p> <p>Grâce aux audits externes des rapports financiers du partenaire, une attention particulière a été accordée aux contrôles sur les achats, la gestion de trésorerie et la fraude, et des recommandations cohérentes ont été formulées entre de multiples partenaires. Le Comité a de nouveau constaté que les biens achetés au moyen des fonds du HCR pour le projet ne faisaient pas toujours l'objet d'une vérification.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application et que le HCR doit avoir une vision plus claire de la qualité des procédures de vérification interne avant de pouvoir considérer la</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 31	Le Comité recommande que le Haut-Commissariat établisse un calendrier clair pour la mise en place des évaluations des risques de fraude et des plans d'atténuation des principaux risques recensés lors du projet de prévention des fraudes. En outre, les évaluations des risques devraient être prises en compte dans la définition des procédures lors de la mise à niveau du progiciel MSRP et dans la conception de formations structurées pour le personnel	<p>risques de fraude dans des projets exécutés par des partenaires seront évalués rigoureusement, tout comme d'autres risques de fraude. Ce projet, axé sur l'identification des principaux risques de fraude et les mesures d'atténuation adéquates, s'appuie sur les connaissances d'un groupe de travail composé de fonctionnaires clefs occupant des postes dans divers lieux et domaines d'activité. Le HCR a identifié une liste des risques de fraude interne et externe les plus pertinents pour l'organisation, que ce soit en termes de réalisation directe ou par des partenaires, et ces risques sont en cours d'évaluation sur la base de l'actuel cadre de contrôle interne, afin que soient recensées les lacunes dans les mesures d'atténuation. Les résultats tirés de cette initiative seront pris en compte pour élaborer des directives adaptées, qui seront intégrées au cadre renforcé pour la mise en œuvre de projets en collaboration avec des partenaires.</p> <p>Les risques identifiés grâce à l'évaluation ont déjà été pris en compte dans le projet de mise à niveau du progiciel MSRP, et le HCR veillera à ce qu'ils continuent de l'être lors de l'affinement de la définition du concept et de la mise en œuvre. Il partagera également sur une base régulière les conclusions de l'évaluation des risques avec le BSCI et le Bureau de l'inspecteur général aux fins d'autres analyses.</p> <p>En ce qui concerne la formation, le projet de prévention de la fraude comprend l'élaboration de stratégies de formation à l'intention du personnel, consacrées aux domaines dans lesquels les risques de fraude sont élevés. Le HCR est en train de mettre au point un programme d'apprentissage de base en ligne, qui devrait être mis en service dans l'ensemble de l'organisation en 2016, afin de sensibiliser à l'identification et la</p>	<p>recommandation comme pleinement appliquée.</p> <p>Le Comité prend note des progrès réalisés concernant l'élaboration des plans d'atténuation des risques de fraude, notamment du manuel de prévention de la fraude et des modules d'apprentissage en ligne destinés au personnel.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application et sera achevée une fois que le projet, accompagné de documents d'appui, sera pleinement opérationnel au sein du HCR.</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>essentiel dans les domaines où les risques sont élevés. Elles devraient également être prises en compte dans les évaluations de la planification réalisées par le BSCI et l'Inspecteur général.</p>	<p>prévention des fraudes et de promouvoir une culture où le personnel peut signaler les problèmes. Par ailleurs, un manuel de prévention de la fraude est en train d'être préparé en vue de fournir des orientations opérationnelles pour l'application du Cadre stratégique du HCR pour la prévention de la fraude et de la corruption.</p> <p>Un projet de manuel de prévention de la fraude est en cours d'élaboration, avec l'aide d'un consultant. Le projet est presque achevé et est en cours de révision par les membres du groupe de travail du projet de prévention de la fraude.</p> <p>Le contenu du programme en ligne a été mis au point et en est actuellement au stade de l'examen final par diverses parties prenantes. Une fois qu'il sera approuvé, le Centre d'apprentissage mondial du HCR élaborera un module d'apprentissage interactif fondé sur ce contenu, qui sera disponible en ligne pour l'ensemble du personnel du HCR. Ce module est destiné à devenir un programme de formation obligatoire, principalement consacré à la sensibilisation et la prévention de la fraude et durant environ 1 heure, destiné aux fonctionnaires à tous les niveaux. Le HCR étudie également les moyens de le mettre à la disposition des partenaires.</p> <p>Grâce à l'enquête sur les risques de fraude menée avec les bureaux de pays et aux travaux du groupe de travail de prévention de la fraude, un certain nombre de risques de fraude pertinents au niveau des entreprises (y compris celles liées à des partenaires) ont été recensés et pris en compte dans un projet de registre des risques de fraude au HCR. Des travaux sont actuellement en cours pour examiner et recueillir des données sur les mesures d'atténuation et les lacunes observées. Les risques recensés dans ce registre ont éclairé l'élaboration d'exemples d'apprentissage en ligne (voir ci-dessus) et ont été traités dans</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande au comité de pilotage de la mise à niveau du progiciel MSRP : a) de faire en sorte que les priorités majeures soient utilisées pour définir les avantages attendus du projet en fonction desquels sa réussite sera évaluée; b) d'améliorer la gestion des risques du projet en examinant régulièrement l'inventaire des risques afin d'évaluer la qualité des mesures d'atténuation proposées et le délai prévu pour leur application et de faire en sorte que cet inventaire soit régulièrement mis à jour.	<p>divers chapitres du manuel de prévention de la fraude (voir ci-dessus).</p> <p>a) Le HCR mettra au point un plan de relevé des avantages dans 18 domaines prioritaires déjà identifiés, devant servir à mesurer la réussite du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Ce plan sera présenté pour approbation à la prochaine réunion du Comité de pilotage du projet.</p> <p>b) La matrice des risques et les mesures d'atténuation ont été présentées, dans le document intitulé « Final report on the MSRP Upgrade Project Conceptual design phase » (Rapport final de la phase de définition du concept du projet de mise à niveau du progiciel MSRP), au Conseil de gouvernance pour les technologies de l'information et de la communication. Le registre de risques et les stratégies d'atténuation à jour seront régulièrement communiqués au Comité de pilotage du projet.</p> <p>Les 18 priorités essentielles sont axées sur l'amélioration des prévisions et des rapports financiers; sur une meilleure intégration des systèmes de recettes, de budget et de comptabilité; sur le renforcement des mécanismes de contrôle interne et sur l'amélioration des fonctionnalités d'achat et de voyage. Le HCR a continué de surveiller ces priorités essentielles au cours des principales phases du projet de mise à niveau du progiciel MSRP afin de veiller à ce que les solutions et recommandations pour traiter chaque priorité soient mises en œuvre. Un bilan des progrès accomplis en ce qui concerne les priorités, qui comprend des informations sur le registre des risques et les stratégies d'atténuation les plus récents, est régulièrement présenté lors des réunions du comité de pilotage. Cela se déroule comme prévu.</p>	<p>a) Le projet comprend un document qui expose les principales priorités stratégiques. En outre, en mai 2016, le HCR a élaboré une liste de mesures des résultats pour évaluer le succès du projet de mise à niveau. Cependant, cette liste doit être développée plus avant afin d'obtenir les progrès dont ces mesures doivent attester, et qui doivent être signalés à la direction sur une base continue. De nouvelles observations sur le sujet figurent dans le rapport du Comité pour 2015.</p> <p>Le progiciel MSRP dispose d'un registre des risques pour le projet, qui a recensé 14 risques principaux, dont 13 ont été considérés comme élevés. Comme l'année précédente, le registre des risques décrivait les principaux risques et leur impact, mais il ne fournissait aucune indication sur les mesures prises pour atténuer ces risques au fil du temps. Toutefois, les mesures d'atténuation pour 7 des 14 risques ont été ajoutées à un tableau de gestion des risques figurant dans le rapport final de la phase de conception. Les mesures d'atténuation doivent être ajoutées au registre des risques.</p>		X			

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>Observations et annexes pour mai 2016 :</p> <p>a) Les principales priorités fonctionnelles établies fournissent des orientations et des informations intéressantes pour promouvoir une meilleure compréhension des principaux objectifs du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Ces priorités essentielles ont été prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre de la solution. Ce projet ne se limite pas à une mise à niveau technique : il comprend également des améliorations fonctionnelles et la refonte des processus de gestion choisis, dans le but de maximiser les avantages de la modernisation. Le tableau de bord des priorités clefs est contrôlé, examiné au niveau des projets et lors des réunions du comité des responsables des domaines fonctionnels et du comité de pilotage du projet, et est actualisé tous les mois à mesure que le projet avance. L'analyse financière des avantages de la mise en œuvre des solutions Oracle/PeopleSoft, fondée sur une période d'analyse estimative de cinq ans, révèle ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Un gain estimatif total de 49 362 000 dollars sur cinq ans; ii) Une valeur actuelle nette de 24 947 000 dollars; iii) Un rendement de l'investissement de 368 %; iv) Un taux de rendement interne de 73 %; v) Une période d'amortissement de 30 mois. <p>b) Les risques et problèmes sont contrôlés et atténués à différents niveaux. Les risques et problèmes au niveau de la direction sont étroitement surveillés par le comité des</p>	<p>Le Comité prend note des progrès accomplis mais considère que ces recommandations sont encore en cours d'application, et renvoie aux paragraphes du rapport ci-dessus en ce qui concerne le développement continu de ces documents.</p>					

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>responsables des domaines fonctionnels et le comité de pilotage du projet. Ceux-ci mettent l'accent sur les risques réels plutôt que sur les risques perçus. Les mesures (d'atténuation) et les décisions prises sont consignées dans les procès-verbaux des réunions et font l'objet d'un suivi lors des réunions suivantes, selon que de besoin. Les problèmes au niveau des projets sont suivis de façon plus régulière afin que des mesures immédiates soient prises. Ces problèmes sont mentionnés dans les rapports de situation hebdomadaires, les rapports mensuels sur l'état d'avancement des activités et les réunions mensuelles d'évaluation des projets. Les risques potentiels ont été définis dans l'étude de viabilité et consignés dans la matrice de risque. Les mêmes risques ont été suivis tout au long de la phase de conception et ont fait l'objet d'une mise à jour selon que de besoin. Au cours des réunions suivantes du comité de pilotage du projet, les problèmes et les mesures d'atténuation (méthodes de gestion) ont été examinés et mentionnés dans les exposés et/ou les procès-verbaux des réunions. Les mesures de gestion des risques sont restées conformes aux stratégies énoncées dans les documents présentés au Haut-Commissaire adjoint dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Capacité : le comité de pilotage doit garantir la visibilité de l'initiative parmi les divisions touchées, ainsi que l'engagement et la disponibilité de celles-ci; ii) Respect des échéances : accepter les risques Adapter selon que de besoin; iii) Budget : appui du comité de pilotage pour revoir le plafond des dépenses des cycles budgétaires suivants. 						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 45	Le Comité recommande au Haut-Commissariat de revoir ses catégories de coûts et ses définitions, notamment en ce qui concerne les rôles fonctionnels tels que les postes classés sous-direction dans les bureaux de pays et les bureaux locaux et les fonctions d'appui aux programmes au siège et dans les capitales.	En mars 2015, le HCR a revu, en tenant compte des fonctions connexes, la classification budgétaire des postes, et a reclassé certains postes. Le HCR va une fois de plus revoir la classification des coûts dans le domaine fonctionnel de « direction exécutive et gestion » au niveau du terrain. Il convient de noter que la répartition des coûts au HCR est assurée par le système Focus, dont la méthode suit les principes de la gestion axée sur les résultats, comme la répartition en fonction des résultats ou des activités.	Le Comité a noté qu'un processus de reclassement de poste avait été lancé. Toutefois, il estime que le HCR peut entreprendre d'autres travaux pour mieux comprendre la répartition de ses dépenses et reclasser celles-ci.		X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 52	Le Comité recommande que : a) Les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat soient classés comme des frais d'administration dans les états financiers; b) La direction examine de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution pour pouvoir montrer que le Haut-Commissariat tire le meilleur parti des accords de partenariat.	a) Pour donner suite à cette recommandation, le HCR communiquera le montant total de sa contribution aux coûts d'appui du Siège aux projets exécutés par les partenaires internationaux dans le cadre d'une note additionnelle aux états financiers. Toutefois, le HCR est d'avis que la divulgation de sa contribution n'est pas nécessairement utile pour les utilisateurs des états financiers. Le HCR fournit déjà des informations liées aux dépenses effectuées par les partenaires de mise en œuvre dans les notes des états financiers, au niveau des piliers et des groupes de droits, et par type de partenaires d'exécution. Cela est utile aux parties prenantes du HCR, qui disposent ainsi d'informations sur les dépenses afférentes aux programmes et les questions relatives à l'exécution des programmes. D'autres informations sur les allocations budgétaires par compte, résultat, projet et partenaire, aussi bien sur le terrain qu'au Siège, sont disponibles et sont utilisées aux fins de prise de décisions et de vérification. b) Le HCR continuera à mieux examiner les dépenses effectuées par les partenaires. Il dispose déjà de procédures permettant d'examiner les budgets des partenaires d'une manière détaillée, et de justifier les montants budgétisés au vu des coûts au plan local et des particularités du projet examiné.	a) La recommandation est considérée comme appliquée. b) Le Comité des commissaires aux comptes a examiné les politiques et directives actualisées délivrées par le HCR et trouve encourageants les progrès accomplis dans l'examen des budgets et des coûts des partenaires. Toutefois, faisant écho au précédent message du Haut-Commissaire en 2014, le Comité des commissaires aux comptes estime que davantage peut être fait pour veiller à ce que les partenaires fournissent le meilleur rapport coût-efficacité. Si le Comité reconnaît que le niveau de détail des budgets des partenaires offre une bonne base pour comprendre les coûts des projets des partenaires, il note cependant, d'après l'examen d'un échantillon de budgets et des rapports de contrôle financier des partenaires d'exécution, qu'il n'y a guère		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 55	Le Comité recommande que la direction améliore l'examen annuel des programmes en y intégrant une procédure cohérente permettant de consigner ce qu'elle fait pour vérifier le bien-fondé des dépenses prévues dans les budgets des programmes ainsi que de constater et de récapituler les gains d'efficacité.	<p>Cet examen se fait surtout au niveau des opérations, soutenues par le Siège. Les partenaires élaborent leur budget en rubriques, avec indication des coûts de celles-ci, et ce, d'une manière distincte pour chaque projet, ce qui rend visibles et faciles à contrôler les dépenses effectuées par les partenaires. Il existe des preuves démontrant que les dépenses relatives à la gestion des opérations sont difficiles à assumer par les partenaires aux niveaux budgétaire, des résultats et des objectifs, dans le contexte des négociations sur l'accord de partenariat. Conformément à une politique interne publiée en 2014, le taux de contribution du HCR aux frais d'appui du Siège aux projets est fixé à 7 %, et ce montant est ajouté au budget total du projet pour soutenir les partenaires internationaux qui interviennent hors de leur pays d'origine, concernant les dépenses effectuées pour les besoins administratifs et de contrôle des projets sur le terrain. Le HCR est fermement convaincu que les dépenses engagées par les partenaires internationaux restent des coûts directs permettant de fournir une assistance et une protection directes aux personnes relevant de sa compétence.</p> <p>Le HCR a lancé l'élaboration de cette procédure. Il prendra également en compte les besoins d'analyse dans son examen du cadre de résultats, ainsi que la gestion axée sur les résultats et les structures connexes.</p> <p>Le HCR a établi un inventaire des analyses effectuées pour l'examen semestriel et l'examen annuel des programmes, et il recueille actuellement des échantillons de l'analyse continue de l'ajustement et du suivi du budget.</p> <p>À l'issue de la collecte d'informations, le HCR préparera un recueil d'analyses type ou spéciales pour divers scénarios, y compris le recensement des indicateurs de résultats financiers (tels que les taux d'exécution). Le cadre</p>	<p>de cohérence entre les partenaires, y compris au sein d'un même bureau de pays. Le Comité renvoie à ses observations dans le rapport principal et considère que cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le rapport du Comité pour 2015 constate également la nécessité d'obtenir une réduction des coûts et des gains d'efficacité, et souligne le fait que ceux-ci doivent être mieux recensés. Les visites du Comité n'ont pas permis de constater les difficultés relatives à l'efficacité pour les partenaires d'exécution et au niveau des coûts pour le Siège.</p> <p>Le Comité estime que davantage doit être fait en ce qui concerne le contrôle des dépenses des partenaires.</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 59	Le Comité recommande que le HCR inclue dans son processus d'examen une évaluation des variations enregistrées par les bureaux de pays afin de définir des paramètres de mesure permettant d'analyser les plans des pays, y compris le montant dépensé par réfugié et par programme; la variation des besoins de fonds insatisfaits et les cas de sous-utilisation ou de dépassement du budget au regard des résultats obtenus.	<p>Comme cela est expliqué au point 55, le HCR est en train d'élaborer une procédure d'analyse, dont la première version est attendue d'ici août-septembre 2016 (une version ultérieure est attendue après examen de la gestion axée sur les résultats). Comme cela a été expliqué dans la réponse à cette recommandation, le HCR examine les cas de sous-utilisation des crédits, de dépassement, le coût par tête, etc.</p> <p>Les coûts par tête ne font pas normalement l'objet d'une comparaison entre les opérations, étant donné que ces coûts sont sensibles aux circonstances locales telles que les infrastructures de transport, l'accès aux services, etc.</p> <p>Les besoins budgétaires non satisfaits correspondent à la différence entre la planification des opérations (en fonction des besoins) et le budget opérationnel qui représente le plafond de dépenses du HCR.</p>	<p>d'analyse devrait être achevé d'ici à août-septembre 2016.</p> <p>Cette recommandation est en cours d'application, et le Comité note les liens avec la recommandation figurant au paragraphe 55. Le Comité a examiné les éléments de preuve de l'analyse de l'examen annuel des programmes, notamment l'analyse des tendances relatives aux besoins budgétaires non satisfaits et aux dépenses par tête et opérationnelles au titre du budget consacré, mais ce qui est décisif est de savoir comment cette analyse est utilisée pour orienter l'allocation des ressources. Cela n'est pas clair pour le moment et devrait être pris en compte dans la conception (et le suivi) de la procédure d'analyse. Le Conseil formule également cette année une recommandation similaire relative à une surveillance plus étroite des coûts administratifs, qui devrait être prise en compte dans la procédure.</p>		X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 68	Le Comité recommande que le HCR revoie le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au niveau du siège. Le HCR devrait donc chercher un moyen d'inclure des indicateurs de résultat qui permettent de	<p>Le HCR continuera à améliorer le rapport coût-efficacité. Un groupe de travail sera mis en place avec la participation des divisions compétentes (notamment la Division de la gestion administrative et financière, la Division de l'appui aux programmes et de la gestion et la Division de la protection internationale) pour revoir les processus existants et les orientations en vue de l'analyse du rapport coût-efficacité, tant au niveau des opérations sur le terrain au moment de la conception des projets et de l'établissement des besoins</p>	<p>Cette recommandation est en cours d'application. Le Conseil trouve la création d'un groupe de travail encourageante, mais il recommande également que le Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale soit associé à l'élaboration de la procédure.</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	mesurer le rapport coût-efficacité.	<p>budgétaires connexes, qu'au Siège en vue de soutenir les processus d'examen.</p> <p>Le groupe de travail mettra au point un cadre d'orientation pour aider les opérations dans le processus d'examen et assurer une analyse cohérente du rapport coût-efficacité à l'échelle de l'Organisation.</p> <p>Compte tenu de l'important volume de travail associé à la situation des réfugiés syriens et à la crise des réfugiés en Europe, ainsi que des pressions de la gestion quotidienne, le Groupe de travail sera mis en place en 2016 et sa première réunion sera convoquée au cours du premier trimestre de cette année.</p>						
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 75	<p>Le Comité recommande que le HCR normalise les indicateurs de résultat, par exemple en fonction de la capacité du pays à fournir des services d'éducation. Pour ce faire, le HCR devrait collaborer étroitement avec les bureaux de pays afin de rationaliser le choix des indicateurs et n'utiliser que ceux qu'il juge essentiels.</p>	<p>Au cours du processus décrit, la liste des indicateurs normalisés destinée à appuyer la gestion des données sur l'éducation a été élaborée. Le Comité s'attend à ce qu'elle fasse l'objet d'un perfectionnement. Cette liste constitue un ensemble d'indicateurs plus modeste par rapport à l'ensemble de ceux du cadre de résultats concernant l'objectif relatif à l'éducation et les produits associés. Il convient de préciser que l'introduction d'un ensemble plus modeste d'indicateurs relatifs à l'éducation dépend de l'examen actuel de la structure du cadre de résultats du HCR, parmi d'autres éléments permettant une gestion axée sur les résultats. En attendant les résultats de l'examen, toute modification de l'actuel cadre de résultats et de ses éléments est gelée à l'échelle de l'organisation jusqu'à ce qu'une décision soit prise concernant la révision plus large de la gestion axée sur les résultats.</p> <p>En outre, de nombreuses opérations du HCR ont des obligations supplémentaires en matière d'établissement de rapports liées à des</p>	<p>Cette recommandation est en cours d'application. Le Comité trouve encourageantes les mesures prises pour harmoniser les systèmes de gestion des données dans le but de réduire au minimum les ressources à cet effet et de maximiser les résultats des informations pour l'Organisation. Le Comité reconnaît les difficultés rencontrées pour gérer les exigences des donateurs, mais l'examen des plans des pays qu'il a effectué dans le cadre de cet audit renforce la nécessité de revoir et de simplifier de cadre axé sur les résultats afin qu'il devienne un outil efficace de gestion.</p>		X			

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>contributions préaffectées, spécifiées ou requises par les pays donateurs et les fonds. Certaines de ces mesures vont au-delà des données et indicateurs pris en compte dans le cadre de résultats du HCR et sont bien plus détaillées. C'est particulièrement vrai dans le cas des interventions liées à l'éducation. Par conséquent, les décisions prises concernant le nombre d'indicateurs et le choix des jeux de données pour certains pays sont souvent déterminées par les exigences en matière d'établissement de rapports externes.</p> <p>Les efforts visant à améliorer la qualité des données sur l'éducation se poursuivent. En 2016, deux ateliers de formation sur la gestion des données relatives à l'éducation seront organisées avec le HCR, le Gouvernement, les organisations non gouvernementales et leurs homologues de l'ONU. Ils s'appuieront sur le premier atelier qui s'est tenu en 2015 et feront l'objet d'un perfectionnement effectué en coopération avec le Centre d'apprentissage mondial du HCR. Ces efforts devraient aboutir à l'amélioration progressive de la qualité des données grâce à l'amélioration des capacités et de la coordination entre le personnel du HCR et des partenaires, ainsi qu'avec les homologues gouvernementaux et les organismes apparentés à l'ONU. Ces mesures sont également conformes à l'orientation stratégique du HCR en vue de l'intégration des enfants réfugiés (ou en situation assimilable à celle des réfugiés) aux systèmes d'éducation nationaux. Disposer d'informations quantitatives et qualitatives fiables et concises est indispensable à la réalisation de ce programme.</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 78	Le Comité recommande, dans le cadre de la révision du dispositif mondial de communication, le HCR inclue les thèmes dont s'occupent les groupes sectoriels.	À l'heure actuelle, plusieurs structures tiennent compte des thèmes sectoriels. Le cadre de résultats prévoit par exemple un objectif spécifiquement axé sur le renforcement de la coordination et des partenariats, avec des produits comme « mécanismes de coordination établis » ou « exercices communs d'évaluation et de planification réalisés ». L'action thématique du HCR transparait également dans ses priorités stratégiques globales, sous l'activité « Le HCR fait bon usage des mécanismes de coordination de l'action humanitaire et contribue à leur amélioration ». Selon le rapport mondial de 2014 du HCR (p. 24), une direction efficace est établie pour la coordination interinstitutions et par groupe sectoriel à l'échelle mondiale et au niveau opérationnel. L'exercice d'établissement de rapports annuels comprend également une exigence selon laquelle les opérations du HCR doivent spécifiquement rendre compte des « partenariats – coordination et contribution », en résumant les principales réalisations et les défis rencontrés dans la coordination interinstitutions, y compris le leadership des groupes sectoriels, la participation à des initiatives communes des Nations Unies (telles que le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés) et la participation des acteurs du développement concernant les divers groupes de planification de la population.	Cette recommandation est en cours d'application. Le Comité note que les opérations du HCR doivent rendre compte des « partenariats – coordination et contribution », en résumant les principales réalisations et les défis rencontrés dans la coordination interinstitutions, et la participation des acteurs du développement, concernant les divers groupes de planification de la population. Toutefois, il s'agit plus d'un plan d'activité que d'un rapport sur les progrès du HCR au regard des objectifs pour chaque groupe thématique.		X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 82	Le Comité soutient la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats dans chacun de ses secteurs d'activité. Le HCR doit adopter une position	Si les opérations du HCR examinent attentivement les liens entre les mises de fonds et les résultats, l'Organisation reconnaît qu'on devra davantage mettre l'accent sur l'importance du rapport coût-efficacité, c'est-à-dire qu'il faudra choisir la combinaison la plus efficace de moyens pour réaliser le maximum d'impact, et veiller à ce que les moyens	Cette recommandation est en cours d'application. Le Comité note qu'elle est également liée à celle du paragraphe 68, et recommande donc de nouveau que le Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale soit		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	plus ferme et plus claire sur l'importance de fournir des informations sur les coûts et les résultats obtenus, en particulier sur les liens entre le nombre d'enfants scolarisés, les activités menées et la durée de la scolarisation d'une part, et l'effet produit par des diplômes sanctionnant une éducation de qualité d'autre part. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer en connaissance de cause si le rapport coût-efficacité est bon ou si l'assistance est ciblée de façon rationnelle.	identifiés soient mis en œuvre avec le meilleur rapport coût-efficacité. Ces questions seront incluses dans les délibérations du groupe de travail évoqué en réponse à la recommandation contenue au paragraphe 68 du rapport du Comité des commissaires aux comptes et seront reprises dans le cadre d'orientation.	associé à l'élaboration de la procédure.					
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 83	Le Comité recommande au siège du HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'évaluation du rapport coût-efficacité pour les services d'éducation afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes d'éducation.	Comme mentionné en réponse à la recommandation du paragraphe 68 du rapport du Comité, un groupe de travail mettra au point un cadre d'orientation pour aider les opérations à entreprendre des analyses cohérentes du rapport coût-efficacité à travers les secteurs. Si les considérations liées au rapport coût-efficacité varient d'un secteur à l'autre, il est jugé important que le cadre d'orientation définisse les principaux paramètres et principes d'analyse, afin d'éviter que les unités fonctionnelles n'élaborent chacune de leur côté une méthode différente.	Cette recommandation est en cours d'application. Le Comité note que cette recommandation est également liée à celle figurant aux paragraphes 68 et 82.		X			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 85	Le Comité note qu'il existe de nombreux exemples de solutions durables. Il recommande d'évaluer le degré de réussite de ces innovations et, en cas de succès, de	Le HCR a commencé à évaluer les innovations mises en œuvre dans le cadre du programme d'éducation. Les bonnes pratiques ont été recensées et évaluées, et sont actuellement rassemblées en vue d'être diffusées sur le terrain.	Cette recommandation devrait faire partie des recommandations de cette année (voir par. 126) concernant la nécessité de repenser la méthode de supervision des solutions durables afin qu'elle soit				X	

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	diffuser les enseignements qui en sont tirés. Ces interventions pourraient être adaptées au niveau de maturité du pays concerné (par exemple à la qualité des relations du HCR avec les gouvernements et ses partenaires d'exécution, notamment le Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF]).		intégrée à l'exécution. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est annulée.					
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le HCR s'efforce de recueillir des données précises sur la durée de la scolarisation et l'intégration des élèves dans les systèmes nationaux et qu'il définisse des critères de mesure clés pour tous les bureaux de pays afin de mieux pouvoir évaluer l'impact global.	Utilisant les systèmes et les outils existants, le HCR travaille, au vu des leçons tirées du terrain à ce jour, pour améliorer la gestion des données sur l'éducation, concernant notamment la persévérance scolaire et l'intégration dans les systèmes nationaux. Plusieurs missions ont été effectuées sur le terrain pour évaluer les lacunes dans la manière dont les données sont collectées et analysées, et des sessions sur la gestion des données ont été incluses dans les ateliers organisés par l'Unité chargée de l'éducation. L'amélioration de la gestion des données est effectuée en collaboration avec la Division de l'appui et de la gestion des programmes et la Division des systèmes d'information et des télécommunications, afin que la collecte de données relatives à l'éducation soit pleinement intégrée aux systèmes de gestion des données du HCR. La mise en place sur le terrain de formations sur la gestion des données a commencé en 2015, avec l'élaboration de matériel de formation et l'organisation d'un premier atelier dans les pays d'Afrique de l'Est à l'intention du HCR, des partenaires et des fonctionnaires de l'État. En outre, des orientations sur la manière de déterminer la mesure dans laquelle	Le Comité reconnaît les efforts mis en œuvre pour élaborer des directives et note que celles-ci seront mises en place tous les bureaux de pays. Ainsi, le statut de cette recommandation sera « en cours d'application » jusqu'à la pleine mise en œuvre et la mesure des résultats.		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 93	Le Comité recommande au HCR d'inscrire la question des ressources humaines à l'ordre du jour des réunions de ses dirigeants, afin de leur offrir une meilleure visibilité de la répartition des effectifs par sexe, des délais de recrutement pour les dossiers en cours et pour les dossiers clôturés, ainsi que des déficits de compétences. Pour réfléchir aux moyens de faire un usage optimal des ressources, il convient que les dirigeants du HCR examinent les données relatives à des effectifs comparables, que le Comité présente dans le tableau II.11 et à l'annexe II.	<p>l'éducation est intégrée dans les systèmes nationaux ont été mises au point. Elles seront systématiquement communiquées à tous les bureaux-pays, y compris une liste de vérification des principaux repères permettant de mesurer le progrès en matière d'intégration.</p> <p>Le HCR a accepté d'inscrire sur une base régulière les questions relatives aux ressources humaines à l'ordre du jour des réunions de ses dirigeants. L'unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle de la Division de la gestion des ressources humaines a élaboré un ensemble de tableaux de bord concernant l'analyse des effectifs (direction, retraite, recrutement, etc.), permettant de fournir des rapports périodiques et spéciaux aux hauts responsables :</p> <p>a) L'élaboration par la même unité d'un nouveau système analytique d'information sur les ressources humaines en libre-service en est à un stade avancé. La mise en service de la première phase du projet est prévue pour le début du troisième trimestre de 2016;</p> <p>b) En outre, une analyse des arrangements relatifs au personnel polyvalent au HCR a été commandée par la Division de la gestion des ressources humaines, et menée sous la direction du Haut-Commissaire adjoint. Elle fournit des recommandations fondées sur des données factuelles sur la façon la plus stratégique et éthique d'employer le personnel affilié au sein de l'ensemble de la main-d'œuvre du HCR. Le premier projet a été reçu et une présentation devant le Comité supérieur de gestion est prévue d'ici peu;</p>	Le Comité a examiné le tableau de bord fourni aux hauts responsables et trouve son contenu encourageant. Cela dit, il est possible de fournir davantage de données pouvant éclairer les activités opérationnelles, telles que les délais de recrutement et les déficits de compétences. En outre, il existe des possibilités pour la direction d'examiner les données de référence, telles que celles qui ont été présentées dans le rapport du Comité pour 2015, et d'utiliser ces informations pour examiner l'utilisation des ressources.		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 100	Le Comité recommande au HCR de déterminer la composition des effectifs et la palette de compétences dont il aura besoin à l'avenir, afin d'organiser sa programmation à moyen terme et de prévoir en conséquence ses besoins en personnel. La stratégie en matière de ressources humaines devrait contribuer à la réalisation de cet objectif. En outre, il convient que l'unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle se forge une perception plus complète de la composition optimale des effectifs et des capacités nécessaires, en vue d'élaborer une politique du personnel à moyen et à court terme.	<p>c) Depuis l'achèvement du cadre pour l'avenir, qui examinait l'équité du traitement des deux sexes, de la diversité et de l'intégration au niveau des effectifs du HCR, un Conseil de direction a été créé pour faire avancer les recommandations dans ces domaines.</p> <p>Dans l'ensemble, la Division a lancé plusieurs initiatives et mis en place de nouveaux outils et procédures pour donner à la direction une vision plus nette des questions relatives aux ressources humaines, afin d'éclairer ses prises de décisions.</p> <p>L'achèvement de la mise à niveau du progiciel MSRP permettra à l'unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle d'élargir son nouveau système analytique d'information en y intégrant l'éventail actuel des compétences du personnel de l'Organisation, et celui qui est prévu pour l'avenir. Cette fonctionnalité du système d'information s'inscrira dans la deuxième phase du projet, prévue pour le premier trimestre de 2017.</p> <p>Les efforts stratégiques dirigés par le Service stratégique et porteur de transformation des ressources humaines se sont poursuivis sur la base d'une analyse plus poussée des données, avec plusieurs débats (impliquant les divisions et bureaux) organisés avec des hauts responsables. Une première application de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été effectuée dans les domaines de a) la planification de la relève et b) la sélection des candidats pour le programme de certification des représentants (avec la collaboration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited).</p>	Le Comité trouve le travail accompli encourageant. Cette recommandation est « en cours d'application ».		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 104	Le Comité recommande au HCR de tirer les enseignements des réexamens des effectifs en se focalisant sur l'optimisation de l'utilisation des ressources. Aux fins de la réalisation de ces travaux, il est conseillé au HCR de se rapprocher d'autres entités des Nations Unies pour mieux cerner la manière dont il est possible de répartir les services essentiels entre ces différents bureaux dans les pays et régions concernés, et d'étudier notamment les possibilités de former le personnel national à remplir de nouvelles tâches, plus larges, définies dans la ligne des objectifs stratégiques à atteindre.	<p>Le HCR effectue sur une base annuelle les examens structurel et des effectifs d'un certain nombre d'opérations. Elles comportent à la fois une analyse et, selon que de besoin, une modification de la structure interne et des effectifs du bureau du HCR dans un pays donné, en vue de garantir une utilisation optimale des ressources. Dans ce contexte, et en tenant compte de la taille, de la portée et du cadre opérationnel, le HCR étudie si, et dans quelle mesure, certains services de base communs (tels que la sécurité, les télécommunications et l'administration des locaux communs, etc.) peuvent être partagés avec d'autres organismes des Nations Unies présents dans le pays ou la région en question, dans les cas où le partage ajouterait à la qualité, à la ponctualité et au rapport coût-efficacité.</p> <p>Dans le contexte de l'établissement du siège du HCR à Copenhague, le Service de gestion et de développement de l'organisation a évalué la viabilité des services communs partagés avec d'autres organismes des Nations Unies et analysé les accords de partage des coûts relatifs aux technologies de l'information, à la communication et à la sécurité. Un examen antérieur du bureau régional en Afrique du Sud, mené en 2013, a également étudié l'utilisation des services communs, notamment en ce qui concerne les services de voyage. Toutefois, l'examen des services de base communs n'est pas un élément standard de l'examen de la structure et des effectifs effectué par le Service.</p> <p>Le HCR demeure engagé à maximiser le potentiel du personnel recruté au plan local par une amélioration appropriée des compétences, surtout des agents de la catégorie d'administrateurs recrutés au plan national, pour qu'ils soient</p>	Le Comité reconnaît le travail accompli. Cette recommandation est remplacée par celle de cette année (voir par. 107). Toutefois, afin d'appuyer davantage le message du Haut-Commissaire sur la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure du HCR, le Comité recommande que le Haut-Commissariat inclue également, lors de l'élaboration des examens structurels, un examen de la capacité des services de base dans les opérations de l'ensemble des entités des Nations Unies .				X	

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
		<p>mieux à même d'exercer les fonctions actuellement exécutées par les fonctionnaires recrutés au plan international. Pour surmonter les obstacles externes existants, l'Organisation plaidera, lors de l'examen de la Commission de la fonction publique internationale prévu en 2016, en faveur de l'utilisation accrue des administrateurs recrutés au plan national.</p> <p>Dans ce contexte, il convient de rappeler que la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national a été créée en 1980 pour les fonctions dans les bureaux extérieurs des Nations Unies qui exigeaient des connaissances et des données d'expérience nationales et ne pouvaient pas être exécutées aussi efficacement par des administrateurs recrutés sur le plan international. L'un des principaux objectifs était de favoriser le développement national et de renforcer les capacités des gouvernements hôtes. Selon le règlement de la Commission de la fonction publique internationale, à ce jour, les administrateurs recrutés sur le plan national ne sont toujours pas autorisés à exercer des fonctions régionales et mondiales, mais leur poste ne peut pas non plus être occupé par un non-ressortissant, même si celui-ci a le statut de résident permanent ou est titulaire d'un permis de travail dans le pays concerné. En outre, les postes d'administrateur recruté sur le plan national ne peuvent être créés dans les villes sièges. Le HCR continuera à plaider fermement pour qu'un plus large éventail de personnes (notamment les résidents permanents et les personnes titulaires d'un permis de travail dans le pays) soit pris en considération pour les postes d'administrateur recruté sur le plan national. Il appuiera également une révision de l'objectif de</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 113 et 114	<p>Le Comité note que le HCR entend examiner les moyens de rationaliser la procédure de façon optimale une fois achevée la mise à niveau du système, en 2016.</p> <p>Il existe à cet égard plusieurs possibilités d'action et le Comité recommande à l'équipe dirigeante :</p> <p>a) De limiter le nombre de postes auxquels le personnel peut postuler, ce qui devrait</p>	<p>« développement national », qui est actuellement restrictif, afin de permettre aux administrateurs recrutés sur le plan local d'exécuter des fonctions régionales et/ou mondiales.</p> <p>En 2013, la Commission de la fonction publique internationale a fait savoir à l'Assemblée générale des Nations Unies qu'elle avait l'intention d'étendre l'examen de l'ensemble des prestations à d'autres catégories de personnel, celles des services généraux et des administrateurs recrutés sur le plan national. L'Assemblée générale l'a noté dans sa résolution 69/251. Des discussions ont été tenues sur une plus grande polyvalence des administrateurs nationaux dans leur pays d'origine ou sur une base régionale, compte tenu de l'évolution des activités des organisations.</p> <p>Le HCR estime que cette recommandation a été appliquée, mais continuera d'étudier la question d'une manière globale avec la pleine participation de toutes les parties prenantes</p>	<p>Une fois achevée la mise à niveau du progiciel MSRP, le HCR étudiera les moyens de rationaliser le processus de déploiement.</p> <p>Le Comité reconnaît le travail accompli. Cette recommandation est considérée comme étant en cours d'application, en attendant la mise à niveau du système.</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>contribuer à réduire le temps nécessaire au tri des candidatures;</p> <p>b) De mettre en place un fichier permettant de regrouper les postes par profil générique, afin d'aligner autant que possible les compétences et les postes et, partant, de réduire le volume des candidatures et d'alléger la nécessité pour les candidats appropriés d'effectuer l'intégralité du parcours de recrutement;</p> <p>c) De fixer des objectifs de limitation du nombre de membres du personnel en attente d'une nouvelle affectation ou travaillant au-delà de la durée originelle de leur affectation;</p> <p>d) D'examiner si certaines fonctions spécialisées, essentielles ou techniques, sont exemptées du régime de mobilité, en fonction des besoins opérationnels. Il s'agit par là de dégager du temps, que l'équipe des ressources humaines pourrait mettre à profit pour lancer une réflexion de nature plus stratégique sur les besoins liés à l'activité.</p>							

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.5, chap. II, par. 68	Le Comité recommande que le HCR : a) désigne un fonctionnaire principal chargé de la prévention des risques de fraude, doté d'un mandat clair en ce qui concerne la mise en œuvre du cadre stratégique actualisé de lutte contre la fraude; b) effectue une évaluation complète des risques de fraude pour recenser les catégories principales de risques auxquelles il est exposé et c) définisse le degré de tolérance vis-à-vis des différents types de risques de fraude qui ont été constatés.	<p>En juillet 2013, le HCR a publié un cadre stratégique révisé pour la prévention de la fraude et de la corruption, qui sera une source d'informations de référence transparente et conviviale à utiliser pour des actions de sensibilisation et de prévention, susceptible de réduire considérablement le nombre de cas de fraude et de corruption au sein de l'organisation. Sous le parrainage du Haut-Commissaire adjoint, le Contrôleur a été chargé de montrer la voie dans la mise en œuvre du cadre et le HCR a élaboré un projet consacré à la détection de la fraude et de la prévention de la corruption, avec la création d'un groupe de travail intersectoriel comportant une représentation élargie de personnes travaillant sur le terrain et au siège, afin d'élaborer un plan global visant à améliorer les mesures existantes ou à élaborer de nouvelles procédures, le cas échéant, et à accroître la sensibilisation à la fraude au sein de l'organisation. Le nouveau projet devrait progressivement produire des résultats tout au long des années 2015 et 2016.</p> <p>Il convient également de noter que la première évaluation structurée des risques pour les bureaux locaux a débuté en 2014 et s'est achevée au premier trimestre de 2015. Les résultats des évaluations des risques de fraude ont été pris en compte lors de l'élaboration du registre des risques de fraude institutionnels. Sur la base de ces résultats, le HCR a identifié les principaux risques de fraude au niveau des entreprises, et il vérifie actuellement si les mesures d'atténuation des risques sont en place. Le HCR doit déterminer l'impact de ces risques de fraude sur ses objectifs et décider de la meilleure manière de consacrer des ressources à la prévention et la détection des fraudes.</p>	<p>Le Comité considère que la partie a) de cette recommandation a été appliquée et constate que des progrès ont été accomplis en ce qui concerne la mise en œuvre des parties b) et c), notamment en matière de préparation d'inventaires stratégiques et de registres des risques institutionnels.</p> <p>Comme nous l'avons vu précédemment, le Comité considère que ces recommandations ont été appliquées, mais également grâce aux mesures et aux résultats découlant de la recommandation formulée au paragraphe 31 du chapitre II du document A/70/5/Add.6.</p>	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>Il a également créé son registre des risques institutionnels dans la perspective plus large du cadre de gestion du risque institutionnel. Ce registre recense systématiquement les risques liés à la fraude sous forme condensée, à partir d'un examen détaillé réalisé dans le cadre du projet de prévention de la fraude. Le registre des risques stratégiques du HCR comprend également un risque lié à la fraude.</p> <p>Un projet de manuel de prévention de la fraude est en cours d'élaboration, avec l'aide d'un consultant. Le projet est presque achevé et est en cours de révision par les membres du groupe de travail du projet de prévention de la fraude.</p> <p>Le contenu du programme en ligne a été mis au point et en est actuellement au stade de l'examen final par diverses parties prenantes. Une fois qu'il sera approuvé, le Centre d'apprentissage mondial du HCR élaborera un module d'apprentissage interactif fondé sur ce contenu, qui sera disponible en ligne pour l'ensemble du personnel du HCR. Ce module est destiné à devenir un programme de formation obligatoire, principalement consacré à la sensibilisation et la prévention de la fraude et durant environ une heure, destiné aux fonctionnaires à tous les niveaux. Le HCR étudie également les moyens de le mettre à la disposition des partenaires.</p> <p>Projet de registre des risques de fraude au HCR : grâce à l'enquête sur les risques de fraude menée avec les bureaux de pays et aux travaux du groupe de travail de prévention de la fraude, un certain nombre de risques de fraude pertinents au niveau des entreprises (y compris celles liées à des partenaires) ont été recensés et pris en compte dans ce registre. Des travaux</p>						

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		sont actuellement en cours pour examiner et recueillir des données sur les mesures d'atténuation et les lacunes observées. Les risques recensés dans ce registre ont éclairé l'élaboration d'exemples d'apprentissage en ligne (voir ci-dessus) et ont été traités dans divers chapitres du manuel de prévention de la fraude (voir ci-dessus).						
A/66/5/Add.6, chap. II, par.114	Le Comité recommande au HCR d'examiner les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau, afin de recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large, et évaluer leur compatibilité avec sa stratégie informatique.	En raison d'un certain nombre de difficultés rencontrées dans la mise à niveau de Focus, le HCR recherche d'autres solutions pour renforcer le suivi des projets, l'enregistrement des progrès et la capacité opérationnelle avec la base de données existante.	Le Comité prend note du dernier statut de cette recommandation, qu'il maintient à « en cours d'application ».		X			
A/68/5/Add.6, chap. II, par. 76	Le Comité recommande au HCR de demander aux représentants dans le pays d'effectuer des évaluations des risques de fraude de la part des partenaires d'exécution dans le cadre de l'approche générale fondée sur les risques.	En juillet 2013, le HCR a publié son cadre stratégique pour la prévention de la fraude et de la corruption, qui sera une source d'informations de référence transparente et conviviale à utiliser pour des actions de sensibilisation et de prévention, susceptible de réduire considérablement le nombre de cas de fraude et de corruption au sein de l'organisation. Le cadre exige des administrateurs qu'ils procèdent à une évaluation globale des risques, y compris les activités appliquées par l'intermédiaire des partenaires. En outre, le HCR élabore une note d'orientation sur la gestion des risques liés aux projets ainsi qu'une méthode d'évaluation (y compris des risques de fraude) relatifs aux projets exécutés par des partenaires, la mise en place d'un système de contrôle approprié pour la prévention de la fraude; et l'obligation faite au personnel des partenaires de mieux respecter les règles de déontologie. Dans une révision en 2013 des accords de partenariat type relatifs aux projets, le HCR a déjà inséré des clauses	Le Comité considère que ces recommandations ont été appliquées, comme indiqué dans les recommandations correspondantes. La Commission renvoie aux mesures et aux résultats découlant de la recommandation formulée au paragraphe 31 du chapitre II du document A/70/5/Add.6.	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>précises et strictes sur les mesures anticorruption et antifraude qui peuvent, si elles ne sont pas respectées par les partenaires, entraîner la résiliation de l'accord.</p> <p>Par ailleurs, le Haut-Commissariat a lancé un projet de prévention de la fraude qui analyse notamment les risques associés aux partenariats. Le projet permettra également de traiter des aspects de la prévention de la fraude relatifs aux partenaires d'exécution, le résultat étant d'informer les bureaux locaux des domaines potentiellement à risque et des signaux d'alerte à surveiller lorsque l'on fait appel à des partenaires.</p> <p>Un projet de manuel de prévention de la fraude est en cours d'élaboration, avec l'aide d'un consultant. Le projet est presque achevé et est en cours de révision par les membres du groupe de travail du projet de prévention de la fraude.</p> <p>Le contenu du programme en ligne a été mis au point et en est actuellement au stade de l'examen final par diverses parties prenantes. Une fois qu'il sera approuvé, le Centre d'apprentissage mondial du HCR élaborera un module d'apprentissage interactif fondé sur ce contenu, qui sera disponible en ligne pour l'ensemble du personnel du HCR. Ce module est destiné à devenir un programme de formation obligatoire, principalement consacré à la sensibilisation et la prévention de la fraude et durant environ une heure, destiné aux fonctionnaires à tous les niveaux. Le HCR étudie également les moyens de le mettre à la disposition des partenaires.</p> <p>Grâce à l'enquête sur les risques de fraude menée avec les bureaux de pays et aux travaux du groupe de travail de prévention de la fraude, un certain nombre de risques de fraude pertinents</p>						

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/68/5/Add.6, chap. II, par.105	<p>Le Comité recommande au HCR de « formuler, dans le nouveau manuel pour la gestion du parc de véhicules, des directives sur l'évaluation des solutions permettant d'éviter de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui est susceptible de se traduire par la nécessité de parcourir des distances excessives, de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer :</p> <p>a) De tester périodiquement les marchés locaux pour évaluer la disponibilité d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables;</p>	<p>En juin 2015, le HCR a publié un manuel pour la gestion du parc de véhicules, <i>Operational Guidelines for the Management and Use of UNHCR Vehicles</i> (Directives opérationnelles pour la gestion et l'utilisation de véhicules du HCR, UNHCR/OG/2015/9), qui aborde les prescriptions relatives à la réparation et à l'entretien adéquats. La gestion des réparations et de l'entretien des véhicules du Haut-Commissariat sera traitée ultérieurement au cours de la phase suivante du projet de gestion du parc mondial de véhicules, qui a débuté au début de 2015 et qui devrait s'achever à la fin de 2016.</p> <p>Ce projet est en cours de réalisation. Le chef d'équipe chargé du programme d'entretien et de réparation a pris ses fonctions, et une demande d'informations sur les services de réparation et d'entretien à l'échelle mondiale a été lancée au cours du deuxième trimestre de 2015. Sur la base des réponses reçues, une invitation à soumissionner a été lancée en 2015. Un contrat-cadre devrait être signé au plus tard au premier trimestre de 2016 et son exécution devrait suivre.</p> <p>L'invitation à soumissionner relative à l'entretien et la réparation a été menée à</p>	<p>au niveau des entreprises (y compris celles liées à des partenaires) ont été recensés et pris en compte dans un projet de registre des risques de fraude au HCR. Des travaux sont actuellement en cours pour examiner et recueillir des données sur les mesures d'atténuation et les lacunes observées. Les risques recensés dans ce registre ont éclairé l'élaboration d'exemples d'apprentissage en ligne (voir ci-dessus) et ont été traités dans divers chapitres du manuel de prévention de la fraude (voir ci-dessus).</p> <p>Le Comité a vu le manuel de gestion du parc automobile et les plans plus généraux du projet de gestion du parc mondial et considère que l'application de cette recommandation d'ici à 2016 est en bonne voie.</p>		X			

Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de la direction – mai 2015	Observations du Comité	Recommandation intégrale-ment appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
	<p>b) D'examiner périodiquement dans quelle mesure les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution peuvent mettre en commun les services d'entretien auxquels ils font appel, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité;</p> <p>c) D'envisager de tenir un stock d'huile et de filtres au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain.</p>	<p>bien, puis envoyée au Service des achats en novembre 2015 pour le lancement. Les progrès sont conformes à ce qui était prévu; la date de clôture de l'invitation à soumissionner était le 31 janvier 2016. Un ou plusieurs nouveaux prestataires de services devraient être engagés au cours de 2016 et la préparation de la mise en œuvre du projet d'entretien et de réparation devrait commencer en 2016, avec un lancement officiel en 2017.</p> <p>Le HCR poursuit son évaluation des fournisseurs, la négociation des contrats et la mise en œuvre concrète du projet. La mise en œuvre sur le terrain à une échelle limitée devrait commencer avant la fin de 2016. Une directive sera bientôt publiée pour fixer les procédures et responsabilités relatives à l'entretien et la réparation des véhicules, groupes électrogènes et autres matériels motorisés gérés et administrés par le HCR.</p>						
A/68/5/Add.6, chap. II, par.109	<p>Le Comité recommande au HCR, dans le cadre du projet de gestion du parc de véhicules mondial, de faire figurer dans le manuel pour la gestion du parc de véhicules une partie portant sur la sûreté des véhicules qui a) soulignerait la nécessité d'une gestion proactive de la sûreté des véhicules dans les bureaux de pays et b) exigerait une analyse trimestrielle de la performance des chauffeurs sur la base de données de suivi obtenues par satellite,</p>	<p>En juin 2015, le Haut-Commissariat a publié son manuel pour la gestion du parc de véhicules (<i>Operational Guidelines for the Management and Use of UNHCR Vehicles</i>), dont une partie porte sur la sûreté des véhicules. Cette initiative a été complétée par une campagne sur la sécurité routière à l'échelle de l'organisation, lancée avec succès le 10 juin 2015 dans le but de soutenir davantage les efforts déployés par le Haut-Commissariat dans ce domaine. Enfin, le Haut-Commissariat a publié sa stratégie de suivi des véhicules du parc mondial en matière de sûreté.</p> <p>Il a installé des dispositifs de suivi par satellite dans tous les véhicules actuellement déployés dans le cadre du système de gestion du parc mondial pour remplacer les véhicules gérés localement sur le terrain. La majorité des véhicules devraient être équipés d'ici fin 2016 et tous</p>	<p>Le Comité a vu le manuel de gestion du parc et les plans d'ensemble du projet de gestion du parc automobile mondial et considère que le HCR a réalisé des progrès significatifs concernant l'application de cette recommandation. En conséquence, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.</p>					X

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	
	<p>qui porterait notamment sur les excès de vitesse (vitesse de pointe et vitesse moyenne), les temps de conduite excessifs et l'utilisation des véhicules en dehors des heures de travail.</p>	<p>devraient l'être d'ici fin 2018.</p> <p>Le nombre de véhicules équipés de dispositifs de suivi s'élève aujourd'hui à 2 038, soit 35 % du parc du HCR dans le monde. Le HCR considère que la partie a) de cette recommandation a été appliquée.</p> <p>En ce qui concerne la partie b) de la recommandation, le HCR a élaboré des indicateurs clefs de résultats pour la gestion du parc de véhicules, qui mesurent notamment la performance des chauffeurs. Comme il est précisé ci-dessus, dès qu'un nombre suffisant de véhicules équipés de dispositifs de suivi aura été déployé dans un bureau de pays donné par le système de gestion du parc mondial, il sera possible d'établir les rapports recommandés par le Comité pour ce bureau. Le Haut-Commissariat a organisé les premières formations sur la gestion du parc de véhicules au cours de l'année 2015, permettant ainsi aux bureaux de produire des rapports sur la performance des chauffeurs. La formation à la gestion du parc se poursuivra tout au long de la période 2016-2018.</p> <p>Les rapports de suivi du comportement des chauffeurs sont déjà disponibles sur le terrain, et 20 pays ont été formés à l'utilisation du système de localisation des véhicules. Le HCR a mené à bien la formation complète à la gestion du parc de véhicules complets dans quatre sites (République démocratique du Congo [à l'intention du personnel de direction] Ghana, Kosovo et Népal). En 2016, il est prévu que la formation à la gestion du parc de véhicules s'intensifie progressivement, et qu'à la fin de l'année elle soit achevée sur 20 sites supplémentaires.</p> <p>La campagne sur la sécurité routière se poursuivra avec six autres ateliers</p>							

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 30	Le Comité recommande au HCR d'évaluer l'efficacité des procédures d'enregistrement biométriques appliquées en Jordanie en vue de parachever son projet de mise au point d'un système standard mondial d'identification et d'enregistrement biométriques des réfugiés.	Le HCR s'est appuyé sur l'expérience acquise en République arabe syrienne, et a mis en œuvre la solution actuelle dans ses opérations au Tchad et en Thaïlande. Les enseignements tirés de l'expérience soulignent l'importance du suivi des taux de reconnaissance et de non-reconnaissance erronés dans le système, de la nécessité d'intégrer au système la version 3 du logiciel proGres, de la nécessité de disposer de serveurs locaux pour permettre au système de fonctionner dans des environnements hors ligne ou non connectés et de la nécessité de disposer de dispositifs de saisie biométrique moins chers et plus souples à utiliser. Le HCR veillera à ce que ces enseignements soient pleinement pris en compte dans l'élaboration des procédures d'enregistrement biométrique mondiales.	Le Comité a examiné le rapport d'évaluation sur l'enregistrement biométrique, mais il note que cet examen, destiné à éclairer l'élaboration des procédures dans ce domaine par le HCR, disposait de données limitées sur le rapport coût-efficacité. Le Comité formule une recommandation dans le rapport pour 2015 sur la nécessité de mettre en œuvre un processus d'exploitation des avantages des procédures d'enregistrement biométrique; le statut de cette recommandation est donc « rendue caduque par les événements ».				X	
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande au HCR d'étudier la possibilité de recourir plus largement à des accords de partenariat d'une durée supérieure à un an.	Le HCR procède régulièrement dans les entrepôts mondiaux et locaux à un examen des stocks, qui est inhérent par principe aux procédures en vigueur. Cette souplesse pourrait être encore améliorée si les donateurs consentaient à prendre des engagements fermes et fiables de financement pluriannuel, ce qui permettrait de planifier, de mettre en œuvre et de conclure des accords d'une durée supérieure à 12 mois. Le Haut-Commissariat appliquera cette	Le Comité prend note de l'attention accordée à l'extension des accords de partenariat au-delà de 12 mois et des contraintes auxquelles le HCR doit faire face. Le Comité encourage la souplesse au cas par cas si cela est possible, mais accepte que cela ne l'est pas toujours. Le Comité reconnaît donc que le HCR	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 45	Le Comité recommande au HCR d'évaluer les coûts et les avantages associés à l'installation du bureau régional à Amman afin de tirer d'éventuels	<p>souplesse à titre exceptionnel en ce qui concerne certaines activités spécifiques qui bénéficient déjà d'un financement pluriannuel.</p> <p>Toutefois, le HCR rencontre actuellement les difficultés ci-après, qui font obstacle à la prorogation des accords de partenariat au-delà de 12 mois : a) les contributions des donateurs sont généralement annoncées pour une période d'un an; b) son budget est approuvé annuellement; c) il doit garder une marge de manœuvre lui permettant d'intervenir dans les situations d'urgence présentes ou à venir.</p> <p>Le HCR a procédé à une analyse de faisabilité des accords pluriannuels et, dans le cadre de cette procédure, s'est également informé des pratiques adoptées par les autres organismes des Nations Unies. Sur la base de cette analyse, le HCR a constaté que sur le total des contributions reçues par le HCR, le pourcentage du montant engagé et prévu par les donateurs pour les activités pluriannuelles était relativement modeste. En outre, les besoins des opérations sur le terrain nécessitent de fréquents changements de partenariats. Par conséquent, étant donné les contraintes identifiées ci-dessus et les risques associés à cette démarche, le HCR a conclu que, s'il pouvait faire preuve d'un certain degré de souplesse au cas par cas, comme expliqué ci-dessus, il ne pouvait cependant pas adopter comme pratique courante de conclure des accords pluriannuels avec les partenaires.</p>	<p>ne peut pas adopter comme pratique courante de conclure des accords pluriannuels avec les partenaires et considère que cette recommandation a été appliquée.</p> <p>Le Comité reconnaît les progrès réalisés; il note que l'évaluation connaît un retard et que le Comité devra examiner ses conclusions une fois qu'elle sera achevée. Le statut de cette</p>		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	enseignements utiles aux opérations en cours ou à venir.	Amman ainsi que de plusieurs opérations nationales du HCR. Cette évaluation doit en principe être achevée d'ici à la fin du premier trimestre de 2016.	recommandation est « en cours d'application ».					
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 50	Compte tenu du succès enregistré en République arabe syrienne, le Comité recommande au HCR d'étudier la possibilité d'élargir l'utilisation de systèmes d'information géographique en ligne tels qu'ActivityInfo.	Au cours de la procédure d'examen de 2015, l'UNICEF, pionnier d'ActivityInfo en République démocratique du Congo, a estimé que cet outil était insuffisant pour traiter toutes ses exigences, et a décidé de l'améliorer encore en 2016. Le HCR continuera de collaborer avec l'UNICEF dans le cadre de cette entreprise et des plans pour achever son exercice pilote d'ici à la fin du premier trimestre de 2017 (après les phases du cycle de gestion des opérations). Compte tenu de cette évolution, le délai estimatif de l'examen global, qui comprend l'analyse des résultats de l'exercice pilote, est repoussé à la fin du premier trimestre de 2017.	Le Comité prend note du dernier statut de cette recommandation et souhaiterait avoir des informations sur cet exercice pilote, ainsi que sur les moyens possibles et existants d'élargir l'utilisation des systèmes d'information géographique. Le statut de cette recommandation reste « en cours d'application » jusqu'à ce que l'exercice pilote soit mené à bien.		X			
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 56	Compte tenu de l'ampleur du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie, et sachant qu'il est prévu de l'étendre à d'autres pays, le Comité recommande au Haut-Commissariat de faire réaliser une évaluation technique indépendante du programme afin d'en présenter les résultats avant la fin de 2014.	Le HCR a commandé une évaluation indépendante sur les mesures prises par l'Organisation face à l'afflux de réfugiés en Jordanie et au Liban. Cette évaluation a été menée à bien et est désormais disponible sur le site Web public du HCR. D'autres études sont en cours, dont une analyse réalisée par le Norwegian Refugee Council sur la distribution d'articles non alimentaires contre espèces dans les camps de réfugiés de Jordanie, un rapport d'Oxfam International sur l'impact des distributions d'espèces sur les ménages de réfugiés syriens dans les villages d'accueil et les implantations informelles en Jordanie. Vient s'ajouter l'étude du Haut-Commissariat sur les mécanismes d'adaptation des réfugiés syriens dans quatre pays de la région.	Le Comité a examiné cette évaluation et reconnaît ses limites. Le Conseil s'attend à ce que le Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale soit associé à l'élaboration des modalités de l'évaluation indépendante. La recommandation est toujours en cours d'application.		X			

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 86	Le Comité recommande au HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères de rapport coût-efficacité pour les services de santé afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans les programmes de santé.	Bien que riches en informations, ces études n'avancent pas suffisamment de raisons ou d'indications pour se substituer à l'évaluation indépendante du programme de distribution d'espèces en Jordanie. Les modalités de cette évaluation ont été élaborées et partagées avec le Bureau du HCR en Jordanie pour observations. L'évaluation devrait être présentée et approuvée bientôt et les travaux devraient être achevés d'ici au troisième trimestre de 2016.	Le HCR va élaborer des orientations à l'intention des équipes de pays concernant les critères de coût-efficacité comme le recommande le Comité, à partir des données internationales publiées et des meilleures pratiques reconnues. Au cours du dernier trimestre de 2015, à l'issue d'un examen du projet de directives, il a été conclu qu'une analyse financière plus détaillée de tous les programmes de santé était nécessaire pour traiter cette recommandation. Cette analyse financière sera menée de février à avril 2016 par un économiste expert de la santé. À la suite de cette analyse et de l'examen, les directives opérationnelles seront finalisées et publiées d'ici à juin 2016.		X			
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 101	Le Comité recommande que le HCR publie de nouvelles directives pour préciser les situations qui se prêtent mal à la conclusion d'accords avec des partenaires d'exécution et où la passation de marchés pourrait être plus appropriée.	Les critères et les modalités s'appliquant à la passation des marchés par l'intermédiaire d'organisations partenaires ou directement auprès de prestataires du secteur privé figurent déjà dans les règles et procédures relatives à la sélection et à la fidélisation des partenaires, publiées en 2013 (IOM/FOM/052/2013), ont établi les critères et la procédure selon lesquels le Haut-Commissariat évalue s'il convient de faire appel à des partenaires pour un besoin opérationnel précis, par exemple la passation de marchés. Ces critères comprennent notamment le rapport coût-efficacité, l'expérience et les compétences des partenaires.	Le Comité considère que cette recommandation est désormais appliquée après examen des nouvelles directives pour les partenaires au Siège et dans deux des bureaux de pays.	X				

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 105	<p>Pour renforcer le processus de sélection des partenaires d'exécution, le Comité recommande que le HCR :</p> <p>a) Renforce ses procédures de diligence</p>	<p>Les bureaux du HCR sont également guidés par la politique relative à la passation de marchés par des partenaires avec des fonds du HCR, publiée en 2014 (UNHCR/HCP/2014/11), sur la base duquel un bureau du HCR est tenu de prendre des mesures de précaution, et notamment de procéder à une analyse coût-avantage avant de sous-traiter. Cette analyse déterminerait (lorsque le HCR procéderait à la passation de marchés de biens ou de services) si l'achat par un partenaire a un avantage comparatif par rapport à l'exécution directe. L'obligation de procéder à une analyse coût-avantage afin de déterminer quelles conditions de mise en œuvre sont les plus viables et rationnelles a également été incluse dans les instructions relatives à la planification et à la budgétisation détaillées pour 2014 et 2015 (IOM/FOM/063/2013, par. 33 et UNHCR/AI/2014/17, par. 4.36).</p> <p>Le Haut-Commissariat a également publié une mise à jour du chapitre 4 du Manuel du HCR qui traite des aspects de la mise en œuvre du programme. Ce chapitre oriente les opérations concernant les différents facteurs à prendre en compte pour déterminer les meilleures modalités de mise en œuvre (chap. 4, sect. 4.4).</p> <p>En conséquence, le HCR considère que ces recommandations ont été appliquées.</p>	<p>En juillet 2013, le HCR a publié un document d'orientation détaillé pour une application objective et transparente et une sélection des partenaires pour entreprendre des projets avec des fonds du HCR. De plus, en mai 2015, le HCR a lancé sur Internet un portail novateur et interactif destiné aux partenaires. Sur ce portail, qui est un outil Web pour le renforcement de la</p>					X

<i>Référence du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de la direction – mai 2015</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		internationaux qui réunit des enquêteurs de l'ONU et d'autres organismes du monde entier (y compris l'Office européen de lutte anti-fraude, la Banque mondiale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, le Bureau des services de contrôle interne, le Programme des Nations Unies pour le développement, le HCR, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, la Banque européenne d'investissement) afin de débattre de questions présentant un intérêt mutuel dans le domaine des enquêtes et de la corruption, ainsi que le groupe des chefs des services d'investigation du système des Nations Unies, qui est un nouvel organe cherchant à renforcer le professionnalisme et les pratiques en matière d'enquête dans le système des Nations Unies. Compte tenu de ces mesures, le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.						
Total				6	25		3	
Pourcentage				18	73		9	

Chapitre III

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

Lettre datée du 31 mars 2016, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut- Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et la Contrôleuse et Directrice de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

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

Afin d'exercer cette responsabilité, le Bureau du Haut-Commissaire se conforme aux conventions et normes comptables prescrites et met en œuvre des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne garantissant la fiabilité de l'information financière et la protection des actifs. Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables font l'objet de vérifications menées 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 (normes IPSAS). La direction considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2015 des fonds de contributions volontaires que gère le Haut-Commissaire pour les réfugiés, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Les comptes sont approuvés et certifiés par la présente.

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

La Contrôleuse et Directrice de la Division
de la gestion financière et administrative
(*Signé*) Linda **Ryan**

Chapitre IV

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015

A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers relatifs aux comptes des fonds de contributions volontaires qu'il gère pour l'année terminée le 31 décembre 2015, 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 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. Le rapport fournit un aperçu général du contexte opérationnel et présente une analyse de la situation financière et de l'exécution du budget par grandes catégories. Les grandes tendances et les changements importants y sont mis en évidence.

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

B. Cadre opérationnel et aperçu des activités

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action internationale visant à protéger les réfugiés et de trouver des solutions permanentes au problème des réfugiés. Le HCR a également pour mission de s'employer à résoudre les problèmes que rencontrent d'autres groupes, notamment les réfugiés de retour dans leur pays d'origine et les apatrides, et de répondre aux besoins humanitaires et de protection des personnes déplacées dans leur propre pays. Dans le cadre de l'approche collaborative adoptée par le système des Nations Unies en matière de déplacement interne des personnes, il incombe au HCR de diriger seul ou conjointement les groupes thématiques consacrés à la protection, aux abris d'urgence, et à la coordination et à la gestion des camps. Ces travaux sont menés sous la coordination générale du Coordonnateur des secours d'urgence des Nations Unies et avec l'assentiment des États concernés.

5. Au cours de la période considérée, le HCR a continué de s'acquitter de son mandat tel que défini ci-dessus. En collaboration avec les gouvernements et des partenaires, il s'est attaché à renforcer la protection des personnes déplacées contre la violence et à les aider à se procurer la documentation nécessaire à l'exercice de

leurs droits et à l'accès aux services. Il s'est employé en priorité à protéger les femmes et les filles de la violence sexuelle et sexiste et à trouver des modes de prise en charge adaptés pour assurer la protection des enfants isolés ou séparés de leur famille. Des progrès importants ont également été réalisés en matière d'éducation. Ainsi, 260 000 enfants supplémentaires ont pu être scolarisés grâce au programme « Éduquez un enfant » et, dans certains pays, l'intégration des enfants de réfugiés dans les systèmes éducatifs nationaux s'est améliorée.

6. Le HCR a activement participé aux actions interorganisations menées à l'échelle du système face aux cinq situations d'urgence de niveau 3 en cours dans la République arabe syrienne, en Iraq, en République centrafricaine, au Soudan du Sud et au Yémen, tout en dirigeant et en coordonnant les mesures de secours en faveur des personnes réfugiées dans les pays voisins. Il est également intervenu lors de situations d'urgence dans des pays touchés par les crises et les troubles survenus au Burundi et au Nigéria. Il a apporté son appui aux gouvernements des pays européens exposés à un afflux soudain de réfugiés, venus principalement en provenance de la République arabe syrienne, d'Iraq et d'Afghanistan. Ces nombreuses situations d'urgence ont mis à rude épreuve les capacités d'intervention du Haut-Commissariat. Celui-ci a cependant pu fournir un appui efficace aux opérations grâce au renforcement des capacités institutionnelles d'action d'urgence, qui a permis le déploiement rapide de quelque 460 employés du HCR et de ses partenaires d'appoint.

7. Pour que le HCR puisse continuer d'apporter efficacement protection et assistance, il doit impérativement poursuivre sa collaboration avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales et les ONG. Le Haut-Commissariat a également renforcé ses partenariats avec des acteurs du développement pour aider les gouvernements à gérer l'arrivée et la présence de réfugiés dans des régions aux ressources et infrastructures limitées, et à trouver des solutions permanentes. Les programmes du HCR ont été élaborés sur la base d'évaluations participatives menées auprès d'un échantillon représentatif des populations de réfugiés et d'autres personnes qui ont bénéficié de ses services, conformément aux pratiques du Haut-Commissariat en matière d'âge, de sexe et de diversité.

8. Le HCR a privilégié de nouvelles approches propres à renforcer la résilience et l'autonomie des réfugiés. De concert avec des gouvernements et des partenaires au Burkina Faso, en Éthiopie, au Kenya, au Rwanda, au Tchad et en Zambie, il a aidé des artisans, des pasteurs et des cultivateurs réfugiés à participer à la vie économique de leurs communautés d'accueil et, lorsque cela est possible, les a mis en relation avec d'autres marchés et possibilités d'emploi. Dans le cadre de ses activités, le HCR a également plaidé en faveur d'autres solutions que les camps, dans la mesure du possible. Des progrès satisfaisants ont été réalisés dans un certain nombre de pays en matière d'accès des réfugiés aux services publics nationaux et de renforcement de leur autonomie.

9. À la fin de l'année 2015, la population relevant du mandat du HCR comptait quelque 64 millions de personnes, dont 16,1 millions de réfugiés, 3,2 millions de demandeurs d'asile, 37,5 millions de personnes déplacées dans leur propre pays protégées par le Haut-Commissariat ou bénéficiant de son assistance, 3,7 millions d'apatrides et 870 000 autres personnes en situation préoccupante. Par ailleurs, au

cours de l'année, plus de 200 000 réfugiés ont regagné leur pays et 2,3 millions de déplacés sont retournés dans leur lieu d'origine.

10. En 2015, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR était de 7 232,4 millions de dollars (contre 6 569,7 millions de dollars en 2014). Sur les 3 706,8 millions de dollars disponibles (3 603,1 millions en 2014), le HCR a dépensé 3 294,8 millions de dollars (3 355,4 millions en 2014) (voir tableau IV.1). La fourniture de services était fondée sur les priorités stratégiques globales : instaurer un environnement favorable à la protection des personnes relevant de sa compétence, mettre en œuvre des procédures de protection équitables et veiller à ce que ces personnes obtiennent les documents dont elles ont besoin, les protéger de la violence et de l'exploitation, satisfaire leurs besoins élémentaires et leur offrir les services essentiels, favoriser leur autonomisation au sein de la communauté et enfin trouver des solutions permanentes.

C. Analyse financière

11. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de la situation financière du HCR au 31 décembre 2015 et de ses résultats annuels depuis 2012 (date à laquelle le HCR a adopté la comptabilité d'exercice pour la présentation de ses comptes, conformément aux normes IPSAS).

Situation financière et résultats financiers de 2012 à 2015

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012	2013	2014	2015
Total de l'actif	1 681	2 226	2 000	2 315
Total du passif	647	697	883	859
Actif net	1 034	1 529	1 117	1 456
Produits	2 437	3 165	3 056	3 582
Charges	2 323	2 704	3 360	3 279
Excédent/(déficit)	113	460	(305)	303

12. Au 31 décembre 2015, le montant total des soldes des fonds et des réserves s'élevait à 1 456,1 millions de dollars (voir état I), soit une augmentation de 339,5 millions de dollars (30,4 %) par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte de l'excédent de 303,5 millions de dollars (voir état II) qui s'ajoute au gain de 36 millions de dollars découlant de l'évaluation actuarielle de l'assurance maladie après la cessation de service (voir état III).

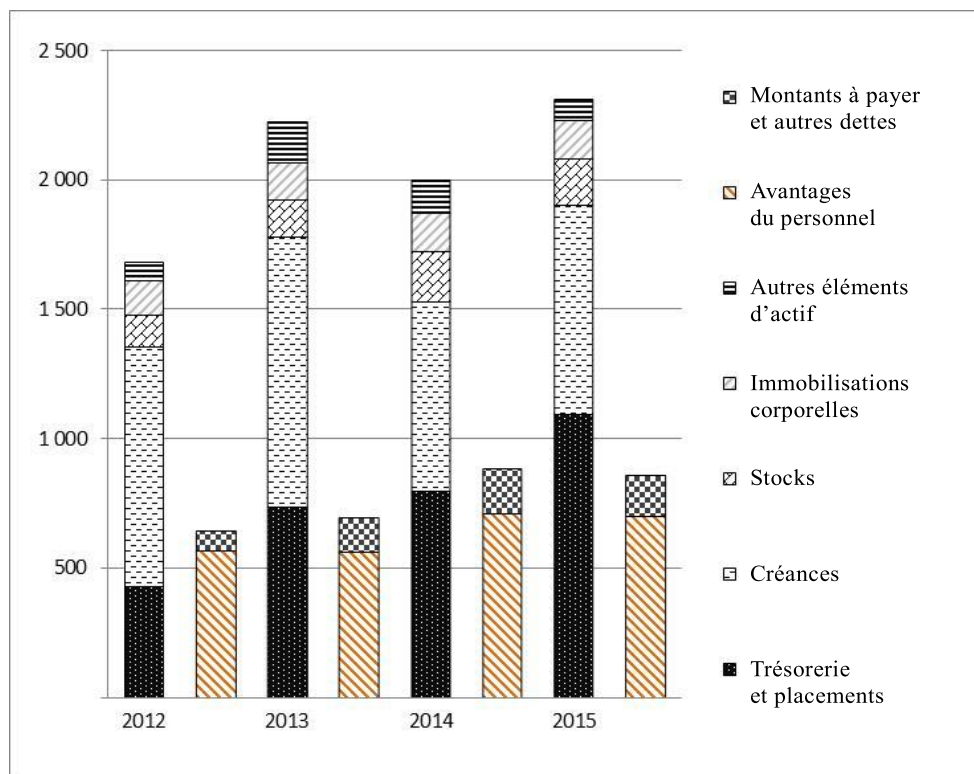
13. Le montant total comprend les soldes cumulés des fonds et réserves (2 011,9 millions de dollars), le Fonds de roulement et de garantie (50 millions de dollars), le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège (36,6 millions de dollars) et le Fonds de financement des prestations dues au personnel (passif net de 642,4 millions de dollars).

14. Le montant des soldes cumulés des fonds et réserves comprend la réserve opérationnelle (10 millions de dollars), la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat (20 millions de dollars), ainsi que les soldes du Fonds des projets globaux pour la réintégration (36,4 millions de dollars), du Fonds des projets globaux pour les déplacés internes (170,2 millions de dollars), du Fonds du budget ordinaire (3,9 millions de dollars) et du Fonds des administrateurs auxiliaires (14,8 millions de dollars), comme spécifié dans la note 3.11.

15. La figure IV.I présente la ventilation des actifs et des passifs par grande catégorie au 31 décembre pour les années 2012 à 2015.

Figure IV.I

(En millions de dollars des États-Unis)



16. Au 31 décembre 2015, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 82,1 % du total de l'actif, qui est principalement constitué d'actifs courants. Les engagements au titre des avantages du personnel représentaient 81,7 % du total du passif, qui est principalement constitué d'engagements à long terme.

17. Le tableau ci-dessous présente une comparaison des principaux ratios financiers au 31 décembre 2014 et 2015.

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Actifs courants/passifs courants	8,61	6,87
Actif/passif	2,69	2,26
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	3,95	2,66

18. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) sert à évaluer l'équilibre entre les actifs qui se concrétiseront dans les 12 prochains mois et les passifs que l'entité devra solder sur la même période. Plus ce ratio est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses engagements. À la fin de l'année 2015, le ratio de liquidité générale était de 8,61. Il convient d'interpréter ce chiffre dans le contexte des activités spécifiques du HCR. En général, les entités qui contrôlent leur calendrier de produits essaient de synchroniser leurs encaissements et leurs décaissements. Le ratio de liquidité générale constitue donc un bon indicateur de la capacité d'une entité à honorer ses engagements. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits à recevoir au cours des 12 prochains mois sont connus à la conférence d'annonce de contributions organisée juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées est généralement fonction d'un budget fondé sur les dépenses estimatives relatives à l'exécution des programmes pendant la période correspondante. Or, les prévisions de dépenses ne constituent pas un passif, d'où un décalage entre le moment où les produits et les charges correspondantes sont comptabilisés. Ce décalage explique que le ratio de liquidité générale soit plus élevé qu'il le serait si les contributions annoncées étaient mises en regard des dépenses afférentes aux programmes qu'elles sont destinées à financer. L'augmentation du ratio par rapport à l'année précédente résulte de la hausse de la valeur des instruments financiers.

19. Au 31 décembre 2015, le montant de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 092,9 millions de dollars soit 293,6 millions de dollars de plus qu'en 2014 (799,2 millions). La valeur totale de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles était de 942,2 millions de dollars (658,2 millions en 2014), Fonds de roulement et de garantie, Fonds de financement des prestations dues au personnel, Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et Fonds des administrateurs auxiliaires non compris. Ce montant couvre environ 3,4 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2015.

20. De fait, pendant les trois premiers trimestres de 2015, le HCR a constaté une baisse des fonds disponibles par rapport à 2014 et ajusté ses prévisions de trésorerie et ses budgets en conséquence. L'augmentation du solde de la trésorerie et des placements à court terme à la fin de 2015 est due à un pic inattendu d'encaissements au cours du quatrième trimestre, en conséquence de la crise des réfugiés en Europe. Les programmes d'intervention du HCR face à cette crise n'ont pas entraîné de décaissements immédiats au cours du dernier trimestre de 2015, d'où l'augmentation notable en fin d'année du solde de la trésorerie et des placements. Au moment de la certification des états financiers (31 mars 2016), ce solde était tombé à 785,7 millions de dollars, alors qu'il était de 532,6 millions au 31 mars 2015 et de 1 092,9 millions au 31 décembre 2015.

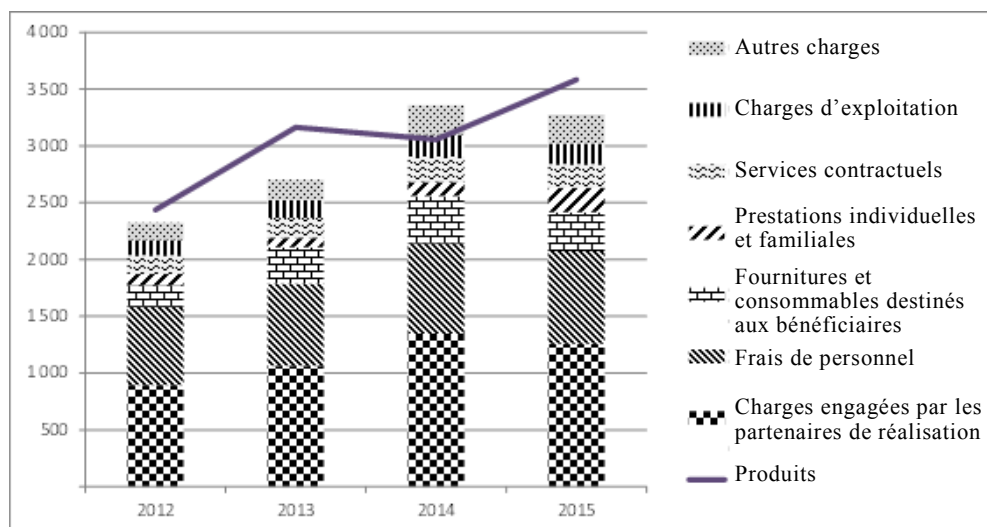
21. Pour ce qui est des résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits minorés des charges) de 303,5 millions de dollars (contre un déficit de 304,6 millions de dollars en 2014).

22. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des contributions monétaires reçues au titre de 2015, ainsi que par le calendrier de comptabilisation des contributions volontaires conformément aux normes IPSAS. En effet, plutôt que d'imputer les contributions annoncées sur l'année financière correspondant à l'exercice budgétaire au cours duquel les dépenses doivent être effectuées, le HCR les comptabilise dans l'année financière au cours de laquelle elles sont annoncées. Un facteur secondaire est la réduction des charges, en conséquence de la diminution des ressources disponibles au cours des trois premiers trimestres de 2015.

23. La figure IV.II présente les produits et les charges pour la période allant de 2012 à 2015.

Figure IV.II

(En millions de dollars des États-Unis)



24. En 2015, le montant total des produits s'est élevé à 3 582,3 millions de dollars, soit une progression de 17,2 % (526,4 millions de dollars) par rapport à 2014. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 3 514,3 millions de dollars (soit 98,1 % du total des produits), dont 763,8 millions de dollars au titre d'années ultérieures (2016 à 2019).

25. Le total des charges de l'année financière s'est établi à 3 278,9 millions de dollars, en baisse de 2,4 % par rapport à 2014 (3 360,5 millions de dollars). Selon le principe de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des charges s'est élevé à 3 294,8 millions de dollars en 2015 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les évolutions notables des charges annuelles en 2015 par rapport à 2014 qui apparaissent dans l'état II sont justifiées ci-après.

26. Les charges liées à des accords signés avec des partenaires d'exécution se sont élevées à 1 260,8 millions de dollars, soit 6,5 % de moins qu'en 2014 (1 348,1 millions de dollars).

27. Les dépenses de fournitures et consommables engagées pour les bénéficiaires se sont établies à 344,5 millions de dollars, en baisse de 16,5 % par rapport à 2014 (412,8 millions de dollars), en raison d'une moindre distribution de matériel de couchage, de vêtements, de produits d'hygiène et d'autres fournitures.

28. Le montant des prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires s'est élevé à 214,6 millions de dollars, en hausse de 73 % par rapport à 2014 (124,1 millions de dollars).

29. L'année 2015 est restée marquée par la faiblesse sans précédent des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis et en euros. Cette situation, ainsi que l'objectif du HCR en matière de gestion des placements, qui consiste à privilégier la préservation du capital et la liquidité sur le rendement, explique la modicité des produits d'intérêts, qui, comme en 2014, se sont élevés à 1,8 million de dollars.

30. On trouvera dans l'état des variations de l'actif net (état III) la répartition de l'excédent pour 2015. Les produits de l'année 2015 prennent en compte un montant de 763,8 millions de dollars relatif aux contributions financières versées et annoncées par des donateurs qui, enregistrées et comptabilisées en 2015, sont destinées à des activités futures (2016 à 2019), comme le montre le tableau 5.1.2. En outre, au 31 décembre 2015, la valeur des engagements commerciaux (commandes en cours) contractés par le HCR s'élevait à 341,7 millions de dollars pour des biens et services à recevoir début 2016. Ainsi, les charges correspondant à certains produits enregistrés en 2015 ne seront comptabilisées qu'en 2016 ou ultérieurement.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

31. 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 présentées de façon à être comparables aux données budgétaires. L'état V compare les données budgétaires et les résultats effectifs.

32. 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 dans les budgets (exception faite du Fonds de roulement, du Fonds de financement des prestations dues au personnel, du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

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

34. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel global est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds

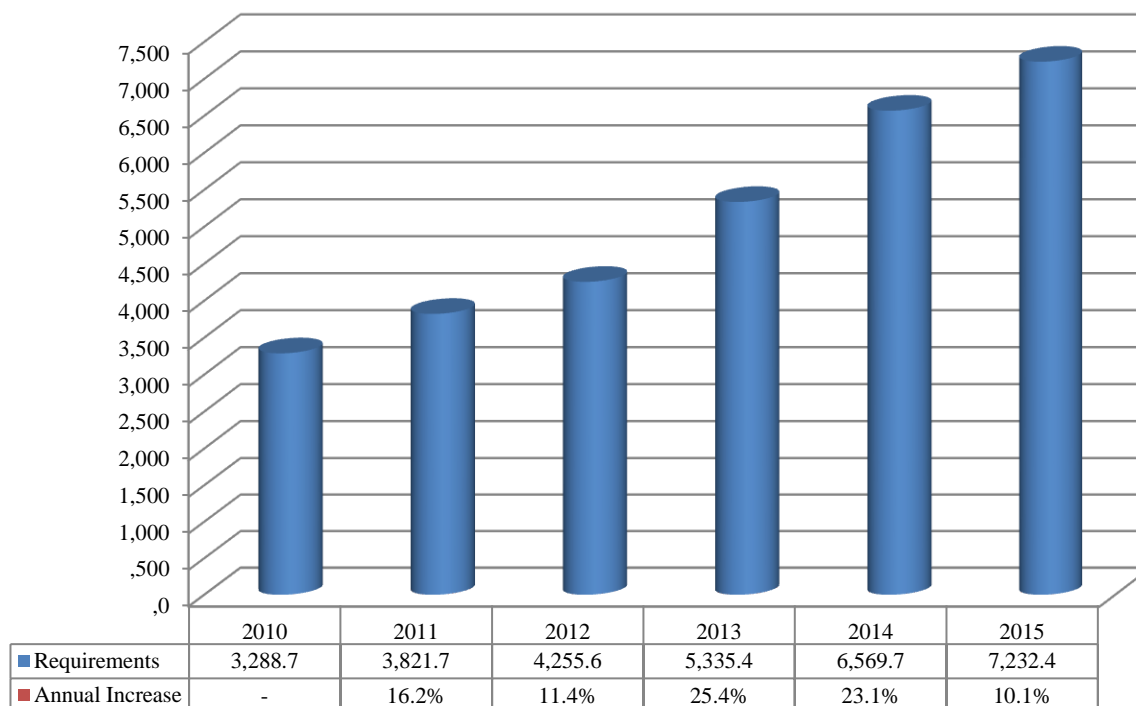
à l'exécution de programmes et de projets en fonction des disponibilités. Il peut réviser le budget en cours d'exercice en établissant des budgets supplémentaires, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, afin de répondre à l'évolution des besoins.

35. Le budget initial pour 2015, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-quatrième session (close en octobre 2013), était de 5 179,5 millions de dollars. À sa soixante-cinquième session (close en octobre 2014), le Comité exécutif a approuvé un budget révisé d'un montant de 6 234,4 millions de dollars. Le montant définitif inscrit au budget pour 2015 était de 7 232,4 millions de dollars, ce qui correspond à la somme du budget initial et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire. Les budgets supplémentaires, qui s'élevaient à 1 156,4 millions de dollars étaient destinés à la gestion des situations existantes dans le golfe du Bengale, au Burundi, en Iraq, au Nigéria, au Pakistan (pour le Waziristan du Nord), au Soudan du Sud, en Ukraine et au Yémen, ainsi que de la crise en Europe et de l'action d'urgence contre l'Ebola. Par ailleurs, les crédits affectés à la situation en République arabe syrienne ont été amputés de 158,4 millions de dollars en raison de la diminution des besoins.

36. Depuis l'adoption en 2010 d'une budgétisation fondée sur l'évaluation des besoins globaux, le montant des ressources nécessaires a augmenté régulièrement pour atteindre 7 232,4 millions de dollars en 2015, soit une hausse de 10 % par rapport à 2014 (voir fig. IV.III).

Figure IV.III
Montants à financer pour la période 2010-2015

(En millions de dollars des États-Unis)



37. Les besoins en ressources sont ventilés 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).

38. Le tableau IV.1 présente la ventilation par pilier des besoins en ressources, des fonds disponibles et des dépenses, le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1¹². La différence de 3 525,6 millions de dollars entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux) en 2015 et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2015.

Tableau IV.1

Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses pour l'année 2015

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pilier 1^a</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
Montant à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux)	5 501,7	75,7	242,1	1 412,9	7 232,4
Fonds disponibles	3 011,1	34,1	85,9	575,6	3 706,8
Dépenses	2 634,7	32,1	82,8	545,2	3 294,8
Reports	376,4	2,0	3,1	30,4	411,9
Dépenses en pourcentage du montant à financer	48	42	34	39	46
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	87	94	96	95	89

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

39. Un montant de 25 millions de dollars inclus dans le Fonds du Programme annuel (pilier 1) a été mis de côté pour augmenter le Fonds de roulement, sous réserve de l'approbation du Comité exécutif en octobre 2016.

40. Le montant des dépenses engagées en 2015 (3 294,8 millions de dollars), même s'il a baissé de 1,8 % (environ 60,6 millions de dollars) par rapport à 2014, représente néanmoins une augmentation de plus de 75 % par rapport à 2010 (1 878,2 millions de dollars). La figure IV.IV présente la ventilation de ces dépenses par pilier et la figure IV.V illustre l'évolution des dépenses annuelles totales sur les six dernières années.

¹² Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours exactement à la somme de leurs composantes.

Figure IV.IV
Dépenses de l'année 2015 : ventilation par pilier
 (En pourcentage)

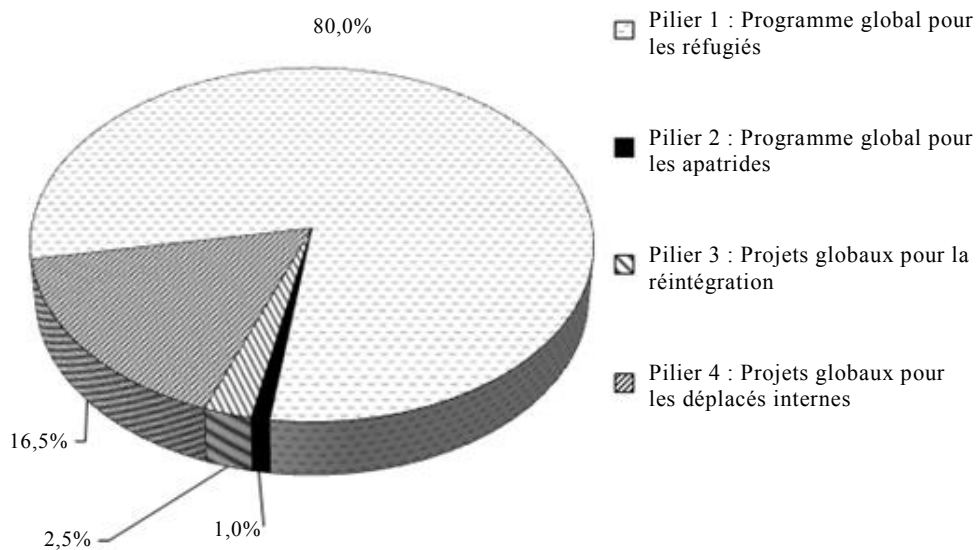
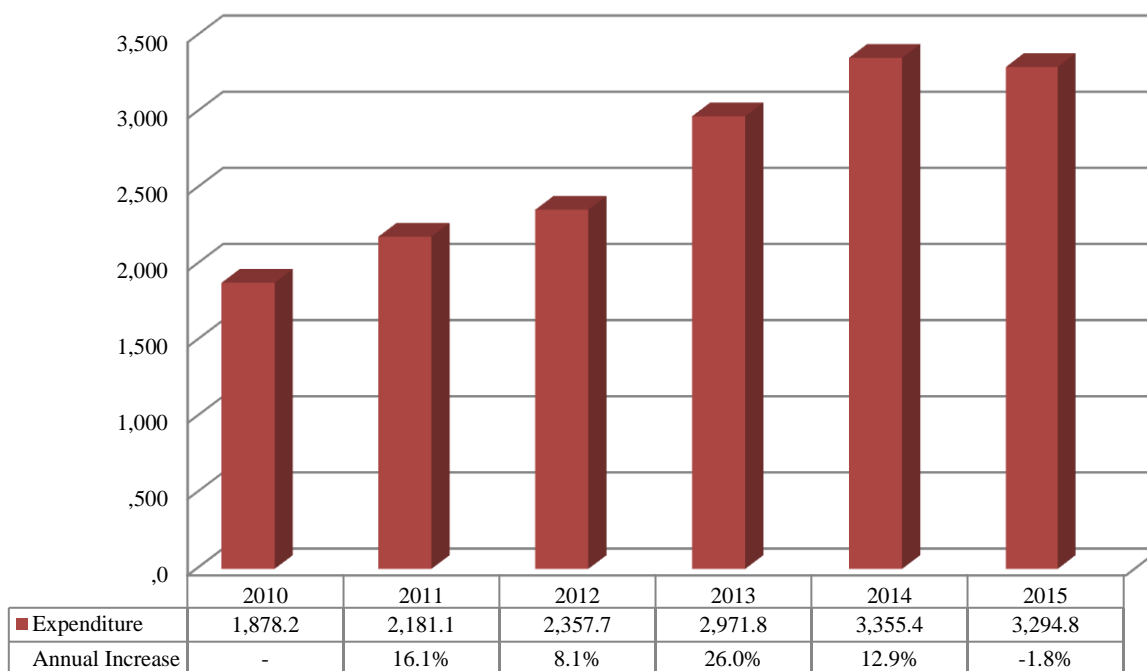


Figure IV.V
Dépenses de la période 2010-2015
 (En millions de dollars des États-Unis)



41. Le tableau IV.2 présente les dépenses engagées en 2015 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration, Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2014.

Tableau IV.2

Dépenses de 2015 ventilées par programme, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	2015		2014	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programme	2 748,3	83,4	2 891,1	86,2
Appui au programme	399,9	12,1	324,9	9,7
Gestion et administration	139,9	4,3	132,1	3,9
Programme des administrateurs auxiliaires	6,7	0,2	7,3	0,2
Total des dépenses	3 294,8	100	3 355,4	100

42. On trouvera une représentation graphique de l'évolution des dépenses au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires) pour la période 2010-2015 dans les figures IV.VI (en millions de dollars) et IV.VII (en pourcentage).

Figure IV.VI
Évolution des dépenses en valeur pour la période 2010-2015

(En millions de dollars des États-Unis)

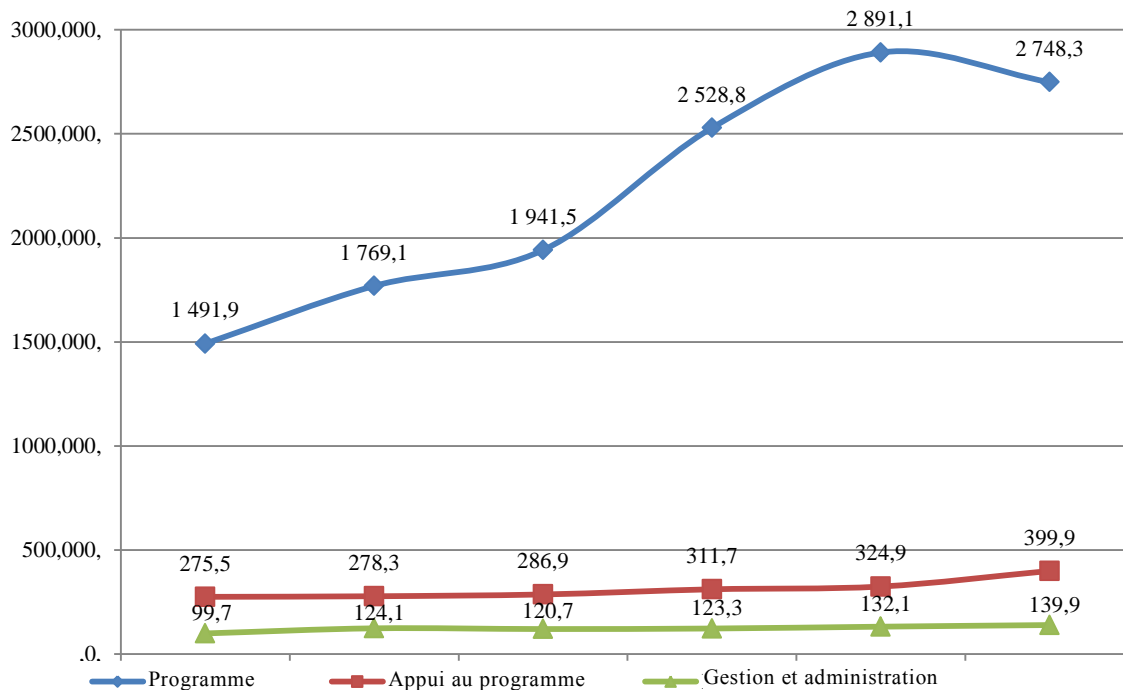
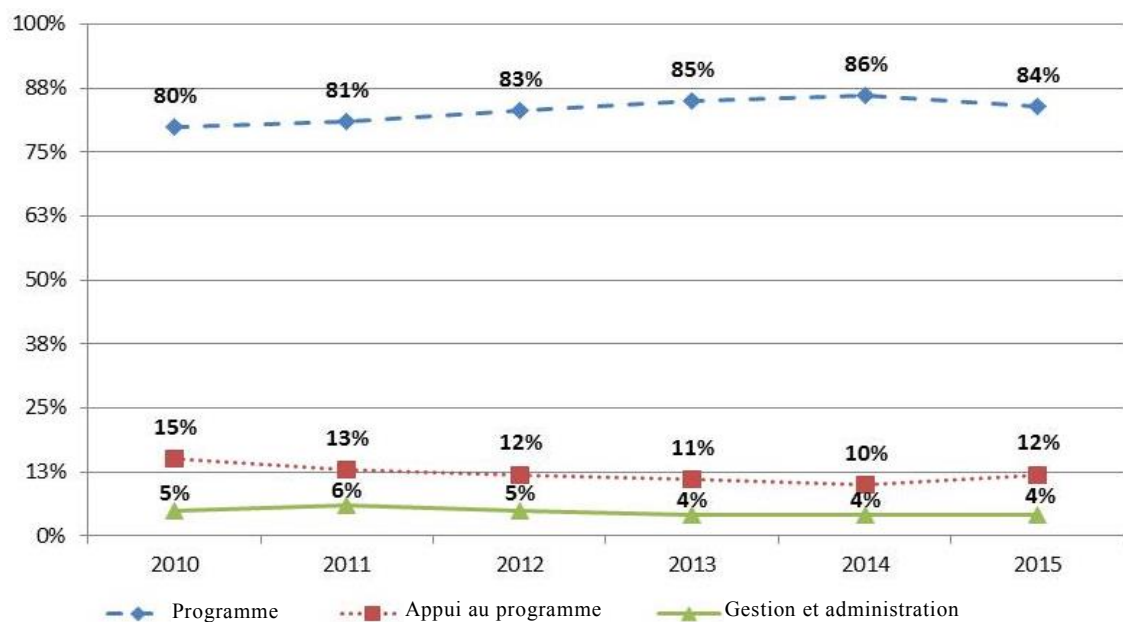


Figure IV.VII
Évolution des dépenses en pourcentage pour la période 2010-2015



E. Gestion des risques

Gestion du risque institutionnel

43. Le HCR a achevé le déploiement initial d'un dispositif structuré de gestion des risques à l'échelle de l'organisation sur la base de la politique de gestion des risques et de l'instruction administrative et des procédures de mise en œuvre pertinentes publiées en 2014. La première évaluation complète des risques, achevée au cours du premier semestre de 2015, a abouti à la création du premier registre des risques institutionnels de l'organisation et a été suivie d'un examen annuel des risques. Les données obtenues permettront d'analyser et de gérer les risques en toute connaissance de cause au cours de l'année 2016.

44. Parallèlement à la création du registre des risques institutionnels, des consultations menées au siège du HCR ont abouti à la définition claire du premier registre des risques stratégiques, sur la base d'une liste initiale de 20 risques d'importance globale. Au fil du temps, les tendances qui ressortiront du registre des risques institutionnels devraient permettre de définir en connaissance de cause les risques stratégiques.

45. Des examens périodiques des risques ont été intégrés dans le cycle de gestion des opérations. Le prochain examen annuel doit avoir lieu entre octobre et décembre 2016.

Gestion du risque financier

46. La gestion du risque financier est assurée par le Bureau du Contrôleur conformément au Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU et au Règlement de gestion des fonds constitués au moyen de contributions volontaires du HCR. Le Haut-Commissariat applique des procédures de planification stratégique et d'affectation des ressources rigoureuses, jointes à une gestion intégrée de la trésorerie et des risques de change. Le Comité des placements, qui est présidé par le Contrôleur, supervise la gestion du risque financier et le placement judicieux de la trésorerie disponible à court terme.

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

48. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent son exposition au risque de crédit auprès d'une institution financière donnée et prévoient l'application de critères de solvabilité rigoureux. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'institutions classées parmi les plus solvables par les grandes agences de notation.

F. Système de contrôle interne et dispositif de responsabilisation

49. Conformément à l'article 10.1 du Règlement de gestion du HCR, le Contrôleur est responsable devant le Haut-Commissaire de l'établissement d'un système de contrôle interne qui assure : a) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les avoirs qui lui sont confiés; b) la conformité des engagements et des dépenses, 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.

50. Des contrôles internes et des mécanismes de responsabilisation sont appliqués en permanence à tous les niveaux du HCR, conformément aux prescriptions établies par les documents de base suivants :

a) Le dispositif global de responsabilisation du personnel d'encadrement, qui définit exhaustivement les responsabilités, les attributions et les pouvoirs dans tout le HCR, en indiquant les règles, outils et orientations de gestion s'y rapportant;

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

c) Le dispositif d'affectation des ressources;

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

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

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

Bureau des services de contrôle interne

52. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) remplit depuis 1997 les fonctions d'audit interne au HCR, conformément à l'article 12.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Le mémorandum d'accord révisé en 2014 conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. La Division de l'audit interne du BSCI comprend un service consacré au HCR, qui est basé à Genève et dispose d'un bureau à Nairobi et d'auditeurs en Jordanie. L'auditeur du BSCI qui se trouvait au Pakistan a été relocalisé à Budapest au premier trimestre de 2016. Les auditeurs internes conduisent régulièrement des missions pour examiner les opérations hors siège ainsi que les unités administratives, les fonctions et les mécanismes du HCR au siège. Leurs constatations et recommandations sont consignées dans des rapports d'audit interne adressés au Haut-Commissaire. Le BSCI présente aussi une synthèse de ses activités et de ses évaluations tant au Comité exécutif du HCR qu'à l'Assemblée générale dans le cadre de son rapport annuel. En 2015, il a publié 38 rapports portant sur diverses opérations de pays, ainsi que des domaines thématiques (nomination, réaffectation et cessation de service du personnel, interventions prenant la forme

d'une aide en espèces, programme d'éducation pour les réfugiés et dépenses de personnel des partenaires).

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

53. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires de réalisation. En 2015, il a continué à collaborer avec plus de 900 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

a) D'acquérir l'assurance raisonnable que le rapport final soumis par le partenaire est exempt d'inexactitudes significatives et conforme à l'accord de partenariat;

b) De déterminer dans quelle mesure le partenaire de réalisation 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.

54. Depuis 2014, le HCR adopte une stratégie d'audit axée sur les risques concernant les projets réalisés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques encourus. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et quatre cabinets d'audit réputés et indépendants de taille mondiale ont été approchés par le HCR, ce qui a donné lieu à un choix de prestataires fondé sur la concurrence, à un processus efficace de certification des audits des projets et à des rapports plus cohérents et de meilleure qualité. La qualité des travaux d'audit réalisés dans le cadre de cet accord révisé est suivie et évaluée en cours d'année sur la base d'indicateurs de résultats et du mandat défini en concertation.

Comité d'audit et de contrôle indépendant

55. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables, au Statut et au Règlement du personnel, ainsi qu'au Règlement de gestion du HCR. En 2015, le Comité a tenu trois sessions au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait au contrôle (audit interne, inspection, évaluation, prévention de la fraude, responsabilité individuelle, gestion de l'informatique et des communications, ressources humaines, achats, déontologie et gestion du risque interinstitutionnel) et formulé des observations à ce sujet.

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

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

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

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

c) De recommander de nouvelles politiques propres à renforcer la responsabilisation;

d) De faciliter l'application effective du dispositif de responsabilisation individuelle prévu dans le dispositif global de responsabilisation du personnel d'encadrement.

57. Le Comité constitue l'organe central chargé de définir les recommandations essentielles non encore appliquées qui sont prioritaires et d'en suivre la mise en œuvre. Il s'assure en outre qu'un effort systématique est fait pour définir les modifications qu'il est nécessaire d'apporter aux politiques et procédures afin de donner suite aux suggestions des organes de contrôle ou pour recommander des politiques supplémentaires. En 2015, le Comité s'est réuni trois fois pour examiner des questions telles que les recommandations liées à la gestion des partenariats récurrents, les principes directeurs à appliquer en cas d'irrégularités de gestion, les modifications à apporter au plan annuel d'audit interne et la mise à jour des recommandations critiques ou obsolètes.

Bureau de l'Inspecteur général

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

Autres outils et mécanismes

59. Il est intéressant de noter que le HCR s'emploie en permanence à renforcer ses contrôles internes et à utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité en prenant les mesures ci-après:

a) Attirer l'attention de l'encadrement sur la suite donnée 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 les divers aspects du renforcement des pratiques de gestion des risques et de la performance dans l'ensemble de l'organisation.

G. Continuité de l'activité

60. La direction du HCR a évalué les conséquences qu'auraient d'éventuelles réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, compte particulièrement tenu de la situation économique et financière mondiale. Elle estime que le HCR dispose de suffisamment de ressources pour poursuivre les activités prévues à moyen terme. Cette conclusion est fondée sur le fait que le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2016 à sa réunion d'octobre 2015 et sur l'évolution observée sur les dernières années en matière de recouvrement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité de l'activité.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. Situation financière au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014 (recalcul)
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	942 874	679 243
Placements	Note 3.1	150 000	120 000
Contributions à recevoir	Note 3.2	708 258	644 384
Stocks	Note 3.3	180 738	193 472
Autres actifs courants	Note 3.4	76 243	117 678
Total des actifs courants		2 058 113	1 754 777
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	Note 3.2	100 866	87 368
Immobilisations corporelles	Note 3.5	146 234	150 137
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	10 173	7 455
Total des actifs non courants		257 273	244 960
Total de l'actif		2 315 386	1 999 737
Passif			
Passifs courants			
Dettes et engagements	Note 3.7	153 704	168 249
Avantages du personnel	Note 3.8	83 095	84 232
Autres passifs courants	Note 3.9	2 130	2 845
Total des passifs courants		238 929	255 326
Passifs non courants			
Avantages du personnel	Note 3.8	618 810	626 286
Provisions	Note 3.10	1 499	1 501
Total des passifs non courants		620 309	627 787
Total du passif		859 238	883 113
Actif net		1 456 148	1 116 624
Réserves et soldes des fonds			
Soldes accumulés des fonds et réserves	Note 3.11	2 011 934	1 688 832
Fonds de roulement et de garantie	Note 3.12	50 000	50 000
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	Note 3.13	36 596	38 420
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(642 382)	(660 628)
Total des soldes des fonds et des réserves		1 456 148	1 116 624

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2015	2014 (recalcul)
Produits			
Contributions volontaires	Note 5.1	3 514 317	2 994 149
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		48 644	41 024
Intérêts créditeurs		1 805	1 775
Produits divers	Note 5.2	17 575	18 960
Total des produits		3 582 341	3 055 908
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 260 832	1 348 070
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	812 942	795 541
Services contractuels	Note 6.3	208 373	224 967
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	Note 6.4	344 473	412 841
Frais de fonctionnement	Note 6.5	180 776	193 221
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	Note 6.6	214 647	124 054
Matériel et fournitures de bureau	Note 6.7	52 411	49 228
Frais de voyage		48 906	50 740
Carburants et lubrifiants		29 015	28 629
Consultants		16 111	20 187
Amortissement et dépréciation	Note 6.8	44 409	42 772
(Gains)/pertes de change	Note 6.9	40 894	64 136
Charges diverses	Note 6.10	25 083	6 108
Total des charges		3 278 872	3 360 494
Excédent/(déficit) sur l'année		303 469	(304 586)

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	Soldes cumulés des fonds et réserves	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	Total
Actif net au 1^{er} janvier 2014 (montants vérifiés)		1 973 812	50 000	(530 053)	35 001	1 528 760
Ajustement suite au changement de méthode comptable	Note 3.5	(9 400)	–	–	–	(9 400)
Actif net au 1^{er} janvier 2014 (recalcul)		1 964 412	50 000	(530 053)	35 001	1 519 360
Variations des soldes des fonds et réserves en 2014						
Excédent/(déficit) pour la période (montants vérifiés)	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(199 731)	(65 531)	(42 990)	3 419	(304 833)
Ajustement de l'excédent/ou du (déficit) suite au changement de méthode comptable	Note 3.5	246	–	–	–	246
Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	Note 3.8	–	–	(98 483)	–	(98 483)
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	Notes 3.8, 3.14	(10 898)	–	10 898	–	–
Comptabilisation d'actifs supplémentaires	Note 3.5	334	–	–	–	334
Transferts	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(65 531)	65 531	–	–	–
Total des variations en 2014 (recalcul)		(275 580)	–	(130 575)	3 419	(402 736)
Actif net au 31 décembre 2014 (recalcul)		1 688 832	50 000	(660 628)	38 420	1 116 624
Variations des soldes des fonds et réserves en 2015						
Excédent/(déficit) pour la période	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	377 096	(42 534)	(29 269)	(1 824)	303 469
Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	Note 3.8	–	–	36 055	–	36 055
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	Notes 3.8, 3.14	(11 460)	–	11 460	–	–
Transferts	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(42 534)	42 534	–	–	–
Total des variations en 2015		323 102	–	18 246	(1 824)	339 524
Total de l'actif net au 31 décembre 2015		2 011 934	50 000	(642 382)	36 596	1 456 148

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	2015	2014 (recalcul)
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour la période		303 469	(304 586)
Amortissement et dépréciation	Notes 3.5, 3.6	44 409	42 772
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	Note 3.2	(77 372)	313 844
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	12 734	(51 412)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	41 435	33 161
(Augmentation)/diminution des dettes et des engagements	Note 3.7	(14 545)	40 224
(Augmentation)/diminution des engagements au titre des avantages du personnel, après déduction de la perte/du gain actuariel(le) sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service		27 442	46 998
(Augmentation)/diminution des provisions	Note 3.10	(2)	440
(Augmentation)/diminution des autres éléments de passif	Note 3.9	(715)	(5)
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		(221)	14 756
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(302)	(220)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		336 332	135 972
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Achats d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(44 792)	(75 948)
Achats d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	(4 814)	(3 620)
Produits de la vente d'éléments d'actif		6 905	8 558
Achats de dépôts à terme		(270 000)	(360 000)
Échéances et ventes de dépôts à terme		240 000	360 000
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(72 701)	(71 010)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
(Augmentation)/diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		263 631	64 962
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		679 243	614 281
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		942 874	679 243

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
	Montant initial ^a	Montant définitif ^b		
Opérations hors siège				
Afrique	1 815 003	2 775 092	1 097 703	1 677 389
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 494 598	2 137 359	1 151 713	985 646
Asie et Pacifique	581 112	596 722	256 429	340 293
Europe	351 136	592 015	243 743	348 272
Amériques	118 395	117 428	59 081	58 347
Total des opérations hors siège	4 360 244	6 218 616	2 808 669	3 409 947
Programmes mondiaux	202 453	315 099	266 468	48 631
Siège	199 611	230 171	213 004	17 167
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat	405 156	456 523	–	456 523
Fonds des administrateurs auxiliaires	12 000	12 000	6 674	5 326
Total	Note 7	5 179 464	7 232 409	3 294 815
			3 937 594	

^a Le budget initial de 5 179,5 millions de dollars (A/68/12/Add.1) a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à sa soixante-quatrième session (30 septembre-4 octobre 2013).

^b À sa soixante-cinquième session (29 septembre-3 octobre 2014), le Comité exécutif a approuvé un budget révisé d'un montant de 6 234,4 millions de dollars (voir A/69/12/Add.1). Le montant définitif inscrit au budget, de 7 232,4 millions de dollars, représente la somme du budget révisé approuvé et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissariat en application de l'article 7.5 du Règlement de gestion (1 156,4 millions de dollars), déduction faite d'un montant de 158,4 millions de dollars au titre de la situation en en Syrie.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Notes relatives aux états financiers

Note 1

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

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV). Son mandat est énoncé dans son Statut (annexe de la résolution 428 (V) de l'Assemblée générale), aux termes duquel « [l]e Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du [...] Statut, et de recherche des 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 de l'Assemblée). En outre, dans sa résolution 48/166, elle a renouvelé son appui au Haut-Commissaire qui, 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, [fournit] une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. De plus, dans sa résolution 832 (IX), elle 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 permanentes au problème des réfugiés. 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. Par ses résolutions ultérieures, l'Assemblée générale a considéré que d'autres catégories de personnes relevaient de la compétence du HCR, dont 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 entreprendre une plus large gamme d'activités, telles que la fourniture d'une assistance humanitaire et l'appui à la réinsertion, selon que de besoin, pour exercer 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 sa disposition. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2015, le Comité exécutif se composait de 98 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 globaux à Budapest et à Copenhague, d'un centre de services informatiques à Amman et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2015, il était présent dans 125 pays, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et de bureaux locaux implantés dans cinq grandes régions, à savoir Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les programmes globaux sont administrés par des divisions au siège.

Note 2

Conventions comptables

Référentiel comptable

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

7. Ces états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé, à sa séance d'octobre 2015, les montants révisés du budget de 2015 ainsi que les projets de budgets pour l'exercice biennal 2016-2017 et la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière.

8. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10), la monnaie de fonctionnement et de présentation du HCR est le dollar des États-Unis. Tous les montants sont arrondis au millier le plus proche.

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

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

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

12. Les états financiers incluent nécessairement des montants estimatifs calculés à partir des connaissances, des appréciations et des hypothèses de la direction au sujet des événements et activités concernés. Les estimations 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 et des stocks, des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels. Il est tenu compte du caractère significatif de l'information dans l'élaboration des conventions comptables et l'établissement des états financiers.

13. En 2015, certaines rubriques ont été reclassées dans les états financiers en vue d'en améliorer la présentation; tel a également été le cas des montants comparatifs correspondants. Les montants effectifs des rubriques reclassées sont indiqués dans la note y afférente.

Produits

14. Les produits constitués par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, les contributions volontaires et les annonces de contributions volontaires confirmées par écrit sont comptabilisés comme opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Si l'utilisation de ces contributions est assortie de restrictions, le HCR estime que celles-ci ne constituent pas des stipulations, telles que définies dans la norme 23.

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

16. Les contributions en nature de biens et de services directement affectées aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur. Il s'agit notamment de biens à distribuer aux 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 de biens sont comptabilisées comme produits et inscrites à l'actif dès réception des articles. Les contributions en nature de services sont constatées simultanément comme produits et comme charges.

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

Charges

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

Instruments financiers

19. 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.

Actifs

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Placements

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

Contributions à recevoir

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

Stocks

23. Les stocks se composent principalement d'articles distribués gratuitement aux bénéficiaires : articles non alimentaires (tentes, literie, articles ménagers, articles médicaux et d'hygiène, vêtements) et matériaux et matériel de construction. Certains produits alimentaires en font également partie.

24. Les stocks sont évalués au prix coûtant ou au coût de remplacement actuel, le montant le plus bas étant retenu. En revanche, les stocks ayant fait l'objet de contributions en nature sont estimés à leur juste valeur à la date du transfert au HCR.

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

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

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

28. Le HCR contrôle périodiquement que ses stocks ne sont pas devenus obsolètes et constate une dépréciation, s'il y a lieu, sur la base de ses données d'expérience.

Immobilisations corporelles

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

30. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial est égal ou supérieur à un seuil de 10 000 dollars.

31. Aux termes des modifications apportées en 2015 aux méthodes comptables relatives à la capitalisation des terrains et des immeubles, seuls les immeubles permanents situés dans des villes où le HCR a son siège, des bureaux régionaux ou une représentation font l'objet d'une capitalisation. Cette modification vise à

harmoniser la comptabilisation des immeubles permanents utilisés aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires. Les droits du HCR sur les immeubles précités sont régulièrement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété. Conformément à la norme IPSAS 3 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », le changement de méthode comptable est appliqué rétrospectivement; en conséquence, le solde d'ouverture a été calculé de nouveau au 1^{er} janvier 2014, ainsi que les montants comparatifs publiés au titre de la période antérieure.

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

<i>Catégories</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Immeubles permanents – siège	40
Immeubles permanents – autres lieux d'affectation	20
Installations mobiles et structures semi-permanentes	5
Locaux pris à bail – améliorations et aménagements importants	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 – améliorations et aménagements importants	Période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou sa durée d'utilité, la plus courte étant retenue
Véhicules motorisés – lourds	10
Véhicules motorisés – légers	5
Matériel divers (groupes électrogènes, télécommunications, sécurité et sûreté, stockage, mobilier et agencements de bureau)	5
Ordinateurs et matériels d'atelier	3

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

Immobilisations incorporelles

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

35. Les actifs incorporels sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial est égal ou supérieur à 30 000 dollars, exception faite des logiciels conçus en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 150 000 dollars.

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

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	6 ans
Logiciels conçus en interne	6 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

Dettes et charges à payer

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

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

Avantages du personnel

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

- a) Les avantages à court terme du personnel exigibles dans les 12 mois qui suivent la période comptable au cours de laquelle les employés ont rendu les services considérés;
- 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

40. 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 ou à une nouvelle 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

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

42. La dette comptabilisée au titre de ces avantages (exception faite des prestations servies par la Caisse commune des pensions) correspond à la valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies à la date d'arrêt des comptes. Cette valeur est calculée par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement à l'actif net.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

43. 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 dispose que peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées, ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

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

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

Provisions et passifs éventuels

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

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

Information sectorielle

48. Les états financiers sont aussi classés par secteurs, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Aux termes de cette note, un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités d'une entité pour lequel il est approprié de publier des informations financières séparées dans le but d'évaluer sa performance

passée en termes de réalisations d'objectifs et en vue de prises de décisions d'allocation future de ressources.

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

50. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Les crédits alloués aux activités de programme se rapportant aux piliers 1 et 2 sont approuvés par le Comité exécutif lorsqu'il arrête le budget-programme biennal et le révisé à la fin de la première année de l'exercice biennal. Ces crédits comprennent aussi les sommes affectées à la Réserve des opérations, sur laquelle le Haut-Commissaire peut effectuer des prélèvements aux fins d'affectation à d'autres parties du budget annuel, dont les budgets supplémentaires. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir leur protection, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions permanentes dans les pays d'asile (y compris toutes les activités visant à faciliter le rapatriement volontaire de réfugiés), ainsi que le renforcement des capacités et les actions de sensibilisation et de mobilisation de ressources. De même, le Programme global pour les apatrides repose sur le mandat du HCR en la matière et couvre tous les programmes relatifs à ces personnes et aux populations de nationalité indéterminée. Le Fonds des administrateurs auxiliaires sert à financer les activités liées au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements.

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

52. Au 31 décembre 2015, les fonds et comptes spéciaux englobaient le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des prestations dues au personnel et le Régime d'assurance médicale du personnel.

Comparaison avec les chiffres du budget

53. Si le HCR est passé à la comptabilité d'exercice à compter du 1^{er} janvier 2012 pour ses états financiers, son budget continue d'être établi selon la méthode de la comptabilité de trésorerie modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif

des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

54. Le Comité exécutif approuve le budget-programme biennal, qui comprend les montants prévus pour les coûts directs des opérations ainsi que pour la gestion et l'administration. Ce budget repose sur une évaluation globale des besoins et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Dans le cas où la Réserve des opérations ne suffirait pas à satisfaire entièrement 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 prochaine session. 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.

55. L'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) présente le budget initial et compare le budget final aux montants effectifs, comptabilisés sur la même base que le budget. Dans la mesure où des méthodes comptables différentes ont présidé à l'établissement du budget et des états financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

56. Les nouvelles normes comptables internationales pour le secteur public ci-après, publiées en 2015, entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2017 :

- Norme IPSAS 33 : Première adoption des normes IPSAS et de la comptabilité d'exercice
- Norme IPSAS 34 : États financiers individuels
- Norme IPSAS 35 : États financiers consolidés
- Norme IPSAS 36 : Participations dans des entreprises associées et des coentreprises
- Norme IPSAS 37 : Arrangements conjoints
- Norme IPSAS 38 : Information à fournir sur les participations dans d'autres entités

Le HCR évalue les incidences que l'application de ces normes pourrait avoir sur les états financiers et prévoit de commencer à appliquer les normes qui le concernent le 1^{er} janvier 2017. La norme IPSAS 33 est sans objet pour le HCR. À l'heure actuelle, il n'est pas possible d'estimer raisonnablement les incidences de l'application des normes 34 à 38.

Note 3
Actif et passif

3.1 Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements

Tableau 3.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2015</i>	<i>31 décembre 2014</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	223 401	59 510
Bureaux extérieurs	93 501	79 929
Dépôts à court terme	630 000	540 000
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie, avant dépréciation	946 902	679 439
Dépréciation (soldes bancaires douteux)	(4 028)	(196)
Total	942 874	679 243

57. La trésorerie destinée au décaissement immédiat est détenue en espèces, dans des comptes en banque. Les soldes des comptes de dépôt à court terme sont exigibles à bref délai.

58. La dépréciation pour soldes bancaires douteux comprend une provision pour moins-value de 3,8 millions de dollars se rapportant aux fonds détenus en bolivars vénézuéliens. Cette mesure a été jugée nécessaire parce que le taux de change opérationnel de l'ONU est fondé sur le principal taux de change officiel de la banque centrale du Venezuela, dont on estime qu'il ne correspond pas à la valeur réelle des liquidités détenues dans cette monnaie.

59. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destinations de la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

Tableau 3.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2015</i>	<i>31 décembre 2014</i>
Opérations	878 059	614 344
Fonds de roulement et de garantie	49 926	49 989
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 889	14 910
Total	942 874	679 243

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

Tableau 3.1.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Fonds de financement des prestations dues au personnel	49 283	37 718
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	36 622	38 420
Opérations	64 095	43 862
Placements à court terme	150 000	120 000

61. Au 31 décembre 2015, les placements s'élevaient à 150 millions de dollars contre 120 millions au 31 décembre 2014. Ils correspondent à des placements au titre du Fonds de financement des prestations dues au personnel ainsi que du régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et à un excédent temporaire de trésorerie au titre des opérations, qu'il n'est pas besoin d'utiliser immédiatement, comme indiqué au tableau 3.1.3. Ces placements portent sur des titres du marché monétaire à échéance de 3 à 12 mois. Les directives du HCR en matière de placements et de gestion des risques sont appliquées sous la supervision du Comité des placements du Haut-Commissariat. L'indice de référence est la courbe des rendements des bons à un an du Trésor des États-Unis.

3.2 Contributions à recevoir

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

Tableau 3.2.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Contributions courantes à recevoir		
Gouvernements	502 962	509 482
Fonds et organismes des Nations Unies	9 893	10 769
Autres organisations intergouvernementales	134 772	111 193
Donateurs privés	81 089	29 729
Contributions courantes à recevoir, avant ajustement pour dépréciation	728 716	661 173
Dépréciation pour créances douteuses	(20 458)	(16 789)
Total, contributions courantes à recevoir	708 258	644 384
Contributions non courantes à recevoir		
Gouvernements	41 275	30 551
Fonds et organismes des Nations Unies	7 250	68
Autres organisations intergouvernementales	11 789	40 237

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Donateurs privés	40 552	16 512
Total, contributions non courantes à recevoir	100 866	87 368
Contributions à recevoir, montant net	809 124	731 752

Tableau 3.2.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Échéance	31 décembre 2015		Échéance	31 décembre 2014	
		Pourcentage			Pourcentage
2014 et années antérieures	8 758	1,1	2013 et années antérieures	2 514	0,4
2015	134 333	16,6	2014	56 454	7,7
2016	565 167	69,8	2015	585 416	80,0
Total, contributions courantes à recevoir	708 258	87,5		644 384	88,1
2017	74 894	9,3	2016	79 069	10,8
2018	23 360	2,9	2017	7 329	1,0
2019	2 612	0,3	2018	970	0,1
Total, contributions non courantes à recevoir	100 866	12,5		87 368	11,9
Contributions totales à recevoir	809 124	100,0		731 752	100,0

63. La variation de la dépréciation pour créances douteuses en 2015 se décompose comme suit :

Tableau 3.2.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	Passation par pertes et profits	Augmentation	(Diminution)	31 décembre 2015
Dépréciation pour créances douteuses	16 789	(4 955)	11 488	(2 864)	20 458

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

3.3 Stocks

65. Le HCR détient des articles en stock à distribuer aux bénéficiaires dans 167 entrepôts (155 en 2014) disséminés dans le monde et dans 7 entrepôts mondiaux centraux situés à Doubaï (Émirats arabes unis), Copenhague, Isaka,

Nairobi, Accra, Douala (Cameroun) et Amman. En 2015, la valeur des articles distribués s'est établie à 318,3 millions de dollars et elle est comptabilisée en charges dans l'état des résultats financiers (état II).

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

Tableau 3.3.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2015</i>	<i>31 décembre 2014</i>
Tentes	36 992	48 553
Literie	58 876	68 373
Articles ménagers	42 525	44 993
Fournitures d'hygiène et médicales et vêtements	25 022	35 967
Aliments et autres fournitures	2 541	2 051
Matériaux et matériel de construction	15 713	6 112
Consommables	99	339
Total partiel	181 768	206 388
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks obsolètes	1 030	12 916
Total, stock	180 738	193 472

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	193 472	142 060
Coût des produits acquis ^a	295 300	431 644
Coût des produits distribués	(318 368)	(379 036)
Autres ajustements	(1 552)	(3 243)
Reprises au compte des dépréciations de stocks obsolètes	11 886	2 047
Stocks, solde de clôture au 31 décembre	180 738	193 472

^a Dont contributions en nature.

67. 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.

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

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	(Diminution)	31 décembre 2015
Dépréciation des stocks obsolètes	12 916	(11 886)	1 030

69. Au cours de la période antérieure, la dépréciation pour stocks obsolètes concernait les articles à rotation lente ou ayant dépassé leur durée de vie standard. Compte tenu du fait que la plupart des articles à rotation lente en stock font partie des stocks d'urgence qu'il est nécessaire de détenir dans plusieurs lieux et qui sont régulièrement utilisés, ces articles ne sont plus visés par la dépréciation, ce qui explique la réduction du montant total de la dépréciation.

70. En fin d'année, le HCR a détenu des stocks d'une valeur totale de 180,7 millions de dollars (après dépréciation pour obsolescence), ce qui correspond à sept mois environ de distribution en 2015 (contre environ six mois en 2014).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Charges comptabilisées d'avance	54 211	87 313
Dépôts auprès de fournisseurs	3 224	1 596
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	11 350	9 582
Montants à recevoir des partenaires de réalisation	4 706	2 376
Avances au personnel	3 754	5 141
Actifs destinés à la vente	–	12 900
Autres actifs	6 093	6 024
Total partiel	83 338	124 932
<i>À déduire</i> : Dépréciation des autres actifs courants	7 095	7 254
Total, autres actifs courants	76 243	117 678

71. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires de réalisation, des loyers et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Un montant de 39,1 millions de dollars (contre 67,8 millions en 2014) a été versé aux partenaires d'exécution au titre : a) d'accords de projet de 2015 en vertu desquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2016, soit un montant de 31,9 millions de dollars pour 89 projets (56,6 millions pour 119 projets en 2014); et b) de la première tranche de financement de projets prévus pour l'année budgétaire 2016, soit un

montant de 7,2 millions de dollars pour 62 projets (11,2 millions de dollars pour 94 projets en 2014).

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

73. Les actifs destinés à la vente sont principalement des automobiles ayant dépassé leur durée d'utilité économique et évaluées à leur juste valeur. En 2015, aucun actif n'a été destiné à la vente.

3.5 Immobilisations corporelles

74. Les principales catégories d'immobilisation corporelle sont les terrains et les bâtiments, les aménagements et rénovation de grande ampleur aux locaux, les véhicules automobiles, le matériel informatique et de communication et les groupes électrogènes.

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

76. En conséquence du changement de méthode comptable applicable à la capitalisation des immeubles permanents décrite au paragraphe 31, le montant indiqué au titre des années antérieures a été ajusté, comme on le voit aux tableaux 3.5.1 et 3.5.2. Les ajustements correspondants figurent dans l'état intitulé « Évolution des actifs nets (état III) » et au tableau 3.5.4. Les montants comparatifs de l'année antérieure concernant les rubriques visées ont été recalculés dans les états financiers pertinents et sont présentés en conséquence.

Tableau 3.5.1

Récapitulation des modifications des soldes antérieures relatifs aux immobilisations corporelles apportées en conséquence du changement de méthodes comptables

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013 et années précédentes
Coût ou évaluation		
Modifications du solde de clôture imputables au changement de méthode comptable	–	(11 228)
Modifications des entrées imputables au changement de méthode comptable	(417)	–
Modifications des cessions imputables au changement de méthode comptable	121	–
Amortissements cumulés		
Modifications du solde d'ouverture imputables au changement de méthode comptable	–	1 828
Modifications de la dépréciation imputables au changement de méthode comptable	571	–
Modifications des cessions imputables au changement de méthode comptable	(29)	–
Total des modifications imputables au changement de méthode comptable	246	(9 400)

Tableau 3.5.2
Récapitulation des ajustements apportés aux charges de 2014
en conséquence du changement de méthode comptable

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses d'exploitation</i>	<i>Amortissement et dépréciation</i>	<i>Autres frais</i>	<i>Total</i>
Modifications des entrées imputables au changement de méthode comptable	270	–	147	417
Modifications des cessions imputables au changement de méthode comptable	–	–	(92)	(92)
Modifications de l'amortissement imputables au changement de méthode comptable	–	(571)	–	(571)
Total, modifications imputables au changement de méthode comptable	270	(571)	55	(246)

Tableau 3.5.3
Immobilisations corporelles, 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Autres matériels</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2015 (recalcul)	24 671	10 036	228 727	24 486	16 987	10 850	315 757
Entrées – achats	1 151	1 406	31 935	3 664	2 771	3 865	44 792
Entrées – contributions en nature	–	–	–	286	16	–	302
Cessions	(168)	–	(23 812)	(1 309)	(430)	(285)	(26 004)
Solde de clôture au 31 décembre 2015	25 654	11 442	236 850	27 127	19 344	14 430	334 847
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2015 (recalcul)	(10 831)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(165 620)
Cessions	120	–	17 660	1 086	263	191	19 320
Dotation aux amortissements de l'année	(3 258)	(2 546)	(28 231)	(3 236)	(3 156)	(1 656)	(42 083)
Dépréciation	(31)	–	(146)	(18)	(8)	(27)	(230)
Solde de clôture au 31 décembre 2015	(14 000)	(7 033)	(130 783)	(17 848)	(12 464)	(6 485)	(188 613)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2014 (recalcul)	13 840	5 549	108 661	8 806	7 424	5 857	150 137
Solde de clôture au 31 décembre 2015	11 654	4 409	106 067	9 279	6 880	7 945	146 234

Tableau 3.5.4
Immobilisations corporelles, 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Grosses améliorations</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Autres matériels</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014	31 912	6 855	219 349	22 022	14 524	7 998	302 660
Modifications du solde d'ouverture imputables au changement de méthode comptable	(11 228)	–	–	–	–	–	(11 228)
Entrées – achats	10 828	3 238	51 803	3 805	2 770	3 504	75 948
Modifications des entrées imputables au changement de méthode comptable	(417)	–	–	–	–	–	(417)
Entrées – contributions en nature	–	–	41	97	–	82	220
Comptabilisation d'actifs supplémentaires	–	–	473	196	–	155	824
Cessions	(6 545)	(57)	(42 939)	(1 634)	(307)	(889)	(52 371)
Modifications des cessions imputables au changement de méthode comptable	121	–	–	–	–	–	121
Solde de clôture au 31 décembre 2014 (recalcul)	24 671	10 036	228 727	24 486	16 987	10 850	315 757
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014	(10 834)	(1 843)	(120 094)	(13 887)	(6 068)	(4 539)	(157 265)
Modifications du solde d'ouverture imputables au changement de méthode comptable	1 828	–	–	–	–	–	1 828
Cessions	534	57	26 437	1 480	242	663	29 413
Modifications des cessions imputables au changement de méthode comptable	(29)	–	–	–	–	–	(29)
Dotation aux amortissements de l'année	(2 851)	(2 701)	(25 334)	(3 043)	(2 895)	(975)	(37 799)
Modifications de la dotation aux amortissements imputables au changement de méthode comptable	571	–	–	–	–	–	571
Amortissements d'actifs supplémentaires comptabilisés	–	–	(296)	(76)	–	(119)	(491)
Dépréciation	(50)	–	(779)	(154)	(842)	(23)	(1 848)
Solde de clôture au 31 décembre 2014 (recalcul)	(10 831)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(165 620)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2013 (recalcul)	11 678	5 012	99 255	8 135	8 456	3 459	135 995
Solde de clôture au 31 décembre 2014 (recalcul)	13 840	5 549	108 661	8 806	7 424	5 857	150 137

3.6 Immobilisations corporelles

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

Tableau 3.6.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Total 2015</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	4 677	4 967	9 644
Entrées	270	4 544	4 814
Solde de clôture au 31 décembre	4 947	9 511	14 458
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	(2 189)	–	(2 189)
Dotations aux amortissements de l'année	(2 096)	–	(2 096)
Solde de clôture au 31 décembre	(4 285)	–	(4 285)
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	2 488	4 967	7 455
Solde de clôture au 31 décembre	662	9 511	10 173

Tableau 3.6.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

	<i>Licences et droits, droits d'auteur et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Total 2014</i>
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	699	6 863	7 562
Solde de clôture au 31 décembre	2 488	4 967	7 455

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

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

80. Les « immobilisations corporelles en développement » correspondent à six projets informatiques : Focus 2, proGres, le système biométrique de gestion des identités, la mise à niveau du module finances et chaîne d'approvisionnement du MSRP, la mise à niveau du module ressources humaines du MSRP et Twine.

81. Les activités de développement du projet Focus 2 ont été suspendues en 2014 et aucune activité de conception n'a été entreprise en 2015.

3.7 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2015</i>	<i>31 décembre 2014</i>
Dettes		
Fournisseurs	48 238	47 349
Partenaires de réalisation	22 648	32 350
Organismes des Nations Unies	703	5 910
Autres	3 414	2 648
Total, dettes	75 003	88 257
Dettes		
Fournisseurs	59 880	56 617
Partenaires de réalisation	11 175	16 200
Organismes des Nations Unies	4 575	6 803
Autres	3 071	372
Total, charges à payer	78 701	79 992
Total, dettes et charges à payer	153 704	168 249

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

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

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

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

3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

Tableau 3.8.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Engagements au titre des avantages du personnel		
Traitements et prestations connexes	10 427	12 240
Congés annuels	61 601	62 485
Assurance maladie après la cessation de service	546 485	545 477
Prestations liées au rapatriement	82 419	89 234
Autres prestations liées à la cessation de service	973	1 082
Total, engagements au titre des avantages du personnel	701 905	710 518
Répartition		
Passif courant	83 095	84 232
Passif non courant	618 810	626 286
Total, engagements au titre des avantages du personnel	701 905	710 518

86. Outre les augmentations de salaires et de traitements imputables à 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.

87. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés à la fin de 2015. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, jusqu'à un maximum de 60 jours.

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

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

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

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

Taux d'actualisation	2,85 % (2014 : 2,7 %) – moyenne pondérée des taux d'actualisation pour les trois principales monnaies dans lesquelles sont libellés les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse. Les flux de trésorerie projetés à ce titre sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune de ces trois principales monnaies, aux échéances correspondantes.
Taux prévu d'évaluation du coût des soins de santé	2,70 % (2014 : 2,90 %) – moyenne pondérée des taux tendanciels de la hausse du coût des soins de santé estimés pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses

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

Taux d'actualisation	3,9 % (2014 : 3,5 %) – 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	2,2 % (2014 : 2,5 %)

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

Tableau 3.8.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015		2014	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Montant brut des engagements	1 139 302	796 410	1 155 655	794 772
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(352 645)	(249 925)	(357 157)	(249 295)
Engagements au 31 décembre, montant net	786 657	546 485	798 498	545 477

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

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

Tableau 3.8.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	545 477	417 590
Coût des services rendus sur l'année	27 555	18 233
Coût financier de l'année	14 662	15 775
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(5 154)	(4 604)
(Gain) ou perte actuariels	(36 055)	98 483
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	546 485	545 477

92. Les gains et pertes actuariels sont directement imputés aux réserves, tandis que le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges. Pour 2015, le montant porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II) est de 42,2 millions de dollars, comme spécifié dans la note 6.2.

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

94. À partir du 1^{er} janvier 2012, le HCR a commencé à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au moyen d'une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux concernés. Au 31 décembre 2015, le montant ainsi provisionné s'élevait à 41,2 millions de dollars.

Tableau 3.8.4

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre	546 485	545 477
Montant provisionné au 31 décembre	(41 243)	(31 693)
Engagements non provisionnés au titre des prestations définies au 31 décembre	505 242	513 784

95. Pour 2016, la part du HCR dans les cotisations d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 15 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

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

Tableau 3.8.5

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Effet sur les composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi		
Hausse de 1 point de pourcentage	15 439	9 532
Baisse de 1 point de pourcentage	(10 801)	(7 407)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	154 524	117 605
Baisse de 1 point de pourcentage	(114 028)	(92 080)

Prestations de rapatriement

97. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, dont ceux de la catégorie des administrateurs, ont droit, lorsqu'ils quittent l'Organisation, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Comme l'indique le tableau ci-après, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établiront au 31 décembre 2015, d'après les calculs de l'actuaire, à 82,4 millions de dollars.

Tableau 3.8.6

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015		2014	
	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés	Valeur actuelle des avantages futurs	Engagements cumulés
Prime de rapatriement	75 741	53 231	75 864	55 952
Voyage et déménagement	32 807	29 188	33 282	33 282
Engagements nets au 31 décembre	108 548	82 419	109 146	89 234

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

Tableau 3.8.7

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage	2015	2014
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	89 234	78 864
Coût des services rendus sur l'année	3 534	2 961
Coût financier sur l'année	3 020	3 256
Prestations versées	(4 262)	(3 703)
(Gain) ou perte actuariel	(9 107)	7 856
Montant total des engagements au 31 décembre	82 419	89 234

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

100. Le total pour l'année considérée du coût des services rendus, du coût financier, des prestations versées et des gains ou pertes actuariels est porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II). Pour 2015, cette charge s'élève à 6,6 millions de dollars, comme spécifié à la note 6.2.

Tableau 3.8.8

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prime de rapatriement et voyage	2015	2014
Montant total des engagements au 31 décembre	82 419	89 234
Montant provisionné au 31 décembre	(8 040)	(6 025)
Engagements non provisionnés au 31 décembre	74 379	83 209

101. Pour 2016, les paiements du HCR au titre des prestations de rapatriement sont estimés à 8,6 millions de dollars.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

103. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale (soit actuellement 7,9 % pour les participants et 15,8 % pour les organisations affiliées). En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

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

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

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

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

108. En décembre 2014, l'Assemblée générale a décidé que, le 1^{er} janvier 2018 au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteront à 65 ans l'âge réglementaire de départ à la retraite des fonctionnaires recrutés avant le 1^{er} janvier 2014, en tenant compte des droits acquis des intéressés.

109. En 2015, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 95,7 millions de dollars (contre 90,4 millions en 2014). En 2016, elles devraient atteindre 102,4 millions de dollars.

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

3.9 Autres passifs courants

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Contributions en attente de la signature d'un accord	294	931
Autres dettes	1 836	1 914
Total, autres passifs courants	2 130	2 845

3.10 Provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de provisions	31 décembre 2014	Utilisation	Augmentation/ diminution	31 décembre 2015
Provision pour remise en état de locaux pris à bail ou occupés en vertu de droits d'usage cédés sans contrepartie	1 501	–	(2)	1 499
Total, provisions	1 501	–	(2)	1 499

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

3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2014 (recalcul)</i>	<i>Excédent/ (déficit)</i>	<i>Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel</i>	<i>Ajustement sur la période antérieure</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2015</i>
Fonds du programme annuel							
Fonds du programme annuel hors réserves	1 461 633	322 286	(11 460)	–	151 334	(167 208)	1 756 585
Réserve des opérations	10 000	–	–	–	8 718	(8 718)	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	–	–	–	20 000
Total, Fonds du programme annuel	1 491 633	322 286	(11 460)	–	160 052	(175 926)	1 786 585
Fonds du budget ordinaire	(434)	4 361	–	–	–	–	3 927
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 831	790	–	–	–	(801)	14 820
Fonds des projets pour la réintégration	37 574	39	–	–	–	(1 225)	36 388
Fonds des projets pour les déplacés internes	145 228	49 620	–	–	–	(24 634)	170 214
Total, soldes cumulés des fonds et réserves	1 688 832	377 096	(11 460)	–	160 052	(202 586)	2 011 934

113. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées comme produits et qu'il est prévu d'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR.

114. Les opérations concernant le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et le pilier 2 (Programme pour les apatrides) sont enregistrées dans :

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

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

115. 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.

116. La réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat sert à doter le HCR des moyens financiers de réaliser des activités non budgétisées conformes aux activités et stratégies prévues dans le budget-programme annuel

approuvé et au mandat du Haut-Commissariat. Cette réserve est fixée à 50,0 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, ou à un niveau différent, si le Comité exécutif en décide ainsi. Pour 2015, ce dernier en a fixé le montant à 20,0 millions de dollars.

117. Un montant de 25 millions de dollars inclus dans le Fonds du programme annuel est réservé à l'augmentation du Fonds de roulement, sous réserve de l'approbation du Comité exécutif en 2016.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	Excédent/(déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2015
Fonds de roulement et de garantie	50 000	(42 534)	51 302	(8 768)	50 000

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2014	Excédent/(déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2015
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	38 420	(1 824)	–	–	36 596

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

3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Engagements	Financement	Solde net du fonds	Engagements	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service						
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	(425 636)	34 351	(391 285)	(423 780)	24 801	(398 979)
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	(120 849)	6 892	(113 957)	(121 697)	6 892	(114 805)
Total partiel	(546 485)	41 243	(505 242)	(545 477)	31 693	(513 784)
Rapatriement	(82345)	8 040	(74 305)	(89 234)	6 025	(83 209)
Congé annuel	(61515)	–	(61 515)	(62 485)	–	(62 485)
Autres prestations à la cessation de service	(1 320)	–	(1 320)	(1 150)	–	(1 150)
Total	(691 665)	49 283	(642 382)	(698 346)	37 718	(660 628)

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

121. En application de la décision prise par le Comité permanent en juin 2011, le HCR a commencé, à compter du 1^{er} janvier 2012, à financer ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en pratiquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux concernés, ce qui lui a permis de mettre en réserve depuis 2012 un montant de 41,2 millions de dollars.

122. De plus, conformément à cette même décision du Comité permanent, un montant de 8,0 millions de dollars a été mis de côté depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement.

123. Tous les fonds, réserves et comptes spéciaux 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

124. Les politiques de gestion des risques du HCR limitent le montant des disponibilités et des placements à l'égard de toute contrepartie bancaire en respectant scrupuleusement un ensemble de critères minima de notation. En conséquence, les risques de perte du capital ont été considérablement atténués grâce à des évaluations rigoureuses des risques et à la prise en compte des taux de notation bancaire. Les fonds excédentaires, représentant la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont placés dans les institutions financières du monde

entier les mieux classées en termes de solidité financière et dotées d'un ratio de solvabilité élevée et d'importantes réserves. En outre, il est tenu compte de la répartition géographique et des seuils à ne pas dépasser pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'établissements financiers auxquels les grandes agences de notation ont accordé la meilleure cote de solvabilité, ce qui permet d'obtenir les meilleures assurances de solvabilité.

125. Les contributions à recevoir comprennent essentiellement les contributions volontaires dues par les États Membres. Il n'y a pas eu jusqu'à présent de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. Le risque a été évalué à 20,3 millions de dollars et a été provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3 sur les contributions à recevoir.

Risque de liquidité

126. Au 31 décembre 2015, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 942,9 millions de dollars contre 679,2 millions de dollars au 31 décembre 2014.

127. La trésorerie et des équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés disponibles pour les opérations (878,1 millions de dollars) et de montants affectés à des activités non opérationnelles (64,1 millions de dollars) (voir note 3.1).

128. Le niveau moyen de la trésorerie non réservée disponible pour les opérations en 2015 représentait environ 2,5 mois de fonctionnement sur la base de la moyenne des décaissements mensuels, contre 2,3 mois en 2014. Le HCR gère ses flux de trésorerie de façon que le montant moyen de ses disponibilités non réservées couvre deux mois de décaissement au maximum. L'exécution des activités de programme et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des contributions annoncées et des résultats des appels spéciaux, ainsi que des prévisions de trésorerie et du suivi de l'utilisation et de la réception des contributions des donateurs. Des procédures rigoureuses de gestion et de suivi de la trésorerie sont en place pour garantir que le HCR dispose à tout moment des disponibilités nécessaires pour faire face en temps voulu à ses obligations contractuelles.

Risque de taux d'intérêt

129. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année aux fins des activités opérationnelles et non opérationnelles. En 2015, ces produits s'élevaient à 1,8 million de dollars, soit le même montant qu'en 2014. Malgré la faiblesse des taux d'intérêt dans le monde entier et la courte durée des placements, le HCR a obtenu un rendement supérieur au rendement de référence à trois et à six mois des bons du Trésor des États-Unis, ce qui montre qu'il gère efficacement des taux d'intérêt à court terme tout en préservant l'excédent temporaire de fonds à court terme. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

Risque de change

130. Le HCR subit tout au long de l'année des risques de change du fait qu'il reçoit des contributions libellées en 10 grandes monnaies et effectue des décaissements en 95 devises. Dans le cadre de la gestion de portefeuille multidevises, il détermine ses

positions de réserves effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements. De la sorte, il ne fait qu'une utilisation limitée d'opérations de couverture à court terme et il n'avait aucune position ouverte à la fin de l'année.

131. Le HCR subit en outre un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées pour des périodes à venir, lié à la date de réception d'une contribution annoncée déjà prise en compte dans le cycle de prévision des recettes. Ce processus débute lorsque le HCR peut confirmer avec certitude qu'une annonce de contribution sera reçue; viennent ensuite la réception de cette annonce, sa comptabilisation en comptes à recevoir et produits, puis le versement effectif de la contribution. La prévision et la confirmation de la date exacte de réception des contributions annoncées et le versement effectif du montant annoncé engendrent des incertitudes considérables. De ce fait, le HCR gère son exposition aux risques de change en appliquant une méthode établie de gestion des risques, ce qui lui permet de tirer parti des avantages liés à la diversification élevée de son portefeuille de devises.

132. L'analyse de sensibilité aux taux de change de 2015 confirme que le dollar s'est apprécié de 9 % par rapport aux principales devises utilisées par le HCR, ce qui a entraîné une perte de change d'environ 4,0 millions de dollars par point de pourcentage d'appréciation du dollar des États-Unis. En 2015, les principales pertes de change étaient imputables aux principales devises ci-après : l'euro (58 %), la couronne suédoise (13 %), la couronne danoise (13 %), le dollar australien (6 %), le dollar canadien (4 %), la couronne norvégienne (4 %) et la livre britannique (2 %).

133. Le HCR minimise les pertes 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 des flux qui permet de suivre les flux à l'échelle mondiale sur la base des bons de commande.

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

Note 5 Produits

5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Contributions monétaires		
Gouvernements	2 886 549	2 484 426
Organismes et fonds des Nations Unies	92 777	69 022
Autres organisations intergouvernementales	176 202	170 455
Donateurs privés	335 129	221 512

	2015	2014
Sommes remboursées aux donateurs et baisses des recettes	(3 640)	(3 118)
Total, contributions monétaires	3 487 017	2 942 297
Contributions en nature		
Gouvernements	15 532	39 650
Organismes et fonds des Nations Unies	180	75
Donateurs privés	11 588	12 127
Total, contributions en nature	27 300	51 852
Total, contributions volontaires	3 514 317	2 994 149

135. Les sommes remboursées aux donateurs sont déduites du montant des contributions monétaires.

136. Les contributions en nature représentent des dons de biens et de services directement affectés aux opérations. Elles comprennent des articles de stocks et des bons de carburant à distribuer aux bénéficiaires, le droit d'utiliser des locaux, des services de distribution collective, des prestations de transport et la mise à disposition de personnel. En 2015, la valeur des contributions en nature était de 13,7 millions de dollars pour les marchandises (contre 29,6 millions de dollars en 2014) et de 13,6 millions de dollars pour les services (contre 10,7 millions de dollars en 2014). Des bons de carburant d'une valeur de 11,6 millions de dollars ont été reçus en 2014, mais aucun n'a été reçu en 2015.

137. Le montant total des contributions monétaires enregistrées en 2015 (3 487,0 millions de dollars) est analysé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2
Contributions monétaires enregistrées

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2015</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>Contributions monétaires enregistrées en 2014</i>
2015	2 723 210	2014	2 398 198
Années à venir		Années à venir	
2016	668 215	2015	492 895
2017	66 849	2016	34 477
2018	26 352	2017	16 727
2019	2 390	2018	–
Total partiel	763 806		544 099
Total, contributions monétaires	3 487 016		2 942 297

Tableau 5.1.3
Contributions monétaires, par type de préaffectation

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	Contributions monétaires enregistrées en 2015	Contributions monétaires enregistrées en 2014
Non préaffectées	535 110	387 470
Préaffectation en instance	200 583	159 175
Niveau national ou sectoriel	2 017 179	1 857 040
Niveau régional ou sous-régional	710 956	512 325
Préaffectation à une activité thématique	23 188	26 287
Total, contributions monétaires	3 487 016	2 942 297

5.2 Autres produits

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	4 067	3 063
Produits de la vente d'actifs	6 905	8 558
Primes d'assurance maladie versées par les participants au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	1 161	2 218
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	1 262	848
Produits divers	4 180	4 273
Total des autres produits	17 575	18 960

Note 6 Charges

6.1 Charges engagées par les partenaires de réalisation

138. Le montant total des charges engagées par les partenaires de réalisation s'est élevé à 1 260,8 millions de dollars en 2015 (contre 1 348,1 millions de dollars en 2014). Le tableau ci-dessous présente la ventilation de ce montant par catégorie de partenaire et par pilier.

Tableau 6.1.1
(En milliers de dollars des États-Unis)

Pilier ou compte spécial	Gouvernements	ONG internationales	ONG locales	Organismes des Nations Unies	Total des charges	
					2015	2014
Programme global pour les réfugiés	137 461	496 699	260 079	103 275	997 514	1 089 015
Programme global pour les apatrides	536	1 735	4 428	1 689	8 388	8 116
Projets globaux pour la réintégration	5 223	16 661	16 225	2 630	40 739	38 708

<i>Pilier ou compte spécial</i>	<i>Gouvernements</i>	<i>ONG internationales</i>	<i>ONG locales</i>	<i>Organismes des Nations Unies</i>	<i>Total des charges</i>	
					<i>2015</i>	<i>2014</i>
Projets globaux pour les déplacés	15 274	102 231	85 515	11 171	214 191	212 231
Total	158 494	617 326	366 247	118 765	1 260 832	1 348 070

139. La rubrique Organismes des Nations Unies inclut un montant de 60,7 millions de dollars au titre du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (contre 58,8 millions de dollars en 2014) et la somme de 23,7 millions de dollars pour les Volontaires des Nations Unies (contre 23,2 millions de dollars en 2014), aux fins de la fourniture de personnel aux opérations. La rubrique ONG locales inclut un montant de 42,9 millions de dollars (contre 46,5 millions de dollars en 2014) au titre du partenariat en matière de collecte de fonds et de sensibilisation.

140. Les charges se rapportant à des partenariats incluent des versements de 34,9 millions de dollars à des partenaires, qui représentent la contribution du HCR à des projets et aux dépenses d'appui du siège concernant le contrôle, l'administration et la supervision de projets exécutés sur le terrain. Cette contribution ne vise pas à couvrir l'intégralité des dépenses d'appui du siège en faveur des partenaires internationaux.

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

Tableau 6.1.2
(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de droits	Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés	Total des charges	
					2015	2014
Besoins de base et services essentiels	455 657	446	14 381	96 547	567 031	623 578
Autonomisation des populations locales	81 104	268	7 568	19 248	108 187	122 709
Solutions durables	28 917	2 601	6 177	6 406	44 100	44 936
Processus de protection équitables et documentation	74 034	2 075	7	3 601	79 717	74 587
Environnement de protection favorable	33 023	1 593	2 956	15 952	53 524	43 253
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	81 021	294	–	–	81 315	81 464
Direction, coordination et partenariats	17 656	9	136	14 122	31 923	26 529
Appui logistique et opérationnel	124 227	607	5 239	15 637	145 710	140 315
Protection contre la violence et l'exploitation	48 352	1	1 081	18 299	67 734	63 159
Charges se rapportant à des accords concernant l'année considérée pour lesquelles les partenaires de réalisation ont soumis leurs rapports	943 991	7 894	37 545	189 811	1 179 241	1 220 530
Charges pour lesquelles les partenaires de réalisation n'ont pas encore soumis leurs rapports	23 984	524	2 644	4 043	31 194	31 483
Charges se rapportant à des accords concernant des années antérieures	29 537	(29)	551	20 337	50 396	96 057
Total des charges	997 512	8 389	40 739	214 192	1 260 832	1 348 070

142. En 2015, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires de réalisation un montant total de 1,5 million de dollars (contre 0,9 million en 2014), au titre des charges non justifiées qu'il a repérées au cours de son examen des rapports d'audit des projets réalisés par les partenaires.

143. Des intérêts créditeurs et des produits divers d'un montant de 1,3 million de dollars (contre 1,6 million en 2014) ont été reçus des partenaires de réalisation pendant l'année. En outre, le HCR a comptabilisé en pertes en 2015 un montant de 0,012 million de dollars (contre 0,2 million en 2014), représentant des sommes recouvrables auprès des partenaires de réalisation.

6.2 Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Traitements	452 151	435 480
Pensions	95 094	89 868
Indemnités diverses	72 370	67 410
Personnel temporaire	40 659	44 742
Assurance maladie – personnel en activité	22 590	21 446
Assurance maladie après la cessation de service	42 217	34 008
Primes de réaffectation	27 718	23 492
Indemnités pour frais d'études	25 862	23 863
Prestations diverses payables à la cessation de service	5 129	5 283
Primes d'évacuation	6 838	7 496
Primes de rapatriement	6 554	6 217
Prestations dues à la prise de fonctions	8 734	6 496
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	4 324	5 634
Congé dans les foyers	1 538	2 177
Paiement de jours de congé accumulés	(884)	3 297
(Gains)/pertes actuariels liés aux prestations de rapatriement	(9 107)	7 856
Autres frais de personnel	11 155	10 776
Total, traitements et avantages du personnel	812 942	795 541

144. Les rubriques Assurance maladie après la cession de service et Prime de rapatriement concernent uniquement le coût annuel des services rendus et les frais financiers. À des fins de comparaison, les charges de 2014 relatives aux prestations versées suite aux demandes de remboursement des retraités (soit 4,6 millions de dollars) sont passées de la rubrique Assurance maladie après la cessation de service à la rubrique Assurance maladie – personnel en activité. De même, les charges de 2014 relatives aux versements de primes de rapatriement (soit 3,7 millions de dollars) ont été reclassées à la rubrique Prestations diverses payables à la cessation de service.

6.3 Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Transport	44 412	49 846
Construction	17 111	23 067
Activités conjointes d'organismes des Nations Unies	27 663	23 975
Services professionnels	12 962	10 973
Assistance extérieure	10 880	13 799
Publicité	22 748	20 802
Marketing et traitement de données	18 169	15 718
Séminaires	8 192	7 784
Autres services	46 236	59 003
Total, services contractuels	208 373	224 967

145. Les autres services concernent diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles. Ils comprennent des services administratifs en matière de santé dispensés au Liban pour les personnes relevant de la compétence du HCR, d'un montant de 20,7 millions de dollars en 2015 (contre 22,2 millions de dollars en 2014).

6.4 Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Articles de stock distribués		
Tentes	33 547	37 641
Literie	104 835	156 894
Articles ménagers	79 157	77 327
Fournitures d'hygiène et médicales et vêtements	71 362	77 151
Matériaux et matériel de construction	17 347	18 623
Aliments et autres fournitures	6 023	10 505
Consommables	6 097	895
Total, articles de stock distribués	318 368	379 036
Fournitures et consommables distribués		
Autres fournitures	26 105	33 805
Total, fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	344 473	412 841

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

s'agit notamment des articles médicaux (14,6 millions de dollars) et des bons de carburant (1,6 million de dollars) distribués aux bénéficiaires.

6.5 Charges de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014 (recalcul)
Entretien	58 656	60 919
Location de locaux	50 683	46 672
Communications	28 950	27 961
Matériel	17 880	24 137
Services collectifs de distribution	10 728	13 988
Véhicules	798	980
Primes d'assurance	2 469	9 640
Frais bancaires	2 689	2 366
Autres charges de fonctionnement	7 923	6 558
Total, charges de fonctionnement	180 776	193 221

147. Les charges comptabilisées aux rubriques Matériel et Véhicules portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, soit 10 000 dollars. Elles comprennent en outre les immobilisations corporelles transférées aux partenaires de réalisation et aux partenaires gouvernementaux durant l'année, d'un montant de 5,6 millions de dollars (contre 18,1 millions en 2014).

6.6 Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Indemnité de subsistance	160 627	107 811
Dons	15 886	7 401
Soins médicaux	32 796	1 738
Indemnité de voyage	428	486
Autres paiements	4 910	6 618
Total, prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	214 647	124 054

148. L'assistance directe en espèces dispensée aux bénéficiaires a nettement augmenté dans les lieux où le HCR est intervenu suite à la situation en Syrie en 2015. Les montants versés au titre de l'indemnité de subsistance ont augmenté de 42,8 millions de dollars au Liban et de 7,4 millions de dollars en Jordanie. Les versements au titre des soins médicaux ont augmenté de 29,8 millions de dollars au Liban.

6.7 Matériel et fournitures de bureau

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Matériel informatique	19 335	17 503
Matériel de communications	10 222	10 889
Matériel de sécurité et de sûreté	2 094	2 456
Mobilier et agencements	3 725	4 441
Fournitures générales de bureau	17 035	13 939
Total, matériel et fournitures de bureau	52 411	49 228

149. Les charges comptabilisées aux rubriques Matériel et Mobilier et agencements portent sur des achats d'un montant inférieur au seuil d'immobilisation, soit 10 000 dollars.

6.8 Amortissement et dépréciation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014 (recalcul)
Amortissement d'immobilisations corporelles	42 083	37 228
Dépréciation d'immobilisations corporelles	230	1 848
Amortissement d'immobilisations incorporelles	2 096	1 035
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	–	2 661
Total, amortissement et dépréciation	44 409	42 772

6.9 Gains et pertes de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
(Gains)/pertes non réalisés	(998)	69 438
(Gains)/pertes réalisés	41 892	(5 302)
Total, gains et pertes de change	40 894	64 136

6.10 Autres charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014 (recalcul)
Charges relatives aux créances douteuses	12 909	6 312
Formation	5 759	5 514
Obsolescence des stocks	(11 885)	(2 047)
Charges diverses	18 300	(3 671)
Total, autres charges	25 083	6 108

150. Les charges relatives aux créances douteuses se sont accrues en raison de l'augmentation de la dépréciation au titre des annonces de contributions pluriannuelles.

151. La dépréciation pour stocks obsolètes concerne les articles ayant dépassé leur durée de vie standard. Dans un souci de conformité avec les pratiques opérationnelles, les montants estimatifs concernant les articles à rotation lente ne sont plus inclus dans la rubrique Obsolescence des stocks, d'où une diminution des charges en 2015.

152. Le montant indiqué à la rubrique Charges diverses a augmenté essentiellement en raison de l'annulation de la comptabilisation de la juste valeur des actifs destinés à la vente (12,9 millions de dollars) et de la hausse des charges relatives à la gestion centralisée du parc de véhicules et au traçage des véhicules qui se sont élevées à 3,6 millions de dollars (contre 0,8 million de dollars en 2014).

Note 7

État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

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

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

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

c) **Différences relatives aux entités prises en compte** : Surviennent lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou certaines entités qui font partie de l'entité principale pour laquelle les états financiers sont établis. Ainsi, le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au Fonds de roulement et

de garantie ou au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement;

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

154. Le tableau ci-après rapproche, sur une base comparable, les montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) et dans l'état des résultats financiers (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014 (recalcul)
Montants effectifs présentés selon une base comparable (état V)	3 294 815	3 355 409
Différences liées à la méthode de calcul		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(26 779)	(44 888)
Amortissement et dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	44 409	42 772
Stocks	22 345	(16 321)
Engagements (à l'exception de ceux comptabilisés sous d'autres rubriques au titre des différences relatives aux entités prises en compte ou à la méthode de calcul)	(69 251)	(83 365)
Charges des partenaires de réalisation	20 374	53 211
Financement des avantages du personnel	(11 415)	(10 937)
Élimination des charges intersectorielles	(30 173)	(25 907)
Remboursements effectués par les partenaires de réalisation et ajustements relatifs aux projets des années précédentes	(39 413)	(29 222)
Charges liées aux créances douteuses	12 909	6 312
Obsolescence des stocks	(11 886)	(2 047)
Divers	(7 134)	(700)
Total, différences liées à la méthode de calcul	(96 014)	(111 092)
Différences relatives aux entités prises en compte		
Fonds de roulement et de garantie	43 583	66 502
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	7 114	6 571
Fonds de financement des prestations dues au personnel	29 374	43 104
Total, différences relatives aux entités prise en compte	80 071	116 177
Montant effectif présenté dans l'état des résultats financiers (état II)	3 278 872	3 360 494

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

Note 8
Information sectorielle

8.1 État de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Actif					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	764 659	128 289	49 926	–	942 874
Placements	51 791	12 304	85 905	–	150 000
Contributions à recevoir	803 735	5 389	–	–	809 124
Stocks	125 464	55 274	–	–	180 738
Immobilisations corporelles	120 000	26 234	–	–	146 234
Immobilisations incorporelles	8 284	1 889	–	–	10 173
Autres éléments d'actif	64 372	11 795	76	–	76 243
Total de l'actif	1 938 305	241 174	135 907	–	2 315 386
Passif					
Dettes et charges à payer	121 195	32 481	28	–	153 704
Avantages du personnel	8 765	1 475	691 665	–	701 905
Provisions	1 241	258	–	–	1 499
Autres éléments de passif	1 772	358	–	–	2 130
Total du passif	132 973	34 572	691 693	–	859 238
Actif net	1 805 332	206 602	(555 786)	–	1 456 148
Soldes des fonds et réserves					
Soldes cumulés des fonds et réserves	1 805 332	206 602	–	–	2 011 934
Fonds de roulement et de garantie	–	–	50 000	–	50 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	–	–	36 596	–	36 596
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(642 382)	–	(642 382)
Total, soldes des fonds et réserves	1 805 332	206 602	(555 786)	–	1 456 148

8.2 État des résultats financiers, par secteur, pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Produits					
Contributions volontaires	3 128 619	385 698	–	–	3 514 317
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	48 644	–	–	–	48 644
Transferts	(278 023)	278 023	–	–	–
Intérêts créditeurs	554	–	1 251	–	1 805
Autres produits	42 554	2	5 192	(30 173)	17 575
Total des produits	2 942 348	663 723	6 443	(30 173)	3 582 341
Charges					
Charges des partenaires de réalisation	1 006 174	254 658	–	–	1 260 832
Traitements et avantages du personnel	673 266	107 523	36 184	(4 031)	812 942
Services contractuels	179 492	28 875	6	–	208 373
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	174 098	170 210	165	–	344 473
Charges de fonctionnement	152 107	25 956	2 713	–	180 776
Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires	211 793	2 854	–	–	214 647
Matériel et fournitures de bureau	45 939	6 468	4	–	52 411
Voyages	42 820	5 991	95	–	48 906
Carburants et lubrifiants	25 626	3 389	–	–	29 015
Consultants	14 734	1 377	–	–	16 111
Amortissements et dépréciations	38 978	5 431	–	–	44 409
(Gains)/pertes de change	–	–	40 894	–	40 894
Autres charges	49 884	1 332	9	(26 142)	25 083
Total des charges	2 614 911	614 064	80 070	(30 173)	3 278 872
Excédent/(déficit) pour l'année	327 437	49 659	(73 627)	–	303 469

156. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels dans les états financiers. La part du HCR dans les primes du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a produit, en 2015, des soldes intersectoriels d'un montant de 4,0 millions de dollars (contre 7,6 millions en 2014) et le mécanisme de location de véhicules du système mondial de gestion du parc automobile a produit des soldes intersectoriels d'un montant de 26,1 millions de dollars en 2015, au titre de la location de véhicules.

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

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

Note 9

Engagements et passifs éventuels

9.1 Contrats de location

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Engagements au titre des contrats de location simple		
Moins de 1 an	16 968	21 011
1 à 5 ans	22 667	10 248
Plus de 5 ans	3 357	30
Total des engagements au titre des contrats de location simple	42 992	31 289

160. Au 31 décembre 2014 et 2015, le HCR ne détenait pas de contrat de location simple.

9.2 Engagements

161. 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 2015 :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Stocks	132 066	114 143
Fournitures	27 313	31 745
Immobilisations corporelles	24 578	38 780
Services	39 909	46 325
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat pour des projets	21 060	52 090

	2015	2014
Charges de fonctionnement	24 010	32 566
Consultants	1 528	1 604
Assistance en espèces à des bénéficiaires	68 685	–
Autres engagements	2 538	3 058
Total, engagements en cours	341 687	320 311

162. L'assistance en espèces aux bénéficiaires correspond à des engagements relatifs à des versements en espèces à effectuer début 2016 dans des lieux d'intervention face à la situation en Syrie.

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

9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

164. Au 31 décembre 2015, on comptait 91 affaires en cours relatives à diverses requêtes émanant de fonctionnaires, en activité ou anciens. Aucune n'a été réglée. Deux de ces affaires font l'objet de jugements en attente prononcés par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies aux termes desquels le HCR devrait verser des dommages se montant à 40 000 dollars environ. En outre, 18 litiges portant sur 12,1 millions de dollars étaient pendants entre le HCR et des tiers. Si les requêtes et appels en attente venaient à être tranchés contre le HCR, le montant total estimatif des dommages à verser s'établirait alors à 12,1 millions de dollars.

165. Le HCR a fourni une lettre de crédit irrévocable d'une valeur de 32 828 dollars à titre de caution pour la location de bureaux.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

166. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars et s'ils sont jugés souhaitables et conformes à l'intérêt du HCR. Les versements à titre gracieux supérieurs à 5 000 dollars doivent être approuvés par le Haut-Commissaire. Un état des versements faits à titre gracieux a été soumis au Comité des commissaires aux comptes et au Comité exécutif, en même temps que les états financiers. Quatre versements à titre gracieux ont été approuvés par le Haut-Commissaire en 2015 pour un montant total de 65 627 dollars.

167. Selon l'article 10.6 du Règlement de gestion, le Contrôleur a autorité pour approuver la comptabilisation en pertes de montants inférieurs ou égaux à 10 000 dollars en cas de pertes d'espèces ou de dépréciation de la valeur comptable de créances, tandis que l'approbation du Haut-Commissaire est obligatoire pour tout montant dépassant ce seuil. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes a été présenté au Comité des commissaires aux comptes. En 2015, il a fallu

comptabiliser en pertes un montant total de 5,6 millions de dollars (contre 5,5 millions en 2014) au titre de pertes d'espèces, de contributions à recevoir irrécouvrables et d'autres actifs courants, dont des montants dus par des partenaires de réalisation.

168. En 2015, 12 cas de fraude (contre 11 en 2014) portant sur un montant de 0,2 million de dollars (contre 0,1 million en 2014) ont été signalés. Il s'agit notamment du détournement des fonds du Haut-Commissariat, de la falsification de factures, de tentatives de fraude à l'assurance ou concernant diverses prestations. Au cours de l'année financière 2015, on a recensé 18 cas (contre 23 en 2014) de présomption de fraude pour lesquels des enquêtes sont en cours. Les montants concernés seront indiqués une fois la fraude dûment établie.

Note 11

Information concernant les parties liées

169. Les principaux dirigeants du HCR sont le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux Hauts-Commissaires assistants et le Contrôleur, qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de postes	Traitements et indemnités de poste	Prestations diverses	Pension et assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur les prestations	Encours des prêts
Principaux dirigeants en 2015	5	1 244	457	255	1 956	–	–
Principaux dirigeants en 2014	4	1 052	59	213	1 324	–	–

170. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants indiqué dans le tableau ci-dessus englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, la prime d'affectation, l'allocation-logement, le paiement des frais d'expédition d'effets personnels et la cotisation de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie du personnel en activité.

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

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

Note 12

Événements postérieurs à la date de clôture

173. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, aucun événement susceptible d'avoir une incidence

favorable ou défavorable significative sur eux n'était survenu entre la date de clôture des comptes et la date d'autorisation de leur publication.

174. Il a été décidé de publier les états financiers à la date de la signature de l'opinion des commissaires aux comptes par le Comité des commissaires aux comptes. Seul le HCR est habilité à modifier ces états financiers.

