

**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 2016

**Rapport du Comité
des commissaires
aux comptes**



Nations Unies • New York, 2017



Note

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

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes	7
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	15
B. Constatations et recommandations	16
C. Informations communiquées par l'administration	36
D. Remerciements	37
Annexe	
État de l'application des recommandations formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2015	38
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et certification des états financiers	99
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016	100
A. Introduction	100
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités	100
C. Analyse financière	102
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme	107
E. Gestion des risques	113
F. Système de contrôle interne et dispositif de responsabilisation	114
G. Continuité de l'activité	116
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016	117
I. Situation financière au 31 décembre 2016	117
II. Résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016	118
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2016	119
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2016	120
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2016	121
Notes relatives aux états financiers	122

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mars 2017 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 le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Nous avons l'honneur de vous transmettre ci-joint, en application du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)), les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2016, 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) Au règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires;
 - d) Aux méthodes comptables du HCR, qui sont résumées dans la note 2 relative aux états financiers.
3. Les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks présentés respectivement dans les notes 3.5, 3.6 et 3.3 relatives aux états financiers appartiennent au HCR et ne sont grevés d'aucune charge.
4. La valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements n'a subi aucune dépréciation, et nous estimons que les montants indiqués rendent compte fidèlement de la situation.
5. Toutes les créances d'un montant significatif 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 2016 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 Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) mais non exécutés au 31 décembre 2016 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 2016 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 2016, date de clôture des comptes.

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

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

**Lettre datée du 30 juin 2017 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 2016.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

Chapitre I

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

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons examiné les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année terminée le 31 décembre 2016, à savoir l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2016, 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), l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris une récapitulation des principales règles et méthodes comptables.

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 2016, ainsi que de leurs résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année se terminant à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

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

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le HCR et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

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

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

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.

Responsabilités des commissaires aux comptes en matière d'audit des états financiers

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

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

- Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes matérielles dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas déceler une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne;
- Nous évaluons les contrôles internes exercés par le HCR afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles;
- Nous évaluons les conventions comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état;

- Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité des activités et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient compromettre la capacité des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des réfugiés aux Nations Unies de poursuivre leurs activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés de poursuivre leurs activités;
- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

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

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons 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 audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Signé) Shashi Kant **Sharma**

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

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

30 juin 2017

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Opinion des commissaires aux comptes

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 2016. Il considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2016 des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Conclusion générale

Les finances du HCR demeurent saines et ce dernier se trouve toujours dans une situation financière solide, doté de fortes liquidités. En 2016, le HCR a atteint un niveau record de contributions annoncées.

Néanmoins, les demandes d'interventions du HCR ont également augmenté, en raison des situations d'urgence existantes, de l'augmentation du nombre de personnes relevant de sa compétence et de l'exigence des donateurs. Ces interventions risquent de continuer de soumettre le HCR à des pressions supplémentaires en 2017 et dans les années à venir. De même, le nombre élevé de dons préaffectés à des situations spécifiques représente un défi pour l'administration, qui éprouve des difficultés à se concentrer sur ses priorités et se voit poussée à déployer ses ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité. Il est primordial que le HCR définisse clairement ses indicateurs de succès ou évalue de façon formelle la qualité des projets une fois leur exécution achevée, car ces procédures permettent de recueillir des données de référence pour les futurs projets et d'utiliser au mieux les ressources disponibles.

Le HCR a pris un certain nombre de mesures internes qui témoignent de sa volonté d'évoluer et de devenir plus efficace. Le Comité l'encourage à continuer de s'efforcer d'utiliser des processus de suivi de qualité.

Principales constatations

Aperçu de la situation financière

Le HCR continue de bénéficier d'un degré de soutien très élevé de la part de ses donateurs. Les contributions volontaires ont augmenté de 407,6 millions de dollars, s'élevant à 3 921,9 millions de dollars. Cela équivaut à 98,7 % du total des produits du Haut-Commissariat (3 973,8 millions de dollars), ce qui représente un record. Les charges ont quant à elles augmenté de 568,0 millions de dollars et s'élèvent à 3 846,9 millions de dollars. Cette augmentation est principalement due aux prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires (345,9 millions de dollars) et aux dépenses engagées au titre des partenariats de réalisation (160,0 millions de dollars). L'excédent pour 2016 s'élève à 126,9 millions de dollars.

Le HCR jouit globalement d'une bonne santé financière et ses principaux indicateurs financiers demeurent stables. Il continue d'afficher un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) élevé. Il convient toutefois de noter que si ce ratio de liquidité est aussi élevé, c'est également en grande partie parce qu'il tient compte des contributions annoncées pour les années à venir. La marge de manœuvre du HCR dans l'utilisation des ressources demeure par ailleurs limitée, une forte proportion des contributions, à savoir 86 % en 2016, étant préaffectée à des fins spécifiques par les donateurs. Les fonds non préaffectés n'ont ainsi représenté que 14 % des contributions versées en 2016. En outre, le déficit de financement (c'est-à-dire la différence entre les ressources que le HCR estime nécessaires et les fonds effectivement disponibles), bien qu'ayant légèrement baissé par rapport à l'année précédente, est resté élevé et atteignait, en 2016, 3,1 milliards de dollars. Par conséquent, le HCR doit continuer de s'efforcer d'utiliser au mieux les ressources dont il dispose. À cette fin, il doit notamment justifier et documenter correctement ses besoins. Il sera également nécessaire qu'il définisse ses indicateurs de succès et procède à une évaluation formelle des projets de manière systématique.

Constatations financières et observations de l'administration

Une gestion financière solide est essentielle, car elle fournit une garantie quant à l'utilisation des ressources allouées à des objectifs spécifiques. Bien que le HCR ait mis en place des dispositifs de contrôle stables, qui facilitent l'établissement des états financiers ainsi que le suivi et l'examen de la gestion des comptes, le Comité a noté des cas pour lesquels des étapes supplémentaires dans le contrôle et le suivi pourraient améliorer davantage la qualité des états financiers. On trouvera ci-après des exemples de mesures qui pourraient être prises à cette fin.

Exemples d'étapes supplémentaires dans les contrôles et le suivi

En 2016, Les dépenses engagées au titre des partenariats de réalisation s'élevaient à 1,4 milliard de dollars. Les rapports des partenaires d'exécution portant sur les charges afférentes aux programmes, d'un montant de 123,8 millions de dollars, étaient en attente ou en cours de traitement par le HCR ou n'avaient pas encore été reçus à la date de la signature des états financiers. Compte tenu de ce fait, le Comité a recommandé de comptabiliser en charges à payer un montant équivalant aux risques qui pourraient être associés aux justificatifs en souffrance. Les partenaires d'exécution ayant été payés d'avance pour les services qu'ils étaient tenus de fournir, la charge à payer a été compensée par des paiements anticipés correspondants.

Le HCR dispose d'un système de suivi des stocks bien conçu, et les visites de l'entrepôt central de Doubaï par le Comité ont permis de confirmer son bon fonctionnement. Ce dernier a toutefois noté que les documents d'expédition pour les envois destinés aux stocks mondiaux à Copenhague n'étaient pas disponibles. L'administration n'a su fournir au Comité aucun document de transport officiel signé par le transitaire et comportant la date de livraison réelle. Les documents de transport sont essentiels pour déterminer notamment le transfert de propriété et les risques et avantages liés aux produits exécutés. Il est de bonne pratique de conserver les documents de transport pendant une période de temps raisonnable.

Le Comité a relevé deux situations dans lesquelles des amortissements n'avaient pas été correctement consignés. D'une part, aucun amortissement n'avait été consigné pour trois projets de construction qui avaient été achevés et étaient maintenant utilisés. Cette erreur tenait au fait que les dossiers des trois projets n'avaient pas été créés séparément dans le module de gestion des actifs. Or cet

enregistrement était nécessaire afin que l'amortissement soit amorcé automatiquement. D'autre part, un actif incorporel qui avait déjà été finalisé n'avait pas été amorti. Le Comité estime que les dispositifs utilisés par le HCR pour contrôler le début des amortissements pourraient être améliorés.

Aperçu des différents domaines dans lesquels l'administration et la gestion des activités pourraient être améliorées

Le Comité a identifié des domaines spécifiques dans lesquels l'administration et la gestion des activités pourraient être améliorées. Un résumé des conclusions du Comité est présenté ci-après.

Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

L'assistance en espèces constitue un élément important des prestations versées aux bénéficiaires. Au cours de sa visite au Liban, le Comité a constaté que l'appui saisonnier pour les mois de décembre 2016 à mars 2017 avait pris la forme du versement d'un montant forfaitaire en décembre 2016. Les directives générales concernant l'assistance en espèces au Liban ne précisent pas si l'appui saisonnier doit faire l'objet d'un versement mensuel ou d'un unique versement forfaitaire. À la demande du Comité, le HCR a fourni des pièces justificatives complémentaires qui ont permis d'établir que la décision d'effectuer un versement forfaitaire au titre de l'appui saisonnier hivernal au Liban avait été prise conjointement par le siège et des représentants du Gouvernement libanais. Le Comité estime qu'il faudrait préciser que le décaissement de l'appui saisonnier peut se faire sous différentes formes avant de décider de procéder à un versement unique.

Charges des partenaires d'exécution : suivi fondé sur les risques

Le Comité demeure satisfait des procédures au moyen desquelles le HCR justifie, au niveau du siège, les charges encourues dans le cadre de partenariats d'exécution. Les partenariats d'exécution sont régis par un cadre qui comporte des instruments complets de gouvernance et de gestion destinés à protéger les personnes relevant de la compétence du HCR. Ce cadre a été conçu en vue de promouvoir le respect du principe de responsabilité s'agissant des ressources confiées au HCR. Le fait que le HCR fasse réaliser des vérifications externes des accords de partenariat s'inscrit notamment dans le processus de respect du principe de responsabilité et de gestion de la clôture des comptes.

Toutefois, lors de ses visites dans les pays d'opérations, le Comité a déterminé que des progrès pouvaient encore être accomplis, notamment concernant le recensement des risques de projet et l'utilisation d'une approche du contrôle fondée sur les risques. Il a également constaté que la description des risques et les évaluations correspondantes variaient considérablement en qualité entre opérations de pays et parfois même entre bureaux d'une même opération. Dans certaines opérations, la description des principaux risques de projet figurait dans divers documents et n'était pas forcément cohérente.

Bien que le cadre régissant les partenariats d'exécution encourage les responsables des opérations de pays à envisager la vérification et le suivi des projets réalisés sous l'angle du contrôle, le Comité a constaté que, dans certains cas, une approche du contrôle fondée sur les risques n'était pas appliquée rationnellement dans la pratique. Il a également 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. 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 et la charge de travail de la vérification, tout en fournissant des garanties plus solides et mieux ciblées.

Gestion du parc de véhicules mondial

Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que deux opérations de pays n'avaient pas estimé le nombre et le type de véhicules nécessaires compte tenu de la taille et de la nature de l'opération et appuyé leur estimation par des documents. Une bonne pratique consiste à documenter ces estimations et les hypothèses de départ selon des critères qui garantissent une utilisation optimale des fonds. Ces critères peuvent notamment être : des exigences spécifiques aux programmes, des considérations de sécurité et des contraintes liées terrain.

Stratégie de placement : assurance maladie après la cessation de service

Le HCR finance 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. Le solde cumulé des financements était de 59,9 millions de dollars au 31 décembre 2016. Le HCR applique une stratégie de placement avec des durées de placement allant jusqu'à un an. Le Comité a toutefois noté que les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service avaient une date d'échéance à long terme et que d'étudier d'autres options de placement permettrait d'optimiser l'utilisation des fonds disponibles à long terme par le Haut-Commissariat.

Projet de mises à niveau du progiciel MSRP

Le HCR a lancé le projet de mise à niveau du progiciel MSRP en 2013, dans l'objectif d'améliorer différents modules de son progiciel de gestion intégré et de les consolider dans la dernière version du logiciel de gestion des finances et de la chaîne logistique PeopleSoft. En outre, certaines procédures ont été redéfinies pour en améliorer l'efficacité. La mise en œuvre du projet était essentiellement motivée par l'obsolescence du logiciel et la fin de l'appui technique pour la version 8.4 du MSRP. Le Comité a noté que le HCR avait établi et avalisé un plan de réalisation du projet de mise à niveau du logiciel. Le HCR a commencé à affiner les avantages et à contrôler les mesures des résultats du projet. Il compte que des gains d'efficacité se concrétiseront en 2017 et que le projet atteindra son plein potentiel en 2017-2018.

Achats dans les opérations de pays

Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté qu'il serait possible d'améliorer la qualité du processus de passation des marchés. Par exemple, certaines procédures d'appel d'offres auraient pu être mieux gérées. En particulier, des décisions et des évaluations importantes n'avaient pas été assorties de justifications adéquates et cohérentes au cours de la procédure d'appel d'offres. En outre, le Comité estime que le suivi régulier des achats non soumis à appel d'offres (c'est-à-dire les achats d'une valeur trimestrielle maximale de 4 000 dollars) permettait d'assurer le respect du seuil de déclenchement de cette procédure et empêcherait que des achats de biens et services de faible valeur soient effectués pour contourner les accords-cadres applicables.

Principales recommandations

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

a) **Le Comité recommande au HCR de contacter la direction de l'entrepôt de Copenhague afin d'examiner l'adéquation des procédures appliquées et le traitement des documents d'expédition pour les articles appartenant au HCR et stockés dans l'entrepôt de Copenhague;**

b) **Le Comité recommande au HCR de mettre en place un dispositif lui permettant de suivre activement le statut des actifs en cours de construction. Une fois les projets de construction achevés et les actifs mis en service, une procédure devrait garantir que ces actifs soient inscrits dans le module de gestion des actifs et que l'amortissement soit amorcé;**

c) **Le Comité recommande que le HCR mette en place des procédures de contrôle afin d'identifier le moment où les immobilisations incorporelles ne sont plus « en cours de développement » et où l'amortissement commence;**

d) **Le Comité recommande que le HCR examine et, le cas échéant, précise les directives générales relatives à l'assistance en espèces dans le pays concerné et au mode de décaissement de l'appui saisonnier;**

e) **Le Comité invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération;**

f) **Le Comité recommande que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires;**

g) **Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats;**

h) **Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque;**

i) **Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique;**

j) **Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière.**

Recommandations antérieures

Au 30 avril 2017, sur les 47 recommandations formulées pour 2015 et les années antérieures, 9 (soit 19 %) avaient été appliquées, 28 (60 %) étaient toujours en cours d'application et 10 (21 %) étaient devenues caduques (voir le tableau figurant en annexe). Le Comité se félicite que certaines recommandations plus anciennes aient été appliquées, puis classées.

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. En 2016, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a fourni une protection et une aide à quelque 67 millions de personnes déplacées de force à l'intérieur ou à l'extérieur de leur pays d'origine. Il fonctionne de façon décentralisée et compte près de 11 000 fonctionnaires, qui travaillent dans ses 471 bureaux répartis dans 128 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 – 3,92 milliards de dollars – sur un montant total de 3,97 milliards de dollars – dont 759 millions comptabilisés, relatifs à des accords de contributions volontaires pour les années à venir. Le montant total des charges s'est établi à 3,83 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 2016, 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 2016 ainsi que la performance financière et les 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 s'est prononcé sur le suivi des accords de partenariats relatifs aux projets par le Haut-Commissariat, du projet de mise à niveau du logiciel MSRP et des achats pour les opérations de pays.

5. Pendant son audit, le Comité a visité le siège du HCR à Genève, le bureau de Budapest et l'entrepôt central à Doubaï et examiné les opérations locales en Grèce,

au Liban et en Ouganda. Il a continué de travailler en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne pour assurer une couverture cohérente. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Le rapport du Comité a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qui convient.

B. Constatations et recommandations

Chiffres clefs	
7,5 milliards de dollars	Budget définitif fondé sur une évaluation des besoins mondiaux
3,97 milliards de dollars	Produit (dont 759 millions pour les années à venir)
3,8 milliards de dollars	Montant des charges en 2016
67 millions	Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR
10 826	Effectif du HCR
128	Nombre de pays où le HCR était présent en 2016 à travers 471 bureaux, y compris dans le cadre d'interventions d'urgence de grande envergure (Europe, Iraq, République arabe syrienne, République centrafricaine, Soudan du Sud et Yémen)

1. Recommandations antérieures

6. Au 30 avril 2017, sur les 47 recommandations formulées pour 2015 et les années antérieures, 9 (soit 19 %) avaient été appliquées, 28 (60 %) étaient toujours en cours d'application et 10 (21 %) étaient devenues caduques (voir le tableau figurant en annexe).

7. Le Comité note que 15 des 28 recommandations toujours en cours d'application remontent à 2015 et 10 à 2014. Il continue de noter des progrès dans l'application des recommandations en instance. Cela est particulièrement vrai pour certains aspects de la gestion des ressources humaines et en ce qui concerne le projet de mise à niveau du progiciel MSRP, pour lesquels le Comité avait formulé des recommandations dans ses rapports de 2014 et 2015. Une nouvelle recommandation relative aux enseignements à tirer du projet de mise à niveau est formulée dans le présent rapport.

8. Trois recommandations formulées en 2013 et 2012 sont toujours en attente d'application. Elles concernent le projet de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale, une évaluation du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie et des directives pour un meilleur rapport coût-efficacité. Des progrès étaient en cours dans tous les domaines. Le Comité se félicite que certaines recommandations plus anciennes aient été appliquées, puis classées. Nombre d'autres recommandations en cours d'application ont trait à des projets et à des initiatives dont la mise en place progressive ou le développement ne sont pas achevés, comme par exemple le groupe de travail établi par le HCR dans le but

d'élaborer des orientations pour favoriser la rentabilité et la mise en place de pratiques d'optimisation.

2. Réorientation stratégique

9. En 2016, le HCR a pris un certain nombre de mesures internes. Le Comité pense que celles-ci auront un impact sur les opérations futures du HCR. Au niveau mondial, notamment, le HCR a participé à l'organisation du premier sommet des Nations Unies sur les déplacements massifs de réfugiés en septembre 2016, qui a abouti à l'adoption de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants (voir la résolution 71/1 de l'Assemblée générale). La Déclaration réaffirme le régime de protection internationale pour les réfugiés et, par celle-ci, les États se sont engagés à traiter les déplacements forcés comme une responsabilité partagée au niveau international.

10. Le HCR a engagé une réorientation stratégique afin de donner suite aux initiatives lancées au niveau mondiale et de faire face au défi que représentent les déplacements forcés dans un environnement global complexe et d'en concrétiser le potentiel. Cette réorientation a abouti à la publication, début 2017, des Orientations stratégiques du HCR 2017-2021 (disponibles à l'adresse suivante : <http://www.unhcr.org/58947dc14.pdf>). Ce document établit des orientations générales dans les cinq domaines d'action suivants : protection; réponse aux situations d'urgence; promotion de l'inclusion et l'autonomie (notamment par l'action des acteurs du développement); responsabilisation des personnes relevant de sa compétence; recherche de solutions. Le HCR compte faire progresser la situation en matière de protection et de solutions pour les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides. Compte tenu de la diversité des opérations du HCR à travers le monde, les éléments énoncés dans le document ne constituent pas une liste normative des priorités devant être appliquée dans toutes les opérations. Le but visé est de tracer d'une manière générale la voie à suivre pour relever les principaux défis mondiaux au cours des cinq prochaines années.

11. Fin 2016, le Haut-Commissaire a également lancé un bilan rapide de haut niveau de la structure et des fonctions organisationnelles du siège. Cette évaluation avait pour objectif de faire coïncider la structure de l'institution avec les orientations stratégiques pour 2017-2021. Le rapport qui a été élaboré à l'issue de cette évaluation contenait des recommandations qui pouvaient être appliquées rapidement, ainsi que des orientations pour l'étape suivante de l'évaluation du siège. Pour l'étape suivante, une évaluation externe des capacités de la Division de la gestion des ressources humaines est recommandée afin de concrétiser la stratégie du HCR relative au personnel sur les plans de la structure, des effectifs, des outils et des procédures.

12. Le Haut-Commissariat a entrepris une révision d'ensemble de son cadre de gestion axée sur les résultats afin de simplifier et de rationaliser la planification et la budgétisation ainsi que les opérations connexes de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports. Cette révision globale comprend notamment une évaluation plus poussée et, éventuellement, une simplification des plans d'opérations par pays sur le long terme.

13. Tenant compte du rapport précédent du Comité (A/72/5/Add.6, chap. I et II), le HCR a également revu son dispositif interne d'allocation des ressources, notamment les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation afin de les rendre plus efficaces et d'améliorer la qualité des plans soumis. La révision permettra en outre de préciser les rôles des différentes entités du siège (services, divisions et unités), y compris les bureaux, intervenant dans ces processus.

14. Le Comité salue ces initiatives, dont il a déjà pu constater des effets visibles pour certaines lors du suivi de ses recommandations antérieures. Le Comité en a donc conclu qu'un certain nombre de ses recommandations antérieures avaient été appliquées, que de réelles avancées avaient été faites dans certains domaines ou que les recommandations étaient devenues caduques (voir tableau joint en annexe).

3. Aperçu de la situation financière

15. 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 2016, des contraintes découlant des situations d'urgence, le HCR se trouve toujours dans une situation financière solide, doté de fortes liquidités.

16. L'actif net a augmenté de 130 millions de dollars en 2016, atteignant 1,59 milliards. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves était de 2,17 milliards de dollars (2,01 milliards en 2015) et comprenait 1,12 milliards de dollars au titre de la trésorerie et des placements (1,09 milliard en 2015).

17. 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. L'administration a indiqué dans son rapport financier (voir chap. IV ci-après, par. 32) que les disponibilités avaient bénéficié de l'adjonction de 759,0 millions de dollars de contributions annoncées pour les années à venir. L'analyse des principaux ratios financiers menée par le Comité a révélé que le HCR était en mesure d'honorer ses engagements.

18. En 2016, les contributions volontaires ont augmenté de 407,6 millions de dollars, s'élevant à 3 921,9 millions. Cela équivaut à 98,7 % du total des produits du Haut-Commissariat (3 973,8 millions de dollars).

19. Les charges s'élevaient à 3 846,9 millions de dollars (3 278,9 millions en 2015). Cette augmentation (568,0 millions de dollars) est principalement due aux prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires (345,9 millions) et aux dépenses engagées au titre des partenariats de réalisation (160,0 millions). L'excédent pour l'année s'élève à 126,9 millions de dollars (303,5 millions en 2015).

Tableau II.1
Analyse des ratios

Ratio	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Ratio de liquidité générale ^a (actifs courants/passifs courants)	7,9	8,6	6,9	8,7	9,2
Total de l'actif/total du passif ^b	2,7	2,7	2,3	3,2	2,6
Ratio de liquidité immédiate ^c (trésorerie + placements/passifs courants)	4,0	4,6	3,1	3,5	2,9
Ratio de liquidité relative ^d (trésorerie + placements + créances à court terme/passifs courants)	6,9	7,5	5,7	7,3	8,0

Source : États financiers du HCR.

^a Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

^b Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

^c Le ratio de liquidité immédiate mesure le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements qui font partie des actifs courants par rapport aux passifs courants.

^d Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé indique que l'entité peut se procurer rapidement des liquidités.

20. Le montant global des besoins estimés du HCR était de 7,5 milliards de dollars en 2016 (7,2 milliards en 2015). Si l'on tient compte des 4,4 milliards de dollars disponibles en 2016 (3,7 milliards en 2015), le déficit de financement était de 3,1 milliards de dollars (3,5 milliards en 2015). Les demandes d'interventions de sa part ont également augmenté, en raison des situations d'urgence existantes, de l'augmentation du nombre de personnes relevant de sa compétence et de l'exigence de ses donateurs. Ces interventions risquent de soumettre le HCR à des pressions supplémentaires en 2017 et dans les années à venir.

21. Le nombre de dons préaffectés à des situations spécifiques est resté élevé, poussant l'administration à déployer ses ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité. Le montant des ressources non préaffectées ne représentait que 14 % du total des contributions financières en 2016 (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 un niveau record de contributions annoncées. Les gouvernements et organisations intergouvernementales sont restés les principaux donateurs du HCR.

Tableau II.2
Contributions monétaires en 2016, par type de préaffectation

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2016	2015 (après retraitement)	2014	2016 (en pourcentage)	2015 (après retraitement, en pourcentage)	2014 (en pourcentage)
Non préaffectés	555	510	387	14	15	13
En attente de préaffectation ^a	159	201	159	4	6	5
Niveau national ou sectoriel	2 550	2 020	1 857	65	58	63

Type de préaffectation	2016	2015 (après retraitement)	2014	2016 (en pourcentage)	2015 (après retraitement, en pourcentage)	2014 (en pourcentage)
Niveau régional ou sous-régional	601	736	512	15	21	17
Activité thématique	33	23	26	1	1	1
Contributions monétaires totales	3 898	3 490	2 942			

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.

4. Constatations financières et observations de l'administration

22. 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 dispositifs de contrôle stables, qui facilitent l'établissement des états financiers ainsi que le suivi et l'examen de la gestion des comptes. Le Comité a toutefois noté des cas pour lesquels des étapes supplémentaires dans le contrôle et le suivi pourraient améliorer davantage la qualité des états financiers. Par ailleurs, le Comité a également identifié des domaines plus spécifiques où l'administration et la gestion des activités pourrait encore être améliorée. Un résumé de l'analyse, des conclusions et des recommandations du Comité est présenté ci-après.

Contributions à recevoir

23. Avec le montant accru des produits des contributions, les créances courantes et non courantes ont également augmenté. Les contributions à recevoir s'élevaient à 934,3 millions de dollars en 2016 (809,1 millions en 2015).

Distinction entre les éléments courants et non courants

24. Les normes IPSAS exigent de présenter séparément dans l'état de situation financière les actifs courants et non courants et les passifs courants et non courants, sauf lorsqu'une présentation selon le critère de liquidité apporte des informations fiables et plus pertinentes. Au cours de l'audit, le Comité a relevé une erreur dans la distinction entre créances courantes et non courantes. Une analyse plus approfondie menée par le HCR a conclu à une surévaluation des créances courantes et une sous-évaluation des créances non courantes d'un montant de 7,9 millions de dollars. Cette erreur a par la suite été corrigée. Elle s'était produite lors de la mise à jour manuelle de l'échéancier des créances pour la fin d'année.

25. Le Comité encourage le HCR à continuer d'étudier et d'appliquer les mesures pouvant lui permettre de réduire l'étendue des actions manuelles dans la distinction entre créances courantes et non courantes. Le Comité recommande d'améliorer l'utilisation des données disponibles dans le progiciel MSRP.

26. Le HCR a accepté cette recommandation. Dans un premier temps, le HCR compte mettre à profit la nouvelle version du progiciel MSRP pour intégrer automatiquement les échéances des créances, sans intervention manuelle. Dans un deuxième temps, il prévoit de simplifier le calendrier des créances afin qu'il puisse être produit dans le progiciel MSRP de manière plus directe.

Stocks

27. Les activités du HCR prenant de plus en plus d'ampleur, le Comité a constaté que la valeur brute des stocks avait augmenté d'environ 20,4 % en 2016, s'élevant à 218,8 millions de dollars. La valeur nette est quant à elle passée de 23,1 millions de dollars à 203,8 millions de dollars. Le tableau II.3, qui répertorie les stocks par catégorie, montre des augmentations presque égales dans toutes les catégories.

Tableau II.3

Stocks par catégorie

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de stock	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Literie	71	59
Articles ménagers	49	43
Tentes	48	37
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	27	25
Matériaux et matériel de construction	20	16
Aliments et autres fournitures	3	2
Consommables	1	–
Valeur brute	219	182
Provision pour dépréciation ^a	15	1
Valeur nette	204	181

Source : Analyse des stocks par le Comité.

^a Une provision pour dépréciation est constituée pour les articles dont la durée de validité est dépassée. La durée de validité correspond à la durée d'utilité des stocks du HCR. En outre, 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.

Provision pour dépréciation

28. Comme le montre le tableau II.3, le total de 204 millions de dollars est déduction faite d'une provision pour dépréciation de 15,0 millions. Cette provision est supérieure de 13,9 millions de dollars à celle constituée en 2015. Cette augmentation concerne principalement les unités d'habitation pour les réfugiés. Ces unités d'habitation ont été développées dans le cadre d'un projet de recherche-développement visant à trouver une solution innovante pour loger les réfugiés. Au 31 décembre 2016, environ 11 000 unités étaient en stock. En raison de graves risques d'incendie, le HCR a décidé d'arrêter l'installation des unités d'habitation en attendant l'identification et la mise en place de mesures d'atténuation adaptées pour ce risque. Le HCR a donc constitué une provision pour dépréciation correspondant à 100 % de la valeur des unités en stock.

Documents de transport

29. Le HCR dispose d'un système de suivi des stocks bien conçu, et les visites, notamment de l'entrepôt central de Doubaï, par le Comité ont permis de confirmer son bon fonctionnement. Malgré les processus en place, le Comité a constaté que

des améliorations pourraient être faites s'agissant de la disponibilité des documents de transport à l'entrepôt central de Copenhague.

30. Au cours de ses travaux, le Comité a noté que les documents d'expédition pour les envois destinés aux stocks mondiaux à Copenhague n'étaient pas disponibles. L'administration n'a su fournir au Comité aucun document de transport officiel signé par le transitaire et comportant la date de livraison réelle.

31. Les documents de transport sont essentiels pour déterminer notamment le transfert de propriété et les risques et avantages liés aux produits exécutés. Il est de bonne pratique de conserver les documents de transport pendant une période de temps raisonnable. Le Comité a également noté que la procédure appliquée Copenhague était différente de celle en place à Doubaï, où tous les documents de transport étaient disponibles tant au format électronique qu'en version imprimée.

32. Le Comité recommande au HCR de contacter la direction de l'entrepôt de Copenhague afin d'examiner l'adéquation des procédures appliquées et le traitement des documents d'expédition pour les articles appartenant au HCR et stockés dans l'entrepôt de Copenhague. Les procédures relatives aux documents de transport devraient être harmonisées dans les sept entrepôts centraux. Le contexte, notamment les spécificités locales, devrait être pris en compte dans l'harmonisation des procédures.

33. Le HCR a souscrit à cette recommandation et estime également que les documents de transports devraient être conservés dans tous les entrepôts centraux. Le HCR a commencé à mettre en place une procédure qui remédiera aux lacunes constatées par le Comité.

Immobilisations corporelles

34. Les véhicules à moteur représentent toujours l'essentiel des immobilisations corporelles : 111,2 millions de dollars (106,1 millions en 2015) sur un total de 156,3 millions (146,2 millions en 2015) en valeur comptable nette. Le tableau II.4 donne une vue d'ensemble des actifs, classés par catégorie, par rapport à 2015.

Tableau II.4

Immobilisations corporelles par catégorie

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Véhicules à moteur	111	106
Terrains et bâtiments	10	12
Groupes électrogènes	10	9
Matériel informatique et de télécommunication	7	7
Améliorations majeures	5	4
Autres matériels	13	8
Valeur comptable nette totale	156	146

Source : Analyse du registre des biens par le Comité.

Gestion du parc de véhicules mondial

35. Dans son précédent rapport (A/71/5/Add.6, chap. II, par. 20 à 24), 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. 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. Le Comité note que des mesures ont été prises afin de renforcer la cohérence de la communication autour de la stratégie de gestion du parc mondial. En parallèle, une proportion très élevée des opérations (dans environ 100 pays) participent au programme de gestion en la matière. Une étude ayant pour but de vérifier si l'application de la stratégie dans l'ensemble des bureaux offre effectivement le meilleur rapport qualité-prix devrait être achevée prochainement.

36. Le Comité renouvelle sa recommandation et réaffirme l'importance de recueillir les données et paramètres les plus indiqués pour évaluer les résultats escomptés du programme de gestion du parc automobile et d'en démontrer la réalisation.

37. Au cours de ses visites sur le terrain, le Comité a noté des possibilités d'amélioration pour l'un des volets du programme. Le Comité a noté que deux opérations de pays n'avaient pas estimé le nombre et le type de véhicules nécessaires compte tenu de la taille et de la nature de l'opération et appuyé leur estimation par des documents.

38. Une bonne pratique consiste à documenter ces estimations et les hypothèses de départ selon des critères qui garantissent une utilisation optimale des fonds. Ces critères peuvent notamment être : des exigences spécifiques aux programmes, des considérations de sécurité et des contraintes liées au terrain.

39. Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats. Si les opérations de pays ont besoin d'aide pour appliquer la méthodologie approuvée et estimer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin, le Comité les encourage à contacter la section de gestion des biens et du parc au siège pour solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.

40. Le HCR a accepté cette recommandation.

Début de l'amortissement une fois la construction des actifs en cours de construction achevée

41. Si le Comité a noté que des dispositifs de contrôle globalement solides étaient en place au siège, il estime également que des progrès pourraient être faits en ce qui concerne le suivi des dates de mise en service des immobilisations corporelles et de début de leur amortissement.

42. Le Comité a relevé que trois projets de construction avaient été achevés et les installations mises en service. Aucun amortissement n'avait toutefois été consigné. Cette erreur s'est produite car les dossiers des trois projets n'avaient pas été créés

dans le module de gestion des actifs. Cet enregistrement dans le module est nécessaire afin que l'amortissement soit amorcé automatiquement.

43. Le Comité recommande au HCR de mettre en place un dispositif lui permettant de suivre activement le statut des actifs en cours de construction. Une fois les projets de construction achevés et les actifs mis en service, une procédure devrait garantir que ces actifs soient inscrits dans le module de gestion des actifs et que l'amortissement soit amorcé.

44. Le HCR a admis son erreur et consigné les amortissements cumulés depuis les dates de mise en service jusqu'au 31 décembre 2016; ceux-ci s'élèvent à 0,9 million de dollars pour l'année financière 2016. Le HCR examine les procédures en question afin d'en renforcer la conformité et d'améliorer ses activités de suivi.

Immobilisations incorporelles

45. En 2016, le montant des immobilisations incorporelles a augmenté de 8,5 millions de dollars, soit 83,6 %, atteignant une valeur comptable nette totale de 18,7 millions de dollars. Ce montant comprend 15,5 millions de dollars d'actifs en cours de développement. Les principales augmentations en 2016 sont liées au projet de mise à niveau du progiciel MSRP (3,2 millions de dollars), au logiciel proGres (1,9 million) et aux licences de logiciels (3,1 millions).

Statut des actifs en cours de développement et début de l'amortissement

46. Le Système biométrique de gestion de l'identité est comptabilisé comme en cours de développement dans le tableau 3.6.1 des états financiers (voir chap. V, note 3.6 relative aux états financiers). Cependant, le Comité a noté que le développement du Système était achevé et que l'amortissement aurait dû être amorcé plus tôt.

47. Le HCR a reconnu son erreur et confirmé que l'amortissement non enregistré de 0,4 million de dollars serait comptabilisé dans les charges pour l'année financière 2017.

48. Le Comité recommande que le HCR mette en place des procédures de contrôle afin d'identifier le moment où les immobilisations incorporelles ne sont plus « en cours de développement » et où l'amortissement commence.

49. Le HCR a accepté cette recommandation et prévoit d'améliorer ses flux d'information afin de garantir que tout changement relatif au statut des actifs en cours de développement apparaisse immédiatement dans les comptes.

Capitalisation des dépenses de personnel interne

50. ProGres est un nouveau logiciel d'immatriculation conçu pour améliorer la collecte et l'utilisation des informations concernant les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du HCR. Le logiciel devrait permettre d'appliquer une approche unifiée à l'immatriculation des réfugiés et de réduire le nombre des bases de données. Fin 2016, la valeur capitalisée de proGres s'élevait à 9,4 millions de dollars. Le projet devrait être achevé fin 2017 ou début 2018. Lorsque la capitalisation de ce projet a commencé en 2012, des dépenses de personnel interne d'environ 0,7 million de dollars (2013 : 0,8 million; 2014 : 0,1 million) avaient été capitalisées. Le HCR a souligné que les dépenses de personnel interne pour 2016 ne pouvaient être évaluées de manière fiable, et ne pouvaient donc pas être capitalisées.

51. Pour les immobilisations incorporelles développées en interne, les normes IPSAS exigent généralement la capitalisation de tous les coûts directs. Le Comité considère que les services fournis par le personnel interne pour le développement de proGres et les modules personnalisés du logiciel sont nécessaires et directement attribuables à ce titre.

52. Le Comité recommande que le HCR établisse un processus propre à identifier de manière fiable les dépenses de personnel interne liées au développement de proGres (et de tout autre logiciel développé en interne) et capitalise ces dépenses selon les cas.

53. Le HCR a pris note de cette recommandation et prévoit d'élaborer un processus permettant d'identifier, de consigner et, si nécessaire, de capitaliser les dépenses de personnel interne relatives aux immobilisations incorporelles en cours de développement. Une fois testé, le processus sera appliqué à tous les projets informatiques approuvés, dans la limite du seuil d'immobilisation des actifs corporels. Ce nouveau processus devrait être appliqué à tous les projets de développement concernés pour l'année financière 2018.

Fonds de financement des prestations dues au personnel

54. La situation financière du Fonds correspond à son passif après déduction des financements disponibles pour les catégories de l'assurance maladie après la cessation de service, du rapatriement, des congés annuels et d'autres prestations liées à la cessation de service. Des informations plus détaillées sont disponibles dans la note 3.14 relative aux états financiers (voir chap. V) et résumées au tableau II.5.

Tableau II.5

Fonds de financement des prestations dues au personnel, au 31 décembre 2016

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Passif</i>	<i>Financement</i>	<i>Solde net du fonds</i>
Assurance maladie après la cessation de service	(582)	60	(522)
Rapatriement	(86)	10	(76)
Congés annuels	(67)	–	(67)
Autres prestations liées à la cessation de service	(2)	–	(2)
Total	(736)	70	(666)

Source : États financiers du HCR pour 2016.

Stratégie de placement : assurance maladie après la cessation de service

55. Depuis 2012, le HCR finance 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. Le solde cumulé des financements était de 59,9 millions de dollars au 31 décembre 2016.

56. En ce qui concerne les réserves de financement de l'assurance maladie après la cessation de service, le HCR applique une stratégie de placement avec des durées de placement allant jusqu'à un an. Cette stratégie est conforme au règlement financier

du HCR, qui prévoit des placements à court terme. Le Comité a toutefois noté que les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service avaient une date d'échéance à long terme. Le Comité estime qu'une analyse des risques et avantages que présente une stratégie associant des actifs d'assurance maladie après la cessation de service aux engagements correspondants est nécessaire. L'analyse devrait notamment mentionner l'échéance, les liquidités obligatoires et les devises associées.

57. Le HCR participe à un groupe de travail interinstitutions ayant pour but de promouvoir et d'exploiter au mieux la collaboration interinstitutions s'agissant des réserves prévues au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le groupe de travail recherche actuellement des moyens de partager les stratégies de placement et étudie les possibilités de collaboration.

58. Le Comité considère que le HCR est un participant majeur du groupe de travail, ce qui devrait lui permettre d'accélérer et de resserrer cette collaboration. Le Comité estime en outre qu'étudier d'autres options de placement permettrait d'optimiser l'utilisation des fonds disponibles à long terme par le Haut-Commissariat.

59. Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque.

60. Le HCR a accepté d'examiner et d'évaluer sa mesure des risques de placement pour les réserves prévues au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. L'objectif est de définir une stratégie de placement qui permette de faire correspondre les types de passif, selon l'évaluation actuarielle, avec des choix stratégiques d'investissements. Toutes les possibilités de collaboration interinstitutionnelle sont envisagées, tout en tenant compte des types de passif et du plan de financement pour l'assurance maladie après la cessation de service.

Charges des partenaires d'exécution

61. Les charges des partenaires d'exécution se sont élevées à 1 420,8 millions de dollars en 2016, soit une augmentation de 160 millions de dollars (12,7 %) par rapport à 2015 (1 260,8 millions de dollars). Une ventilation des charges des partenaires d'exécution par pilier et par catégorie de droits est présentée dans les tableaux 6.1.1 et 6.1.2 des états financiers (voir chap. V, note 6.1 relative aux états financiers). En 2016, le HCR a conclu environ 1 500 accords avec des partenaires d'exécution. Les augmentations les plus importantes ont concerné les interventions face à la crise syrienne et ont été enregistrées en Grèce, en Turquie, en République arabe syrienne, en Jordanie et au Liban. Ces charges concernent essentiellement les dépenses de personnel, les contrats de caractère commercial et les travaux de construction.

62. Comme indiqué au tableau 6.1.2, des rapports des partenaires d'exécution portant sur des charges d'un montant de 123,8 millions de dollars n'avaient pas encore été reçus à la date de la signature des états financiers. Le Comité a recommandé de comptabiliser en charges à payer un montant équivalant aux risques qui pourraient être associés aux justificatifs en souffrance. Les services des partenaires ayant déjà été acquittés, la charge à payer est compensée par des paiements anticipés correspondants. Le Comité invite à se reporter au chapitre V ci-après, note 3.7, paragraphe 90.

Procédures de justification des charges adoptées au Siège

63. Le Comité demeure satisfait des procédures au moyen desquelles la Division de la gestion financière et administrative du HCR justifie les charges encourues dans le cadre de partenariats d'exécution. Les partenariats d'exécution sont régis par un cadre qui comporte des instruments complets de gouvernance et de gestion destinés à protéger les personnes relevant de la compétence du HCR. Ce cadre a été conçu en vue de promouvoir le respect du principe de responsabilité s'agissant des ressources confiées au HCR. Il énonce les politiques, principes directeurs et pratiques du Haut-Commissariat en matière de collaboration avec des partenaires aux fins de l'exécution de projets. Il doit également servir de référence précise et facile à utiliser sur les plans interne et externe.

64. Le Service de la gestion des partenaires d'exécution de la Division de la gestion financière et administrative améliore le cadre en permanence dans un esprit participatif (notamment au moyen de consultations extensives avec les partenaires). Il en est résulté de meilleures politiques, procédures et mécanismes qui comprennent l'insertion systématique d'une approche de gestion fondée sur les risques dans le cycle des accords de projets. Ce cadre présente notamment les caractéristiques suivantes :

- Sélection et fidélisation de partenaires aux fins de la mise en œuvre des accords de partenariat;
- Conception des accords de partenariat;
- Mise en œuvre et suivi des accords de partenariat;
- Respect du principe de responsabilité et clôture des comptes.

65. Le Comité a constaté avec satisfaction que le Service de la gestion des partenaires d'exécution fait réaliser des vérifications externes des accords de partenariat. Cette démarche s'inscrit dans le processus de respect du principe de responsabilité et de gestion de la clôture des comptes. L'objectif est de fournir des garanties quant aux charges encourues au titre de chaque projet. Quelque 51 % des accords de partenariat ont fait l'objet de cette opération de vérification, qui a porté sur un pourcentage élevé (72 %) du montant budgétisé et des charges connexes pour 2016.

Tableau II.6

Accords de partenariat faisant l'objet de procédures de vérification externe

Type de partenaire	Nombre total d'accords de partenariat ^a	Montant total budgétisé (en millions de dollars É.-U.)	Accords faisant l'objet de procédures de vérification externe		Montant (en millions de dollars É.-U.)	Pourcentage du montant total budgétisé
			Nombre	Pourcentage du nombre d'accords		
Organisations non gouvernementales nationales	774	431	384	50	317	74
Organisations non gouvernementales internationales	560	651	282	50	437	67
Gouvernements	202	179	111	55	157	88
Total	1 536	1 261	777	51	912	72

Source : HCR, Service de la gestion des partenaires d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2016, 19 juin 2017.

^a À l'exclusion des accords conclus avec des organismes des Nations Unies et avec l'Organisation internationale pour les migrations.

66. Le Comité a également noté que la plupart des accords de partenariat ont fait l'objet d'opinions d'audit non assorties de réserves et que le pourcentage des opinions d'audit assorties de commentaires est demeuré stable en 2016, soit 12 %, comme en 2015.

Tableau II.7

Accords de partenariat ayant fait l'objet d'opinions assorties de commentaires

Type d'opinion	2016 ^a		2015		2014	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Non assorties de réserves	660	88	804	88	754	81
Assorties de commentaires	93	12	107	12	175	19

^a Source : HCR, Service de la gestion des partenaires d'exécution, rapport sur la certification des audits de projets de 2016, 19 juin 2017.

* Chiffres incomplets, 24 attestations de vérification restant à produire.

67. Le Comité a noté en outre que le Service de la gestion des partenaires d'exécution a l'intention de procéder à une opération de contrôle pour examiner la qualité des rapports de suivi et de vérification à la mi-2017. Cette opération, qui vient compléter la vérification externe annuelle fondée sur les risques, vise à contrôler comme il se doit les fonds que le HCR confie aux partenaires.

Principales recommandations relatives à l'exécution de projets conjointement avec des partenaires, issues de l'examen réalisé par le Siège

68. S'agissant de la gestion du programme, qui comporte des partenariats en tant que mode d'exécution, il a été recommandé, à l'issue de l'examen réalisé par le Siège, que la fonction de gestion du programme soit renforcée dans tous les aspects du cycle. Tous les postes des autres divisions du Siège concernant la gestion des programmes devraient être affectés à cette mission.

69. S'agissant des partenariats, il a été recommandé en outre à l'issue de l'examen d'établir au bureau exécutif un service des partenariats qui relèverait du Haut-Commissaire adjoint. Il a également été recommandé de cartographier toutes les relations de partenariat, d'établir une liste des priorités, de déterminer le principal responsable de ces relations, puis de définir la nature d'un organisme chef de file. Toutefois, acte a été pris du fait que le Service de la gestion des partenaires d'exécution devait continuer à jouer un rôle dans la gestion financière et contractuelle des accords de partenariat.

70. Le Comité a pris acte des recommandations issues de l'examen réalisé par le Siège.

71. Le Comité recommande que le HCR prête attention au fait que, lorsqu'il appliquera les principales recommandations issues de l'examen réalisé par le siège, il sera essentiel de disposer d'examens et de vérifications des rapports financiers des partenaires d'excellente qualité pour contrôler les charges des partenaires d'exécution.

72. Le HCR est conscient du caractère déterminant de l'excellence des examens et vérifications des rapports financiers des partenaires dans l'obtention de garanties quant aux charges des partenaires et met en garde contre tout ce qui pourrait

entraver la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen réalisé par le Siège à un stade précoce du processus, compte tenu de leur caractère approfondi et de leur ampleur.

73. Le Comité réaffirme sa recommandation. Il n'impose pas d'obstacle à la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen réalisé par le siège, mais souligne les prescriptions à prendre dûment en compte au stade de l'exécution.

Harmonisation des plans de contrôle et des accords de partenariat

74. Sur la base de ses visites dans des opérations de pays, le Comité a recensé des possibilités d'amélioration à apporter à la structure des accords de projets. Les dispositions relatives au contrôle dans les opérations de pays sont fondées sur les accords de projet signés. Ces accords comportent plusieurs éléments essentiels, tels que l'accord proprement dit, un descriptif de projet, le budget du projet, un plan de travail, un plan indicatif de versements échelonnés, la présentation type du rapport du programme et la liste du personnel du partenaire, le cas échéant. En outre, les opérations de pays doivent établir un plan de contrôle de l'exécution du projet pour chaque accord, qui expose en détail la teneur et le calendrier des activités de contrôle pendant une année. Ce plan vise à faciliter le contrôle, sur la base de l'accord de partenariat signé. Le plan de contrôle interne ne fait pas partie intégrante de l'accord, bien que les partenaires et le HCR doivent convenir d'un contrôle conjoint.

75. Le Comité a constaté que, dans certaines opérations de pays, des informations similaires étaient reprises dans les accords de partenariat et dans les plans de contrôle desdits accords et qu'elles n'étaient pas toujours cohérentes. Par exemple, les prescriptions imposées aux partenaires en matière d'établissement de rapports faisaient souvent partie intégrante de l'accord et du descriptif de projet et étaient à nouveau reprises dans le plan de contrôle. En outre, les principaux risques présentés par le projet étaient énoncés dans le descriptif de projet des accords et repris dans les plans de contrôle. Dans la plupart des plans de contrôle examinés, les principaux risques présentés par le projet étaient exposés dans la section facultative. Les responsables des opérations de pays n'étaient pas tenus de remplir toutes les sections de la présentation type de descriptif de projet. Certaines sections, comme par exemple celle relative à la gestion des risques, étaient considérées comme facultatives tandis que d'autres, comme celle intitulée « examen et établissement de rapports » devaient être obligatoirement remplies.

76. Le Comité recommande que le HCR examine certains modèles de documents relatifs aux partenariats, tels que les accords, les descriptifs de projet, les plans de travail, les plans de contrôle et les répertoires/inventaires des risques et détermine s'il serait possible de les améliorer pour que les responsables des opérations de pays puissent les utiliser de manière plus cohérente et réduire les doubles emplois, le cas échéant.

77. Le HCR reconnaît qu'il est possible de simplifier et de rationaliser les documents et modèles relatifs aux partenariats. Il a l'intention d'appliquer cette recommandation en simplifiant les procédures et processus relatifs aux partenariats et en évitant d'en accroître la complexité.

Recensement des risques de projet au niveau des opérations de pays

78. Le contrôle des projets devrait être fonction de leur complexité et des risques qu'ils présentent. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a pris acte de divers

documents décrivant les risques des projets au titre d'accords de partenariat donnés. (Un risque de projet est l'éventualité que survienne un événement ou une circonstance susceptible d'avoir des incidences sur la réalisation des objectifs du projet.) Les risques des programmes au titre d'accords donnés ont été exposés dans les documents ci-après : évaluations des capacités des partenaires, descriptifs des projets annexés aux accords de partenariat, plans de contrôle, plans de vérification et inventaires des risques présentés par des accords de partenariat. Le Comité a également constaté que la description des risques et les évaluations correspondantes variaient considérablement en qualité entre opérations de pays et parfois même entre bureaux d'une même opération. Dans quelques opérations, la description des principaux risques de projet figurant dans divers documents concernant le même accord n'était pas totalement cohérente. De même, les divers accords de partenariat relevant d'une même opération n'étaient guère cohérents.

79. Les responsables des opérations de pays où le Comité s'est rendu examinaient de manière aléatoire et actualisaient leurs évaluations des risques selon que de besoin. Toutefois, dans la plupart des cas, les évaluations des risques étaient examinées au moins une fois par an. De plus, le Comité a trouvé très peu d'éléments de preuve indiquant que les responsables des opérations de paix cherchaient à élaborer une approche commune des risques de projet au titre d'un accord donné de partenariat avec leurs partenaires respectifs. Ainsi, certains descriptifs de projet et plans de contrôle portant sur le même accord différaient notablement en ce qui concerne les principaux risques de projet recensés. Fréquemment, les partenaires établissaient le projet initial de descriptif de projet, tandis que les responsables des opérations de pays rédigeaient le projet de plan de contrôle.

80. Le Comité a également constaté que le Service de la gestion des partenaires d'exécution a communiqué aux opérations de pays des orientations actualisées sur les évaluations des risques à la mi-2017. Ces orientations portent sur l'établissement des partenariats de projet et des plans de contrôle.

81. Le Comité recommande que les responsables des opérations de pays veillent à la cohérence des évaluations au sein des opérations et examinent régulièrement la qualité des évaluations des risques présentés par des accords de partenariat. Les modèles d'évaluation des risques récemment communiqués par le Service de la gestion des partenaires d'exécution peuvent être utiles à cet effet.

82. Le HCR souscrit à cette recommandation.

Contrôle des accords de partenariat au niveau des opérations de pays

83. Il est de bonne pratique d'utiliser au mieux les fonds affectés au contrôle en consacrant un pourcentage plus élevé de ressources aux projets les plus critiques pour la réalisation des objectifs généraux, qui présentent davantage de risques, quant au programme ou d'ordre financier. Le cadre régissant les partenariats d'exécution encourage les responsables des opérations de pays à envisager la vérification et le suivi des projets réalisés sous l'angle du contrôle; toutefois, le Comité a constaté que, dans certains cas, une approche du contrôle fondée sur les risques n'était pas appliquée rationnellement dans la pratique. Dans l'un des pays où le Comité s'est rendu, il n'existait pas de plan de vérification et de contrôle assorti d'une évaluation des risques portant sur tous les accords de partenariat au niveau des opérations. Dans cette opération de pays, il était également difficile de déterminer comment affecter à la vérification des ressources correspondant à la tâche à accomplir.

84. Les conclusions du Comité ont souvent souligné la nécessité d'adopter une approche davantage orientée sur le contrôle des risques et de veiller à ce que des visites de contrôle des partenaires d'exécution soient planifiées systématiquement. Ainsi, dans deux opérations de pays, le Comité a constaté des possibilités d'amélioration en matière de contrôle de la gestion des entrepôts par les partenaires. Le Comité a également noté que le contrôle était de meilleure qualité lorsque le personnel responsable était déployé dans des antennes et dans des bureaux auxiliaires, à proximité des sites ou des établissements où des activités étaient exécutées par des partenaires.

85. 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 et la charge de travail de la vérification, tout en fournissant des garanties plus solides et mieux ciblées.

86. Tout en reconnaissant qu'il est nécessaire d'affiner la gestion des partenaires et de renforcer la qualité des activités de contrôle dans les opérations de pays, le Comité a considéré que les garanties concernant les charges des partenaires étaient appropriées.

87. En conséquence, le Comité réaffirme sa recommandation antérieure et invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération. Le Comité a également recommandé que ces plans prennent spécifiquement en compte le risque de fraude et renforce les contrôles ponctuels pour garantir le respect du principe de responsabilité dans la gestion des avoirs.

88. Le Comité recommande également que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires.

89. Le HCR souscrit aux recommandations précitées.

Champ d'application de l'évaluation des programmes

90. Dans son précédent rapport, le Comité a également noté que le HCR n'évaluait pas les incidences de ses interventions. En particulier, il n'avait pas pour pratique d'évaluer les activités réalisées dans le cadre de ses programmes. Suite à cette conclusion, le HCR a pris des mesures pour renforcer et professionnaliser la fonction évaluation. Une nouvelle politique d'évaluation, promulguée à la mi-octobre 2016, a été suivie d'orientations pilotes sur l'évaluation et l'assurance connexe de la qualité en novembre 2016 et de réunions-débats avec les bureaux et divisions régionaux. En outre, un candidat externe au poste de chef du service de l'évaluation a été recruté et devrait entrer en fonction en juin 2017. Il n'en reste pas moins que d'importants éléments relatifs à l'extension du champ d'application de l'évaluation des programmes, comme par exemple des plans de travail et l'obtention d'un financement, font toujours défaut.

91. Le Comité réaffirme sa recommandation et souligne qu'il est important que le HCR adopte une approche structurée et alloue suffisamment de ressources à l'évaluation, de manière à étendre le champ d'application de l'évaluation des programmes au regard de critères de risque convenus.

Prestations versées aux bénéficiaires à titre individuel ou familial

92. Le Comité constate que l'assistance directe en espèces dispensée aux bénéficiaires a augmenté à nouveau de 345,9 millions de dollars pour atteindre le montant de 527,8 millions de dollars en 2016, contre 181,9 millions en 2015, ce qui constitue une progression considérable de 190,2 %. Le tableau II.8 indique le type de prestations versées aux bénéficiaires. On constate des augmentations notables de l'assistance directe aux bénéficiaires visant à répondre à des besoins essentiels, tels que le logement et les vêtements, ainsi que des prestations liées au rapatriement, pour faire face aux besoins humanitaires immédiats à l'arrivée ou au retour dans le pays d'origine. Les prestations au titre de soins médicaux, qui étaient comptabilisées à la rubrique prestations individuelles et familiales en 2015 (32,8 millions de dollars), figurent maintenant à la rubrique services contractuels (autres services) pour tenir compte du caractère indirect de l'assistance.

Tableau II.8

Prestations versées aux bénéficiaires à titre individuel ou familial

(En millions de dollars des États-Unis)

	2016	2015 (chiffres retraités)
Espèces distribuées afin de répondre à divers besoins essentiels	368	161
Prestations liées au rapatriement	146	16
Autre assistance en espèces	14	5
Montant total des prestations versées aux bénéficiaires à titre individuel ou familial	528	182

Source : États financiers du HCR, 2016.

Versement d'un montant forfaitaire au titre de l'appui saisonnier au Liban en décembre 2016

93. Au cours de sa visite au Liban, le Comité a noté que l'assistance en espèces constituait un élément important des prestations versées aux bénéficiaires. Le HCR fournit une assistance en espèces au Liban depuis août 2014. En plus de l'assistance financière ordinaire à des fins multiples, le programme prévoit le versement d'espèces à des réfugiés vulnérables pendant les mois d'hiver, à savoir « l'appui saisonnier ». Aux termes des directives générales relatives au Liban, l'appui saisonnier est octroyé pendant les cinq mois d'hiver de novembre à mars.

94. Le Comité a constaté que l'appui saisonnier pour les mois de décembre 2016 à mars 2017 a pris la forme du versement d'un montant forfaitaire en décembre 2016, qui s'est traduit par un décaissement d'environ 70 millions de dollars au total. Étant donné que les directives générales concernant l'assistance en espèces au Liban ne précisent pas si l'appui saisonnier doit faire l'objet d'un versement mensuel ou d'un unique versement forfaitaire, le Comité a demandé des précisions quant à la base et au motif du versement forfaitaire.

95. Les pièces justificatives fournies ont permis d'établir que la décision d'effectuer un versement forfaitaire au titre de l'appui saisonnier au Liban a été prise conjointement par des représentants du Gouvernement libanais et le Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, compte tenu des préférences connues

des bénéficiaires. En effectuant un versement forfaitaire, le HCR visait à ce que les familles les plus vulnérables soient tout à fait prêtes à affronter l'hiver en leur versant leur prestation en espèces au début de la saison.

96. **Le Comité recommande que le HCR examine et, le cas échéant, précise les directives générales relatives à l'assistance en espèces dans le pays concerné et au mode de décaissement de l'appui saisonnier. Il faudrait spécifier que cet appui peut faire l'objet de versements mensuels, mais que d'autres modes de paiement, tels que le versement d'un montant forfaitaire, sont également possibles. En outre, le Comité recommande de préciser les critères d'évaluation des cas pour lesquels différents modes de paiement sont jugés préférables. Ces critères pourraient concerner, entre autres, l'examen des différentes conjonctures nationales dans lesquelles les opérations de pays exercent.**

97. **Le Comité recommande également que le HCR établisse des procédures précises régissant les conditions dans lesquelles les opérations de pays peuvent s'écarter des directives générales ou les interpréter sans s'en tenir à leur strict libellé. Ces procédures doivent prévoir une délégation de pouvoir et comporter des spécifications officielles quant aux justificatifs à présenter.**

98. Le HCR a souscrit à ces recommandations. Il a déclaré qu'il avait l'intention de collaborer avec les opérations de pays pour adapter les directives générales relatives à l'assistance en espèces de manière à ce qu'elles couvrent la gestion de l'appui saisonnier, tout en veillant à ce que les opérations de pays conservent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins en temps voulu et avec efficacité.

Présentation séparée des frais bancaires afférents à l'assistance en espèces

99. Les frais bancaires afférents à l'assistance en espèces sont les frais que les banques facturent pour leurs services concernant les programmes d'assistance en espèces, par exemple les commissions bancaires, les frais de guichet automatique de banque, les frais de téléchargement et les frais postaux. Le Comité a constaté que des frais bancaires d'un montant de 1 million de dollars ont été comptabilisés en charges au titre de divers comptes concernant des programmes d'assistance en espèces et non pas dans un compte distinct et approprié, comme le dispose l'instruction administrative sur les procédures applicables à l'assistance en espèces. Le Comité estime que la présentation séparée des frais bancaires, à des fins d'information et de contrôle, est importante et se félicite chaudement de l'établissement de nouveaux comptes distincts au titre des frais bancaires. Depuis le 1^{er} janvier 2017, le HCR comptabilise les frais bancaires liés à l'assistance en espèces dans un nouveau compte séparé.

100. **Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les nouveaux comptes relatifs aux frais bancaires soient correctement utilisés. Le Comité a l'intention de vérifier si les frais bancaires liés à l'assistance en espèces sont correctement comptabilisés et publiés au cours du prochain exercice.**

101. Le HCR a souscrit à cette recommandation et confirmé que de nouveaux comptes concernant les frais bancaires sont utilisés depuis 2017. Il a déclaré en outre que la Division de la gestion financière et administrative contrôlerait la comptabilisation des dépenses.

Projet de mise à niveau de progiciel MSRP

102. Le HCR a lancé le projet de mise à niveau du progiciel MSRP en 2013, dans l'objectif d'améliorer ses progiciels en matière de budgétisation, de gestion

financière et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ce projet comportait deux phases. La première, concernant les études théoriques, a débuté fin 2013 et s'est achevée fin 2014. Elle visait essentiellement à ce que toutes les parties prenantes s'accordent sur les objectifs du projet durant son existence, élaborent des modèles détaillés correspondant aux exigences opérationnelles, mettent au point des prototypes fonctionnels et définissent l'architecture de base du système. La deuxième phase, consacrée à la mise en place et à la réalisation pratique, a débuté en octobre 2015.

103. Précédemment, le Comité a relevé que sa recommandation tendant à définir clairement les avantages découlant de la mise à niveau n'avait toujours pas été appliquée. Pendant l'année écoulée, le Comité a noté en outre que le HCR avait établi et avalisé un plan de réalisation du projet de mise à niveau du logiciel. La mise en œuvre du projet était essentiellement motivée par l'obsolescence du logiciel et la fin de l'appui technique pour la version 8.4 du MSRP. Le HCR a recensé des avantages tels que l'amélioration des modalités d'exécution des tâches, la diminution des entrées manuelles et des doubles emplois et le renforcement de l'efficacité opérationnelle. Il a continué à affiner les avantages et à contrôler les mesures des résultats du projet réalisé. Il compte que des gains d'efficacité se concrétiseront en 2017 et que le projet atteindra son plein potentiel en 2017-2018.

104. En 2016-2017, le HCR a tenu six simulations de transfert (quatre simulations de migration vers l'environnement d'exploitation et deux essais à blanc de basculement). Ces activités visaient à affiner le progiciel et à le réviser avant la date de lancement effective pour minimiser les risques avant le basculement vers l'environnement d'exploitation. Toutefois, le HCR a reporté la date de lancement du 1^{er} avril au 1^{er} mai 2017, de manière à clore les comptes du mois d'avril dans le respect des règles comptables. La majorité des comités des responsables des domaines fonctionnels a approuvé la nouvelle date de lancement à la réunion du 26 janvier 2017. Ce nouveau délai permettait de limiter le risque de défaut de paiement et de disposer de davantage de temps pour achever le module Hypérion. Dans le nouveau calendrier, il était prévu que la phase d'assistance après lancement s'achève le 31 juillet 2017. Pendant la phase d'assistance après lancement, tous les membres de l'équipe de projet essentiels pour la mise à niveau du progiciel demeurent disponibles pour résoudre immédiatement d'éventuels problèmes.

105. Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique. Il escompte que ce projet aidera le HCR à gérer ses projets avec plus d'efficacité.

106. Le HCR a souscrit à ces recommandations. Il examinera les bonnes pratiques et les enseignements tirés énoncés dans le document final relatif au projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les mettra à profit, selon que de besoin, à l'occasion d'autres projets informatiques.

Les achats dans les opérations de pays

107. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté qu'il serait possible d'affiner des aspects isolés des processus d'achat et d'améliorer la qualité des achats dans les opérations de pays. Toutefois, il a également estimé que les garanties concernant les charges relatives aux achats étaient appropriées.

108. Par exemple, s'agissant des processus de planification des achats, le Comité a observé que certaines opérations n'avaient pas achevé entièrement ni dûment actualisé leurs plans d'achats simples et d'achats après appels d'offres pour 2016. Le plan d'achats est un important instrument de mise en œuvre de la programmation et permet d'assurer que les besoins des bénéficiaires et des opérations sont satisfaits. L'objectif du plan d'achats après appel d'offres est que les achats soient financièrement rationnels. Le Comité a également fait valoir que les opérations de pays devaient traiter de situations d'urgence et qu'elles ne pouvaient recruter qu'après un certain délai les effectifs supplémentaires nécessaires pour appuyer les processus d'approvisionnement. Une fois renforcés les effectifs du personnel chargé des achats, les opérations de pays pouvaient commencer à améliorer le processus de planification des achats ou le faisaient d'ores et déjà.

109. Le Comité a également observé que certaines procédures d'appel d'offres auraient pu être mieux gérées. En particulier, au cours de la procédure d'appel d'offres, des décisions et des évaluations importantes devraient être assorties de justifications adéquates et cohérentes.

110. Le Comité a également noté que, conformément aux règles applicables, certains biens et services de faible valeur peuvent être achetés dans le cadre d'une procédure simplifiée. Cette procédure s'applique aux biens et services d'une valeur trimestrielle maximale de 4 000 dollars. On désigne les achats de tels biens et services comme « achats non soumis à appel d'offres ».

111. Dans deux opérations de pays, des achats non soumis à appel d'offres ont été effectués sans que les groupes des approvisionnements interviennent. En 2016, le progiciel MSRP n'a pas facilité le suivi de ces achats dans les antennes et les bureaux auxiliaires. Les groupes des approvisionnements devaient comptabiliser manuellement des données sur ces achats en 2016. Il est ressorti de l'analyse du Comité que les achats non soumis à appel d'offres représentaient plus de 38 % des affaires relatives aux achats, bien que leur valeur contractuelle annuelle soit inférieure à 3 % de la valeur contractuelle totale de toutes les affaires relatives aux achats. Les opérations de pays ont énoncé une prescription selon laquelle il convient de comparer les prix avant d'acheter des biens et services non soumis à la procédure d'appel d'offres, de manière à optimiser le rapport qualité-prix.

112. Le Comité estime que le suivi régulier des achats non soumis à appel d'offres permettait d'assurer le respect du seuil d déclenchement de cette procédure, fixé à 4 000 dollars, et empêcherait que des achats de biens et services de faible valeur soient effectués pour contourner les accords-cadres applicables.

113. Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière et déterminent si le groupement des achats non soumis à appel d'offres dans des accords-cadres permettrait des gains d'efficacité. Le Comité recommande également que les divisions du siège examinent, de concert avec les opérations de pays, les moyens de faciliter le contrôle et le suivi des ordres d'achat non soumis à appel d'offres.

114. Le HCR souscrit à cette recommandation.

C. Informations communiquées par l'administration

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

115. Le HCR a indiqué qu'il avait officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 21,5 millions de dollars (2015 : 5,6 millions de dollars). Comme indiqué à la note 10 relatives aux états financiers, il a fallu comptabiliser en pertes le moins-perçu de 20,5 millions de dollars au titre des dons de trois donateurs gouvernementaux.

2. Versements à titre gracieux

116. Le HCR a indiqué avoir effectué en 2016 deux paiements à titre gracieux, d'un montant de 18 445 dollars (contre un paiement à titre gracieux en 2015, d'un montant de 65 627 dollars), ainsi que l'a autorisé le Haut-Commissaire. Ces paiements correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables et des registres administratifs du HCR effectué par le Comité, qui n'a trouvé trace d'aucun autre versement de ce type en 2016.

3. Cas de fraude avérée ou présumée

117. Conformément aux Normes internationales d'audit (normes 240), le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement escompter repérer les erreurs et irrégularités significatives (y compris celles qui résultent de fraudes). On ne peut attendre de cette vérification qu'elle recense toutes les erreurs et/ou irrégularités. C'est à l'administration qu'il incombe au premier chef de prévenir et de détecter les fraudes.

118. Au cours de l'audit, le Comité a interrogé l'administration sur la manière dont elle exerce 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 tous risques particuliers qu'elle a déjà relevés ou portés à l'attention du Comité. Le Comité a également cherché à savoir si l'administration a eu connaissance de toute fraude avérée, présumée ou alléguée et notamment de toute enquête du BSCI.

119. En 2016, le Comité n'a détecté 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 2016, 24 cas avérés de malversations financières, ayant causé au total 140 000 dollars de pertes (les 12 cas décelés en 2015 ont entraîné 200 000 dollars de pertes). Quinze des fraudes sont le fait de membres du personnel et quatre de membres du personnel associé. Cinq cas ont concerné des partenaires. Il s'agissait de détournement de fonds, de fraudes à l'assurance maladie, d'utilisation abusive de biens, de fraudes à l'inscription ou à l'immatriculation, d'autres types de fraude et de vols.

D. Remerciements

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

Le Contrôleur et vérificateur général
des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

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

Le Contrôleur et vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

État de l'application des recommandations formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2015

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 14	Le Comité recommande au HCR d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.	<p>Les rôles assignés sur le terrain en matière d'administration/finances et de programme sont examinés en vue d'une collaboration plus étroite en ce qui concerne l'analyse et l'examen des budgets et des dépenses, et d'un renforcement des fonctions de gestion financière et des compétences en la matière tout au long du cycle de gestion du programme.</p> <p>La mise à niveau du progiciel MSRP permettra un meilleur suivi de l'utilisation des ressources grâce à de nouvelles fonctions qui vont de contrôles du système à des dispositifs d'analyse des changements apportés au budget.</p>	<p>Le Comité a noté que, comme suite à l'examen effectué sur le terrain, le HCR avait l'intention de mettre en œuvre deux initiatives principales visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les fonctions de gestion financière et les compétences du personnel du programme en la matière; • Élaborer des outils à l'appui des enseignements tirés de l'expérience. <p>Actuellement, le progiciel MSRP (version 8.4) permet d'obtenir des informations sur les montants inscrits au budget et dépensés, à partir desquelles le HCR peut analyser les changements apportés au budget. Ces informations seront plus détaillées dans l'interface de la nouvelle version 9.2. Ainsi, la mise à niveau devrait offrir des moyens plus performants et faciliter une analyse des changements apportés au budget.</p> <p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	<p>La stratégie de gestion du parc de véhicules mondial a été largement diffusée dans l'organisation par courriel et par la mise à disposition via l'intranet d'un guide dans lequel figurent une présentation de la stratégie et des directives détaillées sur la gestion pratique du parc de véhicules sur le terrain.</p> <p>En outre, le HCR a lancé un vaste programme de formation composé de 19 modules qui portent sur la stratégie et la gestion pratique du parc de véhicules. À ce jour, le programme a été appliqué dans 10 pays et il continuera d'être mis en place en 2017 et les années suivantes.</p> <p>Des séances d'information sur la stratégie seront organisées à l'intention des huit opérations les plus importantes, l'objectif étant de mettre l'accent sur les bénéfices qui résultent de sa mise en œuvre à la fois pour l'organisation dans son ensemble et pour l'opération concernée. Ces séances coïncideront avec le lancement de l'initiative concernant l'entretien et la réparation, prévu durant le premier trimestre de 2017. L'échéance pour la soumission de propositions relatives à cette initiative ayant été repoussée, la date de lancement a été reportée en conséquence.</p> <p>Le HCR prévoit de continuer à confier la réalisation des évaluations annuelles de la gestion du parc de véhicules mondial à un prestataire extérieur et de communiquer avec les principales parties prenantes sur</p>	<p>Le Comité a noté que des mesures, telles que la publication d'une lettre d'information trimestrielle et de comptes rendus mensuels, avaient été prises en vue de communiquer régulièrement sur la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial. Parallèlement, une proportion très élevée d'opérations ont participé au programme. Un plan de mise en œuvre d'une formation portant sur la gestion du parc de véhicules mondial a été élaboré et son exécution est en cours, ce qui permettra de mieux tirer parti du programme. Le Comité considère que ce volet de la recommandation a été appliqué.</p> <p>En ce qui concerne l'autre volet de la recommandation – à savoir vérifier si la stratégie est appliquée de manière optimale dans l'ensemble des bureaux – le Comité a été informé qu'un projet de nouveau rapport d'analyse couvrant 2015 et 2016 était à l'examen avant qu'une version finale en soit établie prochainement. En outre, le HCR a prévu de procéder à une évaluation de la stratégie durant le second semestre de 2017.</p> <p>Le Comité considère que ce volet de la recommandation est en cours d'application.</p>			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	la meilleure manière de mettre l'accent sur l'optimisation des ressources. Le HCR dispose d'une procédure d'examen qui est appliquée aux stades importants du cycle de vie d'un projet. Cette procédure prévoit qu'un contrôle soit exercé par les principales parties prenantes ainsi que par le comité des responsables des domaines fonctionnels et le comité de pilotage informatique. Ces organes sont chargés d'examiner et de justifier les incidences de toute modification importante avant de proposer des modifications à l'examen annuel des programmes ou au Comité du budget. Les risques liés aux projets font l'objet d'un suivi constant et sont traités en conséquence.	Le Comité a noté que les comités concernés étaient en place et qu'ils se réunissaient tous les mois ou à des moments clefs, sur demande. En outre, le projet de remise à niveau du progiciel MSRP a donné lieu à des rapports d'activité hebdomadaires et mensuels. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	Le plan de valorisation des avantages concernant le projet de mise à niveau du progiciel MSRP a été établi et approuvé par le comité de pilotage et l'organisateur du projet. Les avantages seront dégagés, selon un processus itératif pluriannuel, grâce à des processus métier affinés, revus et améliorés, des opérations manuelles réduites, une diminution des chevauchements, une efficacité opérationnelle renforcée, l'adoption de meilleures pratiques et de normes appliquées dans le secteur, une plus grande responsabilisation, une transparence renforcée et une plus grande satisfaction des clients. Le HCR continue d'affiner les avantages et de suivre la mesure des résultats du projet.	Le Comité a noté que le projet de mise à niveau du progiciel MSRP avait permis l'élaboration d'un plan stratégique définissant les grandes priorités et les avantages qui en étaient attendus. La décision de faire passer l'interface du progiciel MSRP de la version 8.4 à la version 9.2 a été prise essentiellement pour des raisons techniques telles que l'arrêt de l'appui à la version 8.4 fourni par Oracle. Le rapport de clôture du projet, qui devrait être publié environ trois mois après le lancement, fournira une estimation des avantages acquis et futurs, sachant que	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		Il convient de noter que l'obsolescence du système et l'arrêt de l'appui technique ont été les principaux facteurs ayant présidé au lancement du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Il n'en reste pas moins que grâce à la mise à niveau, le HCR obtiendra également des gains d'efficacité, qui devraient être visibles à partir de 2017 et porter pleinement leurs fruits au cours de la période 2017-2018.	les principaux avantages seront tirés sur le long terme, dans les trois à cinq années à venir. Le Comité a donc décidé de considérer cette recommandation appliquée.			
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 55	Le Comité recommande que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des 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.	Le HCR a prévu de procéder à un examen de la politique de gestion globale des risques et des procédures de mise en œuvre en 2017. L'examen reposera sur des informations fournies par un conseil en gestion de la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), comme l'a demandé le Haut-Commissaire adjoint. Dans ce cadre, il sera envisagé de procéder à des examens officiels d'examen des risques plus fréquents, si le besoin s'en faisait sentir. Tout futur changement sera destiné à renforcer les pratiques de gestion des risques dans un contexte donné en mettant l'accent sur l'atténuation des principaux risques existant à l'échelle locale. Depuis le deuxième trimestre de 2016, le BSCI a contribué à la collecte de premières informations sur le degré d'élaboration des pratiques de gestion des risques, ce qui fournit une vision plus claire de la régularité avec laquelle la gestion des risques évolue sur le terrain.	Le Comité a noté que le HCR avait pris des initiatives, en particulier l'examen permanent de sa politique de gestion du risque institutionnel et de ses procédures de mise en œuvre. Il a également noté que le Bureau avait revu son calendrier pour tenir compte de la future révision de la norme ISO 31000 et devrait mener son examen à terme en 2017, comme prévu. La recommandation est donc considérée en cours d'application jusqu'à ce que les résultats des examens et les mesures qui seront prises en conséquence soient connus et soumis au Comité pour évaluation.	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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	Conformément à l'approche souple qui a été adoptée, la planification, l'exécution, le suivi et l'établissement des rapports, selon le cas, continuent de bénéficier d'orientations minimales sur les activités courantes de gestion des risques. Les directives officielles concernant les examens et la gestion des risques continuent de confirmer les principales prescriptions et prônent l'adoption d'une démarche tenant compte des risques dans le cadre de la planification annuelle et de l'examen semestriel. La conformité avec les prescriptions obligatoires est surveillée par le Groupe de la gestion globale des risques, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux. Ainsi, les instructions relatives à la planification et à la budgétisation détaillées pour 2017 ont englobé les prescriptions concernant l'examen obligatoire annuel des risques, l'accent ayant été mis sur l'importance que revêtait la prise en compte des risques en matière de planification et d'exécution et sur les procédures et principaux risques associés sur le plan local. L'examen obligatoire étant achevé, le Groupe de la gestion globale des risques en analyse les résultats dont il informe en retour les opérations sur le terrain et les bureaux locaux.	L'année 2015 a été entièrement consacrée au lancement du dispositif de gestion globale des risques, un accent particulier ayant été mis sur la conformité. De cette manière, la première évaluation des risques	Le Comité a examiné un échantillon des présentations que les bureaux ont fournies sur l'état de la gestion des risques dans leurs régions respectives. Il confirme qu'il	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	<p>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.</p>	<p>jamais menée au niveau de l'organisation a été réalisée à 100 %.</p> <p>Une fois la première évaluation des risques réalisée, le suivi central du registre des risques institutionnels a certes montré que la qualité de l'information sur les risques (comme la profondeur de l'analyse, la pertinence ou l'adéquation des mesures prises pour y remédier) dans les opérations sur le terrain était inégale. Depuis le quatrième trimestre de 2015, grâce au suivi des examens annuels des risques, le Bureau s'achemine progressivement vers une assurance qualité de l'information aux fins de la gestion des risques figurant dans le registre.</p> <p>Le Groupe de la gestion globale des risques a tenu des consultations avec l'ensemble des cinq bureaux régionaux en septembre-octobre 2016 au cours desquelles il leur a présenté l'état de la gestion des risques dans leurs régions respectives et leur a communiqué des informations en retour sur l'évaluation qualitative de leurs registres des risques sur le plan de la conformité technique. À présent que la gestion du risque institutionnel a atteint un certain degré d'élaboration, il a été demandé aux bureaux d'exercer un contrôle qualité plus vigilant des registres sur le terrain et d'utiliser l'information sur les risques aux principales étapes du cycle opérationnel.</p> <p>Les directives sur l'examen annuel obligatoire des risques publiées dans le cadre des instructions relatives à</p>	<p>les a informés en retour de la qualité des registres de risques sur le plan de la conformité technique.</p> <p>Il a également noté que les directives sur l'examen annuel obligatoire des risques avaient été publiées dans le cadre des instructions relatives à la planification et à la budgétisation détaillées pour 2017 et que des capacités supplémentaires d'informatique décisionnelle étaient en développement afin d'appuyer les travaux de contrôle qualité menés par les bureaux régionaux.</p> <p>La recommandation est considérée en cours d'application durant le temps qui sera nécessaire au Comité pour évaluer l'utilisation que font les bureaux des outils fournis par le Groupe de la gestion globale des risques, par exemple lors de l'examen des rapports de pays.</p>			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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	<p>la planification et à la budgétisation détaillées pour 2017 confirment la nécessité de mettre l'accent sur des mesures d'atténuation des risques à traiter en priorité.</p> <p>Des capacités supplémentaires d'informatique décisionnelle sont également développées afin de mieux appuyer les travaux des bureaux régionaux dans ce domaine, ce qui permettra une meilleure analyse des informations sur les risques, notamment pour les risques à traiter en priorité. À compter de 2017, l'audit interne englobera systématiquement l'assurance de la gestion des risques dans le champ de ses travaux.</p>	Le Comité a noté le processus consistant à faire passer l'information résultant de l'examen du registre des risques institutionnels dans les processus de prise de décisions présidant à l'examen du registre des risques stratégiques, un processus attesté par l'examen de ce dernier registre en 2016.	X			
	d'information plus formellement dans les processus de prise de décisions.	Outre les risques conformes aux tendances se faisant jour sur le terrain, le registre des risques stratégiques prend également en compte certains risques globaux de nature mondiale. Il a été élaboré parallèlement aux évaluations et aux examens des risques qui se poursuivent sur le terrain. Il ressort de la comparaison des risques	Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 63	Le Comité recommande que le siège et les équipes régionales du HCR évaluent l'incidence éventuelle des vérifications sur les besoins	Un groupe de travail composé de fonctionnaire de divisions et bureaux donnés sera constitué pour examiner systématiquement les résultats des vérifications des	Le Comité a noté que le processus de vérification avait été perfectionné et que des progrès avaient été accomplis grâce à	X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	<p>en ressources de l'opération concernée et sur les autres opérations dans la région, afin de savoir où affecter les ressources supplémentaires.</p>	<p>données relatives à la population à chaque phase du cycle de planification et pour veiller à ce que les ressources soient ajustées en fonction, selon que de besoin. Il commencera ses travaux avec l'examen semestriel de 2016 et les poursuivra avec une planification détaillée préliminaire du budget de 2017.</p> <p>Il sera envisagé d'élaborer un mécanisme permettant de mener des consultations périodiques avec les bureaux concernant les incidences de l'évolution de la population à la suite des vérifications réalisées durant l'année de planification ou de mise en œuvre.</p> <p>Des modèles ont été établis pour la communication des données résultant des vérifications et ils seront mis à la disposition du réseau d'agents responsables de l'enregistrement à l'échelle régionale, une fois que la cartographie des vérifications initialement prévues pour 2017 sera établie.</p> <p>Le HCR continue de resserrer ses liens avec les réseaux régionaux chargés de l'enregistrement ainsi que les bureaux concernés, en particulier le Bureau régional pour l'Afrique, afin d'améliorer la communication concernant la planification et la dotation en ressources des activités de vérification.</p>	<p>l'utilisation des résultats issus de ces activités. La recommandation est en cours d'application.</p>				
17-09015	<p>A/71/5/Add.6, chap. II, par. 65</p>	<p>Le Comité recommande que le siège du HCR instaure un</p>	<p>Le HCR œuvre à l'élaboration d'un mécanisme officiel d'établissement</p>	<p>Le Comité a noté que le processus de vérification</p>	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	<p>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 établit un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.</p>	<p>de rapports relatifs à l'enregistrement qui proposera plusieurs modèles pour faciliter le suivi de la planification, de la mise en œuvre et de l'établissement de rapports sur les vérifications, y compris des informations sur les résultats statistiques et les résultats en matière de protection au regard des données démographiques, du budget et des dépenses des ressources de référence et des objectifs en matière de protection. Les modèles sont à présent examinés et il sera tenu compte des informations fournies en retour par les parties prenantes pour en établir une version finale. Durant le premier trimestre de 2017, la Division de l'appui et de la gestion des programmes publiera la version finale des modèles et partagera les rapports établis à l'issue des vérifications sur l'interface SharePoint.</p> <p>Au cours du deuxième trimestre, les modèles commenceront à être utilisés pour les activités programmées en 2017 et seront téléchargés dans SharePoint, ce qui permettra de les analyser individuellement et de les compléter.</p> <p>Un répertoire et un calendrier seront créés dans SharePoint où seront conservés l'ensemble des documents concernant la planification et l'exécution des vérifications ainsi que les rapports y relatifs, ce qui facilitera le suivi mondial des vérifications et des autres activités d'enregistrement au fil du temps.</p>	<p>avait été perfectionné et que des progrès avaient été accomplis grâce à l'utilisation des résultats issus de ces activités. La recommandation est en cours d'application.</p>			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 73	Le Comité recommande que le siège du HCR mette rapidement en place un processus de suivi des avantages produits par le Système biométrique de gestion de l'identité qu'il utilisera pour déterminer s'il	<p>D'ici à août 2017, le HCR procédera au regroupement et à l'analyse des résultats obtenus à l'échelle mondiale lors des vérifications effectuées en 2017, afin d'examiner les conclusions à tirer de celles-ci en termes de protection et sur le plan financier.</p> <p>Des vérifications sont prévues à titre indicatif au Niger, au Burkina Faso, en Mauritanie, au Rwanda, au Soudan du Sud, au Népal et en Ukraine. Il est probable que la majorité d'entre elles soient associées à un enregistrement dans le Système biométrique de gestion de l'identité.</p> <p>Le HCR continuera de veiller au respect des exigences en matière d'établissement de rapports grâce à son réseau de spécialistes régionaux de l'enregistrement, avec le soutien de représentants régionaux. Les résultats du mécanisme d'établissement de rapports seront partagés avec toutes les parties prenantes concernées, pour donner de la visibilité aux progrès et aux résultats. Un rapport détaillé sur les vérifications, y compris les résultats obtenus en 2016 et les conclusions qui en ont été tirées, sera présenté aux commissaires aux comptes.</p>	Une matrice de valorisation des avantages produits par le Système biométrique de gestion de l'identité est en cours d'élaboration, en consultation avec les parties prenantes. Les principales étapes seront les suivantes : a) déterminer les indicateurs; b) intégrer les	Le Comité a noté que l'un des principaux avantages que le HCR tirait du Système biométrique de gestion de l'identité était d'éviter l'enregistrement multiple des réfugiés par lequel ceux-ci pouvaient être	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
convient de poursuivre la mise en service du système et obtenir des données probantes sur lesquelles l'administration puisse baser ses décisions d'investissement.	<p>indicateurs dans la matrice mondiale de planification, pour faciliter la gestion des documents; c) faire la différence entre les indicateurs pour lesquels le résultat prévu est encore escompté et ceux pour lesquels le résultat prévu a été atteint, et prévoir une colonne pour mettre des explications et indiquer la date du suivi le plus récent.</p> <p>Les indicateurs de valorisation des avantages axés sur le niveau d'intégration du Système biométrique de gestion de l'identité ont été établis et incorporés à la matrice mondiale de planification (ainsi, dans 60 % des opérations, l'identité est vérifiée au moyen du Système biométrique préalablement à la distribution de nourriture). Il est prévu de procéder à une évaluation à titre d'essai lors d'un petit nombre d'opérations afin de déterminer si les indicateurs actuels conviennent ou doivent être modifiés. Une fois arrêtée en consultation avec les parties prenantes au terme d'essais, la liste définitive des indicateurs sera pleinement appliquée à la matrice mondiale de planification, dans le cadre d'évaluations opérationnelles distinctes conduites par la Division de l'appui et de la gestion des programmes, en collaboration avec les points focaux de chacune des opérations.</p> <p>Les avantages eux-mêmes ne seront pas mesurés à l'aide des options oui/non ou élevé/moyen/bas mais seront attestés au moyen d'exemples présentés sous forme de textes explicatifs qui seront complétés lors</p>	<p>amenés à bénéficier d'avantages auxquels ils n'avaient pas droit. Le HCR prévoit d'en tirer d'autres avantages tels que la prévention des fraudes internes et externes et une meilleure compréhension des mouvements de réfugiés. En renforçant le système de gestion de l'identité, il se donne de meilleurs moyens d'orienter efficacement les services et la protection qu'il dispense.</p> <p>Le Comité ayant besoin d'examiner les travaux entrepris, la recommandation est considérée en cours d'application.</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 81	Le Comité recommande au HCR de surveiller la mesure dans laquelle les budgets tiennent compte des besoins évalués pour les plans futurs.	<p>des réunions d'examen des opérations.</p> <p>L'équipe de projet chargée du Système biométrique de gestion de l'identité a été intégrée à la Section de la gestion de l'identité et de l'enregistrement, qui fait partie de la Division de l'appui et de la gestion des programmes. Cette nouvelle structure sera chargée de faire en sorte que les directives et le contrôle applicables au Système biométrique soient pleinement intégrés aux directives relatives à l'enregistrement et autres directives opérationnelles à la fois pendant et après la mise en service initiale du Système.</p> <p>En outre, la Section de la gestion de l'identité et de l'enregistrement et la Division des systèmes d'information et des télécommunications élaborent des demandes d'information automatisées et des outils de notification destinés au Système biométrique de gestion de l'identité; ceux-ci permettront de disposer de données qui serviront à évaluer les avantages fournis par le Système pour ce qui est de l'enregistrement multiple des réfugiés, de la prévention des fraudes internes et externes et du suivi et de la bonne compréhension des mouvements de réfugiés mis en évidence grâce à ce dispositif.</p>	Le Comité prend acte des progrès en cours. Des orientations supplémentaires ont été fournies pour aider les	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
Pour cela, il doit vérifier de plus près les écarts, pour faire en sorte que les chiffres restent crédibles.	<p>cadre duquel les chiffres présentés sont vérifiés. Afin de renforcer encore cet aspect, des mesures seront prises pour fournir des orientations supplémentaires aux opérations sur le terrain concernant les éléments à prendre en compte dans l'évaluation des besoins, c'est-à-dire la capacité d'exécution et le contexte opérationnel, y compris les circonstances dans lesquelles les activités sont menées par d'autres partenaires, ainsi que pour organiser des formations spécifiques. Les dispositions prises en ce qui concerne la vérification des données relatives à la population viendront en complément des mesures décrites ci-dessus et contribueront à l'application globale de cette recommandation.</p> <p>Des mesures seront mises en œuvre pour enrichir les orientations relatives aux activités de vérification et répondre au besoin accru de prendre ces activités en compte dans le budget.</p> <p>D'autres mesures sont mentionnées dans les réponses aux recommandations formulées aux paragraphes 55 et 59 du chapitre II du document A/70/5/Add.6 (voir ci-dessous). Les instructions détaillées relatives à la planification pour 2018-2019 qui ont été publiées en décembre 2016 tiennent compte de cette consolidation des orientations, mais un document distinct sera publié au premier trimestre de 2017 afin d'insister davantage sur cet aspect.</p>	<p>opérations sur le terrain à régler certaines questions soulignées dans la recommandation, concernant par exemple le fait que l'on s'attend généralement à ce qu'il y ait une corrélation entre l'augmentation ou la réduction du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR et l'augmentation ou la réduction du budget et que, si cette corrélation n'existe pas, cela doit être solidement justifié dans les plans présentés. Les instructions relatives à la planification des étapes ultérieures de l'examen annuel des programmes ont été mises à la disposition du Comité. L'examen est en cours et le bureau devrait terminer en mai 2017. Par ailleurs, le Conseil projette de contrôler, lors de son prochain audit, des éléments tels que le recours des opérations de terrain aux orientations opérationnelles fournies et la prise en considération de ces questions dans le cadre de l'examen annuel des programmes. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>					

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	La révision du dispositif interne d'allocation des ressources consiste notamment à modifier les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation afin de les rendre plus efficaces et d'améliorer la qualité des plans soumis. Cette révision permettra en outre de préciser les rôles des différentes entités du siège intervenant dans ces processus, y compris les bureaux. En outre, à la fin de 2016, le HCR a entrepris un examen qui consiste notamment à analyser les relations des bureaux avec d'autres entités du siège.	Le Comité prend acte des progrès accomplis dans l'élaboration du projet de politique et de procédures en matière de planification et de gestion des ressources. Certains des éléments figurant dans le projet, comme la concentration des dépenses afférentes aux débats stratégiques entre les bureaux, le secrétariat chargé de l'examen annuel des programmes et la direction exécutive avant le 13 mars 2017, date de la publication des décisions de planification du Haut-Commissariat pour 2018-2019, ont déjà été appliqués au cycle de planification de 2018-2019. Toutefois, l'élaboration de la nouvelle politique n'est pas encore terminée. En outre, le Comité a relevé des recommandations issues de l'examen du siège qui ont trait au renforcement du rôle et des capacités des bureaux. Cette recommandation est en cours d'application.	X		
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 88	Le Comité recommande que le HCR : a) Évalue si l'examen de son processus d'élaboration du budget annuel est suffisamment détaillé et détermine les coûts associés	La révision du dispositif d'allocation des ressources du Haut-Commissariat, qui doit se terminer au cours du premier trimestre de 2017, consiste notamment à modifier les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation afin de les rendre	Le Comité prend acte des progrès accomplis dans l'élaboration du projet de politique et de procédures en matière de planification et de gestion des ressources et des changements à apporter au dispositif	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>à chaque étape de l'élaboration;</p> <p>b) Évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'allocation 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.</p>	<p>plus efficaces et d'améliorer la qualité des plans soumis. Certains éléments de la version révisée du dispositif seront pris en compte dans le cadre de l'examen annuel des programmes de 2017.</p> <p>L'approche pluriannuelle et multipartite a été approuvée par la direction exécutive et est actuellement mise en œuvre dans 23 opérations. Dans un premier temps, il s'agit d'élaborer une stratégie pluriannuelle et multipartite relative à la protection et à la recherche de solutions qui devra être examinée et approuvée par la direction exécutive. On étudie actuellement la possibilité d'étendre cette approche à d'autres domaines, notamment l'établissement du budget, la mobilisation des ressources, les partenariats et la mise au point de systèmes et d'outils. Les opérations concernées par l'approche pluriannuelle et multipartite sont sélectionnées en fonction de la probabilité qu'elles parviennent à instaurer des solutions durables, une importance toute particulière étant accordée aux opérations qui relèvent du Cadre d'action global pour les réfugiés ou de l'exercice 18 de l'Association internationale de développement de la Banque mondiale. En outre, la direction exécutive conserve un petit nombre de crédits à allouer lors de l'examen des stratégies pluriannuelles et multipartites aux opérations susceptibles de parvenir à instaurer des solutions durables.</p>	<p>d'allocation des ressources du HCR. En attendant que l'élaboration de la nouvelle politique en matière de planification et de gestion des ressources soit terminée, certains des éléments figurant dans le projet, comme la concentration des dépenses afférentes aux débats stratégiques entre les bureaux, le secrétariat chargé de l'examen annuel des programmes et la direction exécutive avant le 13 mars 2017, date de la publication des décisions de planification du Haut-Commissariat pour 2018-2019, ont déjà été appliqués au cycle de planification de 2018-2019. Parmi les changements opérés figure également la réduction du rôle joué dans ces activités par la Division de l'appui et de la gestion des programmes et la Division de la gestion financière et administrative; ainsi, le recours à des consultations techniques sera désormais laissé à l'initiative des bureaux. Le Comité prend également note du fait que dans le cadre du nouveau dispositif d'allocation des ressources, les responsabilités sont transférées des deux divisions susmentionnées aux bureaux. Par</p>			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			<p>conséquent, il considère que la partie a) de cette recommandation est devenue caduque.</p> <p>S'agissant de la partie b), le Comité confirme que l'approche pluriannuelle du HCR pour la planification et l'allocation des ressources est décrite dans le projet de politique en matière de planification et de gestion des ressources et que des opérations supplémentaires ont été sélectionnées pour le passage à la planification pluriannuelle. Il confirme également que le HCR a élaboré des directives à l'intention des opérations qui adoptent la stratégie pluriannuelle et multipartite relative à la protection et à la recherche de solutions. Cette stratégie devrait prévoir l'évolution générale de la gestion des ressources découlant de l'adoption des objectifs stratégiques, y compris les changements ayant trait aux profils de personnel recherchés, aux structures nécessaires sur le terrain et aux besoins en ressources. Le Comité reconnaît donc les progrès réalisés par le Haut-Commissariat en ce qui concerne les évaluations requises au titre de cette recommandation et approuve la décision de</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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.	Le Haut-Commissariat a entrepris une révision d'ensemble de son cadre de gestion axée sur les résultats afin de simplifier et de rationaliser la planification et la budgétisation ainsi que les opérations connexes de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports. La simplification des plans d'opérations de pays entrera dans le cadre de cet exercice, à plus longue échéance. À moyen terme, en ce qui concerne l'exercice biennal 2018-2019, le HCR envisage d'introduire des dispositions transitoires pour la préparation des plans d'opérations, dans la limite des possibilités techniques qu'offre sa plateforme de planification actuelle. À cette fin, à l'issue de consultations approfondies, les instructions relatives aux plans d'opérations pour 2018 ont été réduites de plus de 35 %, principalement grâce à l'élimination de répétitions et au regroupement de certains domaines. La tendance à la simplification des chaînes de	pratiquer la planification pluriannuelle lorsque cela est possible. Cependant, la recommandation sera considérée comme intégralement appliquée lorsque l'élaboration du projet de politique en matière de planification et de gestion des ressources sera achevée. La partie b) est donc encore en cours d'application. Le Comité a pris note du lancement de la révision d'ensemble du cadre de gestion axée sur les résultats, qui se déroulera en trois phases. La première devrait être achevée dans le courant de l'été 2017. La phase 2 consistera à remanier le contenu du cadre de résultats et les différentes procédures, tandis que la phase 3 visera à évaluer et à choisir des outils de gestion axée sur les résultats. Cette dernière phase pourrait donc conduire à remplacer l'outil actuel de gestion axée sur les résultats et de planification. En outre, le Comité note que le Haut-Commissariat a éliminé des répétitions et regroupé certains domaines dans le cadre de la préparation des plans d'opérations, de manière à simplifier rapidement les			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		résultats se poursuit puisque les opérations sélectionnent chaque année moins d'objectifs, de résultats et d'indicateurs. De 2013 à 2017, malgré une augmentation considérable des budgets, le nombre total d'objectifs choisis au niveau mondial a diminué de 13 %, celui des résultats de 10 %, celui des indicateurs d'impact de 22 % et celui des indicateurs de performance de 30 %.	plans d'opérations de pays, dans la limite des possibilités techniques qu'offre sa plateforme de planification actuelle. Par conséquent, cette recommandation est en partie devenue caduque et le Conseil a décidé de la classer.				
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Les nouvelles directives en matière d'évaluation, publiées en octobre 2016, témoignent de la volonté du Haut-Commissariat d'accroître les ressources financières allouées aux évaluations. En outre, un suivi systématique des dépenses engagées dans tout le HCR au titre des évaluations (y compris les évaluations décentralisées) est assuré depuis le 1 ^{er} janvier 2017. Le HCR étudie également la possibilité d'adopter une approche davantage fondée sur les risques en vue de la sélection des sujets d'évaluation, y compris pour les opérations sur le terrain et les opérations de pays.	Le Comité confirme que de nouvelles directives en matière d'évaluation ont été publiées et que des progrès ont été accomplis dans la mise en place des services d'évaluation du Haut-Commissariat. Il convient de signaler par exemple que le chef de ces services, recruté à l'extérieur, devrait prendre ses fonctions en juin 2017. Néanmoins, il manque toujours des éléments essentiels à l'élargissement du champ d'évaluation des programmes, comme l'établissement de plans de travail et l'obtention de fonds. Cette recommandation est en cours d'application.		X		
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 98	Le Comité recommande au HCR et aux bureaux de pays de perfectionner la conception des activités visant à gagner en efficacité, telles que la restructuration, afin que leurs conséquences	Les instructions relatives à la planification annuelle, à la budgétisation et à l'établissement des rapports pour 2017 seront mises à jour pour qu'y figure l'obligation de mettre en valeur les activités pour lesquelles les gains	Le Comité a noté que le HCR avait confié à ses directeurs et représentants la responsabilité de veiller à ce que toutes les opérations soient menées de façon efficace et rationnelle		X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>puissent être mesurées et que la prise de décisions en matière d'allocation des ressources soit améliorée.</p>	<p>d'efficacité prévus ont permis de réaliser des économies et, pour les autres, d'expliquer pourquoi cela n'a pas été possible. En outre, le cadre de planification pluriannuelle qui est en cours d'élaboration devrait favoriser l'analyse des activités visant à gagner en efficacité, ce type d'analyse ne faisant généralement pas partie du champ des examens conduits dans le cadre du cycle actuel de planification sur une année.</p> <p>Le HCR a également prévu de mener plusieurs examens des structures et des effectifs sur le terrain afin de déterminer la structure organisationnelle et les besoins en personnel optimaux et d'améliorer l'efficacité des équipes de pays concernées. Deux pays d'Asie sont actuellement examinés, le but étant qu'ils ajustent leurs effectifs compte tenu de la réduction de la charge de travail. Une étude comparative des structures de cinq grandes opérations situées en Afrique est en cours. L'objectif est d'évaluer si les structures sont cohérentes et adaptées aux objectifs opérationnels, à la présence de partenaires, à la répartition du travail entre le HCR et ses partenaires et aux concentrations de populations relevant de la compétence du Haut-Commissariat.</p>	<p>(instructions du Haut-Commissariat pour l'établissement de rapports portant sur l'année 2016, la mise en œuvre en 2017 et la planification pour 2018-2019).</p> <p>En mars 2017, le HCR a également récapitulé les progrès qu'il avait réalisés dans l'exécution de ses engagements au titre du « grand compromis ». Le Comité est conscient que certains de ces engagements pris par le HCR au Sommet mondial sur l'action humanitaire visent à le rendre plus efficace.</p> <p>Toutefois, afin que cette recommandation soit considérée comme appliquée, il faut également que les bureaux de pays perfectionnent la conception des activités visant à gagner en efficacité, telles que la restructuration, afin que leurs incidences puissent être mesurées et que la prise de décisions en matière d'allocation des ressources soit améliorée. Les résultats des examens des structures et des effectifs qui sont en cours n'ont pas encore été communiqués. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Les dépenses d'appui sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans et les budgets des pays sont présentés chaque année au siège. Dans le cadre de la révision en cours du dispositif d'allocation des ressources seront introduits des paramètres de planification, y compris concernant les dépenses d'appui aux programmes, qui seront appliqués à la planification annuelle et analysés lors des d'examens.	Le Comité a reçu une copie du projet de politique et de procédures en matière de planification et de gestion des ressources. Il a pris acte des progrès en cours. La nouvelle politique permettra, entre autres, d'intégrer la stratégie pluriannuelle relative à la protection et à la recherche de solutions et le nouveau dispositif de réaffectation. La politique et les directives associées présentent explicitement les ratios effectifs/administration et effectifs/frais de fonctionnement comme des éléments clefs qui doivent être vérifiés et justifiés lors de la présentation des plans d'opérations. La politique n'ayant pas encore été approuvée par le Haut-Commissaire, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application et entend vérifier son état d'avancement lors de son prochain audit.	X		
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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.	Il sera donné suite à cette recommandation au moyen des actions mentionnées dans la réponse à la recommandation formulée au paragraphe 106 du chapitre II du document A/71/5/Add.6 (voir ci-dessous), qui ont trait à l'étude de l'optimisation des ressources.	Le Comité a noté les progrès continus accomplis notamment grâce à la constitution d'un groupe de travail chargé d'élaborer des directives, à l'intention des opérations et du siège, concernant les pratiques visant à améliorer la rentabilité et à optimiser les	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			ressources. Il a pris note avec satisfaction de l'examen en cours des pratiques d'optimisation des ressources mises en œuvre dans d'autres organisations. Compte tenu de cet examen et des activités du groupe de travail, le Comité s'attend à ce que le Haut-Commissariat mette au point des directives qui permettront aux opérations de faire systématiquement état de leurs pratiques d'optimisation des ressources. Le Comité encourage le HCR à veiller à ce que les directives ne portent pas uniquement sur les inducteurs de coûts et leurs incidences, mais contribuent également à ce que les gains d'efficacité réalisés soient davantage analysés et mis en exergue. Elles devraient en particulier présenter les facteurs de réussite potentiels. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 106	Le Comité recommande au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficacité dans la fourniture de ceux-ci.	Le HCR examinera cette recommandation en détail dans le cadre des mesures prises pour donner suite à la recommandation du Comité figurant au paragraphe 68 du chapitre II du document A/70/5/Add.6 (voir ci-dessous), tendant à ce que le HCR revoie son processus d'examen relatif au	Le Comité a noté les progrès continus accomplis notamment grâce à la constitution d'un groupe de travail chargé d'élaborer des directives, à l'intention des opérations et du siège, concernant les pratiques visant à améliorer la	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/71/5/Add.6, chap. II, par. 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	Un dispositif visant à repérer, à réunir et à partager les bonnes pratiques sera élaboré en consultation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Il	rentabilité et à optimiser les ressources. Il a pris note avec satisfaction de l'examen en cours des pratiques d'optimisation des ressources mises en œuvre dans d'autres organisations. Compte tenu de cet examen et des activités du groupe de travail, le Comité s'attend à ce que le Haut-Commissariat mette au point des directives qui permettront aux opérations de faire systématiquement état de leurs pratiques d'optimisation des ressources. Le Comité encourage le HCR à veiller à ce que les directives ne portent pas uniquement sur les inducteurs de coûts et leurs incidences, mais contribuent également à ce que les gains d'efficacité réalisés soient davantage analysés et mis en exergue. Elles devraient en particulier présenter les facteurs de réussite potentiels. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	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.	est prévu de le tester dans plusieurs pays avant de l'appliquer à toute l'organisation.	contribution à ces dépenses, ce qui lui a permis de recenser et de partager les bonnes pratiques. Ces pratiques ont servi élaborer, en consultation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les partenaires, un projet de politique relative aux dépenses de personnel des partenaires. Ce projet a été mis à l'essai avec des partenaires dans plusieurs pays avant que la version finale de la politique relative aux dépenses de personnel des partenaires d'exécution n'ait été publiée en 2017. Le Comité ne doute pas que le Service de gestion des partenariats de mise en œuvre du Haut-Commissariat recensera régulièrement les problèmes qui se posent lors de la mise en œuvre de cette politique et s'emploiera à y remédier. Le Comité estime donc que la recommandation a été appliquée.			
A/71/5/Add.6 , chap. II, par. 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, des activités menées en vue de la mise en place de solutions durables. Ce faisant, le HCR devrait établir une stratégie de collaboration efficace	La stratégie de collaboration avec les partenaires de développement ne consiste pas en un document concret mais en une approche. Celle-ci transparaît dans plusieurs textes, le plus important étant le document intitulé « Orientations stratégiques du HCR 2017-2021 », suivi de la Déclaration de New York adoptée par l'Assemblée générale en 2016 (voir résolution	Le Comité a noté que l'approche adoptée par le Haut-Commissariat concernant la collaboration avec les partenaires de développement transparaissait dans divers textes, notamment le document intitulé « Orientations stratégiques du HCR 2017-2021 », la			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
avec les partenaires de développement et les gouvernements des pays hôtes.	<p>71/1) et de la note d'orientation du HCR sur les objectifs de développement durable. La prise en compte des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR dans les programmes de développement nationaux, qui est une des priorités du Haut-Commissariat, est au cœur de cette approche.</p> <p>La direction exécutive a approuvé l'approche pluriannuelle et multipartite, qui est actuellement appliquée par 23 opérations. Dans un premier temps, il s'agit d'élaborer une stratégie pluriannuelle et multipartite relative à la protection et à la recherche de solutions qui devra être examinée et approuvée par la direction exécutive. On étudie actuellement la possibilité d'étendre cette approche à d'autres domaines, notamment l'établissement du budget, la mobilisation des ressources, les partenariats et la mise au point de systèmes et d'outils. Les opérations concernées par cette approche sont sélectionnées en fonction de la probabilité qu'elles parviennent effectivement à instaurer des solutions durables, une importance toute particulière étant accordée aux opérations qui relèvent du Cadre d'action global pour les réfugiés ou de l'exercice 18 de l'Association internationale de développement de la Banque mondiale. En outre, la direction exécutive conserve une petite enveloppe budgétaire à allouer lors</p>	<p>Déclaration de New York, les orientations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement relatives à une collaboration efficace avec les partenaires de développement et la note d'orientation du HCR sur les objectifs de développement durable.</p> <p>De plus, le Comité confirme que, dans les orientations du HCR sur l'élaboration d'une stratégie relative à la protection et à la recherche de solutions, il est recommandé que les opérations définissent des indicateurs d'impact et des objectifs d'étape, formulent des hypothèses, effectuent des analyses des risques et assurent le suivi et l'évaluation des stratégies. L'objectif visé est de parvenir à une vision commune des résultats attendus à long terme en ce qui concerne la protection des personnes relevant de la compétence du HCR et la recherche de solutions, en tenant compte des communautés d'accueil, et de concrétiser cette vision en mettant à profit les compétences, les ressources et les moyens de l'ensemble des partenaires et des parties prenantes.</p>					

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		de l'examen des stratégies pluriannuelles et multipartites aux opérations susceptibles de parvenir à instaurer des solutions durables.	Par ailleurs, le HCR a entrepris une révision d'ensemble de son cadre de gestion axée sur les résultats. Cette révision se fera en trois étapes, la première devant s'achever durant l'été 2017. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.			
A/71/5/Add.6 , chap. II, para. 122	Le Comité recommande au HCR de faire en sorte que le contrôle des activités visant à instaurer des solutions durables fasse partie intégrante de l'exécution de ces activités, en mettant à profit ses stratégies pluriannuelles. Il lui recommande également de dresser un tableau montrant les chances de succès de chaque opération ainsi que les obstacles politiques et structurels qui entravent la mise en place de solutions durables, et de se baser sur ces informations pour décider au mieux de l'allocation des ressources lors de son examen annuel des programmes.	La stratégie pluriannuelle et multipartite relative à la protection et à la recherche des solutions a été menée à titre expérimental dans six pays. Les conclusions de l'examen annuel des programmes de 2016 étant favorables à l'application à plus grande échelle de l'approche pluriannuelle et multipartite en matière de planification, le Groupe directeur pour les solutions a demandé aux bureaux de pays de proposer 15 opérations qui seraient chargées d'appliquer cette approche, en veillant à assurer une représentation diversifiée et équilibrée des régions et des populations. Les bureaux ont examiné l'environnement opérationnel, notamment sur les plans politique et social, les résultats passés et les chances de succès des opérations relevant de leur compétence et en ont sélectionné 15. Un appui financier et technique sera fourni à ces opérations pour qu'elles mettent au point de nouvelles stratégies	Le Comité a relevé plusieurs initiatives qui contribueront à renforcer l'accent mis sur la recherche de solutions, notamment la Déclaration de New York, les orientations stratégiques 2017-2021 et la recommandation portant sur la création d'une division des solutions. Ces initiatives vont au-delà de la révision de l'approche appliquée concernant le contrôle des activités visant à instaurer des solutions durables. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 12	Le Comité recommande au HCR de collaborer avec les donateurs pour améliorer la détermination des ressources attendues pendant l'année afin de faciliter l'établissement de meilleures prévisions, l'objectif étant de réduire au minimum les fluctuations en fin d'année et de répartir plus uniformément les flux de trésorerie liés aux achats.	Le HCR continue de collaborer avec les donateurs pour accroître la prévisibilité des ressources et améliorer les prévisions grâce à l'application de diverses mesures recommandées précédemment par le Comité. Malgré l'éclatement de nouvelles crises, les prévisions relatives aux contributions des donateurs se sont révélées de plus en plus exactes ces dernières années et les fonds ont été reçus de manière encore plus ponctuelle en 2016.	Le Comité a noté que les prévisions relatives aux contributions des donateurs avaient encore été améliorées. Des informations actualisées concernant les ressources sont transmises aux opérations sur le terrain de manière automatisée afin que ces opérations puissent demander une augmentation des crédits alloués et des dépenses autorisées dans les temps voulus.	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>On constate une plus grande cohérence entre le montant des contributions prévues, le montant effectivement reçu et le montant des crédits alloués aux bureaux (en particulier vers la deuxième moitié de l'année), mais cela ne signifie pas pour autant que le HCR exerce un contrôle ou une influence sur la date de la réception des contributions des donateurs, qui se situe souvent au deuxième semestre.</p> <p>Par ailleurs, les achats et les décaissements ne sont pas répartis uniformément sur l'année car d'autres facteurs, comme les crises, influencent le calendrier des achats et de l'exécution des projets.</p> <p>Le HCR continue d'améliorer ses systèmes et outils de communication de l'information en investissant dans le remaniement du site Web Global Focus, sur lequel les donateurs peuvent accéder à des rapports normalisés contenant des informations sur les opérations et la situation financière. La mise à niveau du progiciel MSRP contribuera à améliorer et à faciliter la communication d'informations en interne et en externe.</p> <p>L'automatisation de l'enregistrement et de la comptabilisation des produits sera renforcée, ce qui permettra d'améliorer l'établissement des rapports et l'analyse des données et, partant, de mieux éclairer la prise de décisions.</p>	<p>L'augmentation du nombre d'accords pluriannuels relatifs aux contributions facilite encore davantage la planification. Le Comité se serait attendu à ce que cette amélioration des prévisions entraîne une diminution de la hausse marquée du nombre d'achats en fin d'année et une répartition plus uniforme des flux de trésorerie liés aux achats. Cependant, il n'a reçu aucune information allant dans ce sens. Il considère donc que la recommandation est toujours en cours d'application.</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 18	Le Comité recommande que, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale du parc automobile pour 2014-2018, l'administration veille à recueillir les chiffres et les données les mieux indiqués pour évaluer si les résultats escomptés ont été obtenus et en rendre compte dans les plus brefs délais.	<p>Le HCR a demandé à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de réaliser une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale du parc automobile. Dans le rapport publié à l'issue de cette évaluation, l'Institut a confirmé que le projet était en bonne voie et que les résultats escomptés jusque-là avaient été obtenus. Il a défini des paramètres en fonction desquels évaluer les avantages générés par la stratégie, dans les cas où celle-ci avait permis d'effectuer des économies, parmi lesquels la taille du parc automobile, l'âge moyen des véhicules et les coûts d'acquisition. Le HCR réévaluera ces avantages chaque année en utilisant les mêmes paramètres, et il a demandé à l'INSEAD de continuer de suivre et d'analyser les résultats et les avantages de la mise en œuvre de la stratégie. Les conclusions de l'évaluation ont servi de base pour l'élaboration de règles propres à la communication de l'information financière sur l'utilisation du parc automobile mondial.</p> <p>Par la suite, un spécialiste de l'INSEAD a réalisé une nouvelle évaluation indépendante de la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale du parc automobile en prenant en considération un ensemble de données plus vaste que celui retenu pour la première évaluation. Le projet de rapport a été publié et est examiné actuellement.</p>	Le Comité a été informé qu'un projet de rapport analytique pour 2015 et 2016 était en cours d'examen et que la version finale devrait être établie prochainement. Il a noté que le HCR envisage d'évaluer la gestion globale du parc automobile au deuxième semestre de 2017. Par conséquent, il considère que la recommandation est en cours d'application.	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		En outre, le HCR a comparé les coûts associés à deux modes de gestion différents, à savoir le modèle de gestion globale actuel et l'approche consistant à gérer le parc automobile de manière décentralisée. Il a effectué un calcul-type couvrant une période de 10 ans (2014 à 2023), lequel a confirmé que des économies pouvaient être réalisées grâce à une gestion globale du parc automobile. Ce modèle de gestion, qui a également été présenté au Bureau du Comité d'audit et de contrôle indépendant, sera examiné et perfectionné chaque année.				
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 23	Le Comité recommande au HCR de procéder à des analyses de données pour s'assurer que les principaux dispositifs de contrôle sont respectés et de rendre l'utilisation de ces analyses systématique afin de détecter les manquements et les opérations inhabituelles. En outre, l'administration devrait veiller à ce que la version améliorée du progiciel MSRP garantisse la séparation des tâches et facilite le signalement des manquements.	Dans le cadre de la mise à niveau du progiciel MSRP, le HCR mettra en service deux applications de la gamme Oracle relatives à la gouvernance, à la gestion du risque et à la conformité (Application Access Control Governor et Transaction Control Governor). Ces applications permettent notamment d'effectuer des analyses pour appuyer la vérification du respect des principaux dispositifs de contrôle et de détecter systématiquement les manquements et les opérations inhabituelles. Elles facilitent également le contrôle de la séparation des tâches et le signalement des manquements. Elles seront intégrées à la version améliorée du progiciel MSRP, qui devrait être mise en service en mai 2017.	Le Comité a noté que les applications Application Access Control Governor et Transaction Control Governor seraient mises en service dans le cadre de la mise à niveau du progiciel MSRP. Ces applications ont été testées avec succès au cours des différentes phases du projet de mise à niveau. Elles seront mises en service en même temps que la version améliorée du progiciel, en mai 2017. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 25	Le Comité recommande au HCR de renforcer ses procédures de vérification internes de sorte qu'une plus grande attention soit accordée à l'élaboration de plans de vérification axés sur le risque, de s'intéresser en particulier au risque de fraude et de prendre des mesures de contrôle pour garantir le respect du principe de responsabilité concernant l'utilisation des biens acquis avec des fonds alloués aux projets au cours des années précédentes.	Le HCR continue d'améliorer sa gestion des partenariats en suivant les orientations énoncées dans le cadre pour la mise en œuvre avec des partenaires (<i>Enhanced framework for implementing with partners</i>). Il a notamment adopté des directives visant à améliorer le suivi des rapports des partenaires et la vérification des projets des partenaires axée sur les risques. Les opérations sont tenues d'appliquer ces directives dans leur intégralité, en toute circonstance. Les rapports financiers relatifs aux projets, qui présentent le budget autorisé et les dépenses engagées par les partenaires (montant cumulé et montant des nouvelles dépenses), et les rapports sur l'exécution des projets font systématiquement l'objet d'une vérification axée sur les risques, laquelle est effectuée par le personnel chargé du contrôle des programmes et des projets. De plus, depuis 2014, afin d'améliorer la qualité des procédures de vérification internes du HCR, les bureaux de pays vérifient les projets qui ne sont pas soumis à un audit externe, l'objectif étant d'obtenir une assurance supplémentaire. Par ailleurs, les responsables de la gestion du risque sont tenus d'examiner et de suivre les risques de fraude, y compris ceux liés aux projets exécutés par des partenaires, en vue de les consigner dans l'inventaire des risques institutionnels pendant le premier trimestre de 2017.	Dans le cadre de l'audit effectué cette année, le Comité a examiné la gestion des partenaires d'exécution exercée pendant la phase d'exécution des accords de partenariat relatifs aux projets. Il a notamment examiné les plans de vérification axés sur les risques. Les conclusions et les recommandations actualisées formulées par le Comité à cet égard sont récapitulées dans le rapport d'audit détaillé. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 31	Le Comité recommande au HCR d'établir un calendrier clair pour la réalisation des évaluations des risques de fraude et l'élaboration des plans d'atténuation des risques majeurs recensés dans le cadre du projet de prévention de la fraude. Les évaluations des risques devraient être prises en compte lors de la conception de la version améliorée du progiciel MSRP et de l'élaboration de programmes	Pour améliorer le respect du principe de responsabilité concernant la gestion des biens acquis avec des fonds alloués aux projets, le HCR a intégré dans le projet d'accord de partenariat standard des dispositions prévoyant un contrôle renforcé de l'utilisation des biens par les partenaires. La version améliorée du progiciel MSRP comportera des fonctionnalités supplémentaires grâce auxquelles il sera possible d'enregistrer et de suivre les biens achetés avec les fonds du HCR. Les partenaires sont tenus d'établir et de tenir à jour des registres permettant de suivre tous les biens et avoirs, de faire approuver toute vente par le HCR et d'établir des rapports périodiques concernant les actifs détenus. Ils doivent également procéder régulièrement à des inventaires physiques des biens et faciliter les visites périodiques du personnel du HCR ou des personnes dûment habilitées.	Le Comité a noté que le manuel de prévention de la fraude en était toujours au stade du projet. La procédure d'examen et d'approbation finale par le HCR suivait son cours et devait s'achever au troisième trimestre de 2017. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 36	<p>de formation structurés pour le personnel essentiel en poste dans des zones à haut risque. Elles devraient également étayer les évaluations de la planification réalisées par le BSCI et l'Inspecteur général.</p> <p>Le Comité recommande au comité de pilotage de la mise à niveau du progiciel MSRP :</p> <p>a) De veiller à ce que les grandes priorités définies servent de base pour</p>	<p>Le programme de formation en ligne consacré aux bases de la sensibilisation à la fraude et à la corruption a été lancé avec succès le 9 novembre 2016. Il est destiné à aider les fonctionnaires du HCR à prévenir et à détecter les cas de fraude et de corruption dans leurs tâches quotidiennes et à prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier, le cas échéant, comme ils en ont la responsabilité. Des exemples et des études de cas sont utilisées pour mettre les fonctionnaires face à diverses situations de la vie de tous les jours et à de possibles activités frauduleuses, l'objectif étant de garantir l'utilité et la pertinence du programme. Celui-ci traite avant tout des formes de fraude qui sont les plus susceptibles de toucher l'ensemble du personnel du HCR. Parallèlement au programme, une campagne de sensibilisation à l'échelle du Haut-Commissariat a été lancée à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption.</p> <p>Le projet de manuel de prévention de la fraude a été achevé; il est examiné actuellement par diverses parties prenantes et la version finale devrait être publiée au deuxième trimestre de 2017.</p>	<p>Le Comité a noté ce qui suit :</p> <p>a) Un plan stratégique définissant les grandes priorités et les avantages attendus a été établi dans le</p>	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>déterminer clairement les avantages attendus du projet, en fonction desquels la réussite dudit projet pourra être évaluée;</p> <p>b) D'améliorer la gestion des risques liés au projet en examinant régulièrement l'inventaire des risques pour évaluer la qualité des mesures d'atténuation appliquées et les délais prévus pour faire face aux risques recensés, et de veiller à ce que cet inventaire soit mis à jour régulièrement.</p>	<p>œuvre. Le projet ne se limite pas à une mise à niveau d'ordre technique mais comprend également l'amélioration de certaines fonctionnalités et le remaniement de processus métiers déterminés, l'objectif étant de retirer le plus d'avantages possible. Le tableau de bord des grandes priorités fait l'objet d'un suivi et de discussions au niveau du projet et dans le cadre des réunions du comité des référents processus métier et du comité de pilotage, et il est actualisé tous les mois, au fur et à mesure de l'exécution du projet. Les avantages attendus ont été actualisés, présentés à la direction du HCR et soumis au Comité. Ils devraient résulter du perfectionnement, du remaniement et de l'amélioration des processus métier, de la réduction des efforts manuels, de la diminution du nombre de tâches effectuées en double, du renforcement de l'efficacité opérationnelle, de l'adoption de meilleures pratiques et de normes tirées du secteur privé, de l'amélioration de l'application du principe de responsabilité et de la transparence et de l'augmentation du taux de satisfaction des clients. Le HCR pense que les gains d'efficacité et de productivité commenceront à se faire sentir en 2017 mais qu'il faudra attendre l'exercice biennal suivant pour qu'ils se concrétisent pleinement.</p> <p>En ce qui concerne la partie b) de la recommandation, les risques qui</p>	<p>cadre du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Les comités ont été mis en place et les procédures de présentation des rapports ont été définies;</p> <p>b) Des inventaires des risques étaient présents et faisaient l'objet d'examens. Le Comité compte que la gestion des risques sera intégrée à l'ensemble des projets du HCR à l'avenir.</p> <p>Il estime que la recommandation a été appliquée.</p>			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 45	Le Comité recommande au HCR de revoir son classement des dépenses et sa définition des catégories de dépenses, en particulier concernant les coûts fonctionnels, comme ceux liés à la direction et à l'administration au niveau des bureaux de pays et des bureaux locaux, et les coûts de l'appui aux programmes au siège et dans les capitales.	se posent au niveau de la direction sont suivis de près par le comité des référents processus métier et le comité de pilotage. Les mesures d'atténuation et les décisions prises sont étayées par divers documents et suivies lors des réunions ultérieures. Les problèmes rencontrés au niveau du projet sont surveillés et des mesures correctives sont appliquées dans les plus brefs délais; ces problèmes sont exposés dans les rapports hebdomadaires et mensuels sur l'état des flux de travail et abordés lors des réunions d'examen du projet tenues mensuellement. En mars 2015, le HCR a examiné le classement budgétaire des dépenses liées aux postes et effectué plusieurs modifications en tenant compte des fonctions associées à chaque poste. Ainsi, les dépenses liées à plusieurs postes dont les titulaires assurent des fonctions de représentation sont maintenant inscrites dans la catégorie « Appui aux programmes ». Les changements effectués ont été répercutés dans les systèmes du HCR, notamment le système Focus, qui fonctionnent selon les principes de la gestion axée sur les résultats, notamment le principe de répartition des coûts en fonction des résultats ou des activités. En outre, en 2016, compte tenu des discussions en cours dans le cadre du Réseau Finances et budget, et comme suite aux recommandations formulées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des	Le Comité a obtenu des renseignements complémentaires concernant la révision du classement budgétaire des dépenses liées aux postes effectuée en avril 2016 et la révision du document intitulé « Politique et procédures relatives à l'utilisation de contributions préaffectées aux fins de l'appui aux programmes » (UNHCR/HCP/2015/10/Rev.1, approuvé le 8 juin 2016). Il en ressort clairement que le HCR a effectué un nouvel examen approfondi, à la suite duquel le classement des dépenses liées à plusieurs postes a été modifié. Par cet examen, le HCR a donné suite à la recommandation.	X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		<p>Nations Unies pour la coordination concernant l'adoption d'une définition des frais de fonctionnement commune au système des Nations Unies, le HCR a examiné s'il était possible d'appliquer la méthode commune de classement des coûts adoptée par d'autres entités du système.</p> <p>À la suite de cet examen, le HCR a encore perfectionné sa méthode de classement des dépenses liées aux programmes, à l'appui aux programmes et à la gestion et à l'administration et effectué des modifications, lesquelles ont pris effet au deuxième semestre de 2016. Ces modifications sont présentées dans l'annexe IV du budget-programme biennal du HCR pour 2016-2017 (révisé). De plus, l'examen effectué a permis de conclure que les trois catégories de dépenses du HCR (Programme, Appui aux programmes et Gestion et administration) correspondaient plus ou moins à celles employées par les autres organismes des Nations Unies, comme indiqué dans l'annexe du document du HCR intitulé « Politique et procédures relatives à l'utilisation de contributions préaffectées aux fins de l'appui aux programmes ».</p>	<p>Le Comité estime donc que la recommandation a été intégralement appliquée.</p>			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 52	<p>Le Comité recommande que :</p> <p>a) Les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat soient comptabilisés en tant que</p>	<p>En ce qui concerne la partie b) de la recommandation, le HCR continuera de renforcer le contrôle des dépenses engagées par les partenaires. Néanmoins, il convient de noter qu'il a déjà défini des procédures concernant l'examen détaillé des budgets des partenaires</p>	<p>Dans son rapport précédent, le Comité a estimé que la partie a) de la recommandation avait été appliquée.</p> <p>En ce qui concerne la partie b), le Comité a noté qu'une</p>	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
<p>frais d'administration dans les états financiers;</p> <p>b) La direction examine de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution pour mieux démontrer la rentabilité de ces accords pour le HCR.</p>	<p>et le rapprochement des montants inscrits au budget et des dépenses engagées localement au titre des projets considérés. Ce sont principalement les opérations qui se chargent de cet examen, avec l'appui du siège. Il existe des éléments qui prouvent que, dans le cadre des négociations des accords de partenariat, la direction examine de près les dépenses prévues par les partenaires au niveau des rubriques budgétaires, des produits et des objectifs. Les dépenses de personnel des partenaires, qui représentent une part non négligeable des dépenses engagées au titre des accords de partenariats, ont été examinées minutieusement. Une méthode améliorée est appliquée depuis le début de l'année 2017 pour déterminer la participation du HCR à ces dépenses.</p> <p>Depuis 2014, les bureaux du HCR appliquent une politique interne révisée prévoyant l'application d'un pourcentage fixe pour calculer leur contribution aux dépenses d'appui engagées par le siège au titre des projets menés par des partenaires internationaux. Depuis l'entrée en vigueur de cette politique, en 2014, la Division de la gestion financière et administrative a examiné un échantillon représentatif des calculs effectués pour déterminer le montant des contributions des bureaux de pays et formulé des conseils et des orientations visant à garantir l'exactitude de ces calculs lorsque c'était nécessaire.</p>	<p>directive relative aux dépenses de personnel des partenaires d'exécution couvrant certains frais d'administration avait été publiée en 2017. Le Comité ne doute pas que le Service de gestion des partenariats de mise en œuvre du HCR recensera régulièrement les problèmes de politique générale liés aux frais d'administration et s'attachera à les résoudre. Il entend surveiller la manière dont les opérations sur le terrain appliquent la directive susmentionnée. Le Comité considère donc que cette partie de la recommandation est toujours en cours d'application.</p>					

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</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'efficience.	<p>Le HCR dispose d'indicateurs de résultats lui permettant d'évaluer l'exécution des programmes au moyen de plusieurs mécanismes de contrôle des tendances en matière budgétaire et de dépenses, tels que ceux qui sont utilisés dans le cadre de l'examen annuel des programmes et de l'examen semestriel. Les dépenses de fonctionnement varient sensiblement d'une opération à l'autre en raison de nombreux facteurs, tels que la durée de celle-ci, la région dans laquelle elle est menée et la nature des activités prévues. À l'heure actuelle, le HCR évalue ces variations avant et pendant l'examen annuel des programmes. Pour perfectionner l'examen financier, il continue de renforcer activement ses capacités d'analyse en définissant un cadre amélioré qu'il met en œuvre dans le contexte de l'examen annuel des programmes.</p> <p>Il a été procédé aux dernières étapes de la révision du dispositif interne d'allocation des ressources. Il s'est notamment agi de modifier les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation afin d'améliorer la qualité des plans soumis et l'efficacité des processus d'examen et d'approbation. La direction exécutive étudie actuellement la proposition de révision du dispositif pour approbation à l'issue des délibérations finales. Certains éléments de la version révisée du dispositif d'allocation</p>	Le Comité prend acte des progrès accomplis dans l'élaboration du projet de politique et de procédures en matière de planification et de gestion des ressources. Bien que certains des changements prévus dans le projet en ce qui concerne l'examen annuel des programmes aient été mis en œuvre en 2017, le processus était toujours en cours, si bien que le Comité n'a pas encore pu mesurer toutes les incidences de ces modifications sur le cycle de planification pour 2018. La recommandation est donc en cours d'application.	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
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.	des ressources seront déjà pris en compte dans le cadre de l'examen annuel des programmes de l'exercice considéré. Le HCR applique des procédures distinctes mais complémentaires lors de l'examen de son budget. Les dépenses sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans des pays sont présentés chaque année au siège. Une analyse des coûts par personne est également effectuée à chaque fois qu'un amendement du budget est demandé, afin d'analyser l'incidence des changements souhaités. Il est également procédé à l'examen des cas de sous-utilisation et de dépassement du budget au regard des résultats obtenus, qui comprend une analyse des écarts de dépenses. Des analyses sont par ailleurs menées à plusieurs niveaux, allant des plans soumis concernant des opérations particulières à l'examen de sujets généraux comme la protection ou les programmes pluriannuels. La révision du dispositif interne d'allocation des ressources consiste notamment à modifier les processus de planification annuelle, d'examen et d'approbation en vue d'améliorer la qualité des plans soumis et d'accroître l'efficacité et l'efficacité des processus d'examen et d'approbation. Il sera tenu compte de certains éléments pertinents de la version révisée du dispositif d'allocation des ressources dans le cadre de l'examen annuel des programmes de l'exercice considéré.	Le Comité note les liens avec la recommandation figurant au par. 55, chap. II du rapport A/70/5/Add.6 (voir ci-dessus). Cependant, étant donné que le processus de planification pour 2018 était toujours en cours, le Comité ne pouvait pas encore analyser comment l'évaluation des écarts constatés d'un bureau de pays à l'autre avait été prise en compte dans le cycle de planification pour 2018. Cette recommandation reste en cours d'application tant que le Comité n'est pas en mesure d'évaluer l'exécution du premier cycle de mise en œuvre, accompli conformément aux procédures de planification révisées.	X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
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 mesurer le rapport coût-efficacité.	Le HCR continue d'enregistrer des améliorations en termes de rapport coût-efficacité. Un groupe de travail composé de représentants des divisions compétentes, dont le service d'évaluation, comme l'avait recommandé le Comité, a été créé afin d'examiner les procédures et orientations existantes concernant l'analyse du rapport coût-efficacité des activités du HCR. Ce groupe de travail mettra au point des directives visant à faciliter les activités d'examen menées dans le cadre des opérations et à permettre une analyse cohérente du rapport coût-efficacité à l'échelle de l'organisation. Un examen des pratiques adoptées dans d'autres organisations en matière d'optimisation du rapport coût-efficacité est en cours, et des directives sont actuellement élaborées à l'intention des responsables d'opérations pour les aider à rendre systématiquement compte de leurs pratiques d'optimisation. On trouvera de plus amples informations sur cette initiative dans la réponse aux recommandations figurant au par. 82, chap. II du rapport A/70/5/Add.6 (voir ci-après).	Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne la création du groupe de travail et de l'intention du HCR de mettre au point des directives pour faciliter l'analyse des inducteurs de coûts menée dans le cadre des opérations. Cette recommandation est en cours d'application.	X		
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 75	Le Comité recommande que le HCR normalise les indicateurs de résultat, par exemple en fonction de la capacité du pays à fournir des services d'éducation. Pour ce faire, le HCR devrait collaborer étroitement avec les bureaux de pays afin de	En 2015, le HCR a intensifié ses travaux sur la gestion des données relatives à l'éducation, plus particulièrement des indicateurs d'éducation. Il a dressé et continue de peaufiner une liste d'indicateurs normalisés, moins nombreux que ceux du cadre de résultats existant, qui ont trait à l'objectif relatif à	Le Comité a pris note des instructions du HCR concernant l'établissement de rapports portant sur l'année 2016, la mise en œuvre en 2017 et la planification pour 2018-2019. Dans ces instructions, il est demandé aux			X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
rationaliser le choix des indicateurs et n'utiliser que ceux qu'il juge essentiels.	<p>l'éducation et aux produits associés. Le HCR prévoit de continuer à fournir des orientations détaillées sur la sélection des indicateurs, non seulement pour définir un nombre minimum d'indicateurs, mais aussi pour aider les bureaux extérieurs à choisir des indicateurs qui soient adaptés à leur situation et, à terme, fixer un nombre maximum d'indicateurs. Toutefois, la Division de la protection internationale a déjà formulé des recommandations intéressant les opérations sur le terrain et portant sur les indicateurs minima pour les activités liées à l'éducation, à la protection de l'enfance et à la lutte contre la violence sexuelle et sexiste, dans le cadre d'une approche intégrée de ces domaines d'intervention.</p> <p>Les efforts institutionnels visant à améliorer la qualité des données relatives à l'éducation se poursuivent. En 2016, deux ateliers de formation sur la gestion de telles données ont été organisés avec la participation du HCR, de gouvernements, d'organisations non gouvernementales et d'autres entités du système des Nations Unies, qui ont exploité les conclusions tirées d'un premier atelier de ce type, tenu en 2015. En renforçant les capacités des acteurs concernés et la coordination entre le personnel du HCR, les organisations partenaires, les interlocuteurs gouvernementaux et les organismes apparentés des Nations Unies, ces mesures devraient permettre une amélioration progressive de la</p>	<p>responsables des opérations d'élaborer et de mettre à jour une stratégie relative à la protection et à la recherche de solutions qui définisse un projet pluriannuel et multipartenaires. Un ensemble d'indicateurs minima y est également prescrit concernant la détention, l'éducation, la violence sexuelle et sexiste et les activités d'observation de la protection de l'enfance.</p>	<p>En outre, le HCR a entamé une révision complète de son cadre de gestion axée sur les résultats. Lors de la première phase de cette révision, une nouvelle structure et de nouveaux paramètres de révision de contenu seront définis pour le cadre de résultats. Le Comité escompte que cette nouvelle initiative produira un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, exempt des lacunes du cadre actuel, et considère par conséquent que cette recommandation est devenue caduque.</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>qualité des données. Cette dynamique est également conforme à l'orientation stratégique du Haut-Commissariat, qui privilégie l'intégration des enfants réfugiés (ou en situation assimilable à celle des réfugiés) aux systèmes d'éducation nationaux. Il sera impératif de disposer d'informations quantitatives et qualitatives fiables et concises pour que les objectifs visés soient atteints.</p>					
		<p>Un rapport fondé sur l'examen, achevé en 2016, des trois stratégies relatives à la protection de l'enfance, à l'éducation et à la lutte contre la violence sexuelle et sexiste devrait être disponible d'ici à juin 2017. Ce rapport permettra au HCR d'harmoniser les systèmes de gestion des données afin de réduire autant que possible les ressources à cet effet tout en recueillant un maximum d'informations.</p>					
		<p>Entamée en janvier 2017, la révision du système de gestion axée sur les résultats mis en place par le HCR, y compris son cadre de résultats, portera sur l'efficacité du modèle institutionnel de gestion axé sur les résultats en ce qui concerne la mesure de la performance. Des recommandations préliminaires concernant la structure globale du cadre de résultats, notamment l'utilisation des indicateurs de succès, devraient être formulées au second semestre 2017.</p>					

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 78	Le Comité recommande que, dans le cadre de la révision du dispositif mondial de communication, le HCR inclue les thèmes dont s'occupent les groupes sectoriels.	À l'heure actuelle, les thèmes sectoriels sont traités dans plusieurs structures de remontée de l'information. 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'axe thématique de l'action menée par le HCR transparaît également dans ses priorités stratégiques globales (« le HCR fait bon usage des mécanismes de coordination de l'action humanitaire et contribue à leur amélioration »). La procédure d'établissement des rapports annuels comporte également une condition particulière qui prévoit que les opérations du Haut-Commissariat doivent communiquer des informations sur la coordination des partenariats et leurs contributions, en résumant les principaux résultats obtenus et les difficultés rencontrées dans la coordination interinstitutions, y compris quant à la direction des groupes sectoriels.	Le Conseil a pris note de plusieurs initiatives devant conduire à la mise au point d'un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, parmi lesquelles l'élaboration de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, la définition d'orientations stratégiques pour 2017-2021 et la révision complète du système de gestion axée sur les résultats. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation a été rendue caduque par les événements.				X
		Outre qu'il assume la direction des groupes d'activités thématiques dans le cadre de nombreuses opérations, le HCR contribue à l'exécution d'ensemble des interventions menées dans le cadre de son programme, principalement axées sur les trois domaines thématiques dont il a la responsabilité (protection,					

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
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 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.	<p>coordination et gestion des camps et abris d'urgence). Ces activités sont prévues dans le cadre de résultats du Haut-Commissariat.</p> <p>Si les responsables des opérations du HCR s'intéressent de près à la corrélation entre coûts et résultats, elles conviennent néanmoins qu'il subsiste une marge d'amélioration en ce qui concerne le choix des produits propres à concourir aux meilleurs résultats et les mesures prises pour veiller à ce que l'exécution de ces produits soit la plus économique possible.</p> <p>Comme indiqué dans les réponses aux recommandations figurant aux par. 68 (voir ci-dessus) et 83 (voir ci-après) du rapport A/70/5/Add.6, un groupe de travail composé de représentants des divisions compétentes a été créé afin d'examiner les procédures et orientations existantes en ce qui concerne l'analyse du rapport coût-efficacité des activités du HCR. Ce groupe de travail mettra au point des directives pour faciliter les activités d'examen menées dans le cadre des opérations et permettre une analyse cohérente du rapport coût-efficacité à l'échelle de l'organisation. Un examen des pratiques adoptées dans d'autres organisations en matière d'optimisation du rapport coût-efficacité est en cours, et des directives sont actuellement élaborées à l'intention des responsables d'opérations pour les aider à rendre systématiquement compte de leurs pratiques d'optimisation.</p>	Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne la création du groupe de travail et de l'intention du HCR de mettre au point des directives pour faciliter l'analyse des inducteurs de coûts menée dans le cadre des opérations. Cette recommandation est en cours d'application.	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
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 indiqué dans les réponses aux recommandations figurant aux par. 68 et 82 (voir ci-après) du rapport A/70/5/Add.6, un groupe de travail composé de représentants des divisions compétentes a été créé. Il est chargé de revoir les processus actuels et les directives existantes se rapportant à l'analyse du rapport coût-efficacité, tant au niveau des opérations sur le terrain, lors de la conception des projets et de l'établissement des besoins budgétaires y afférents, qu'au siège, en vue d'appuyer les procédures d'examen. Le groupe de travail mettra également au point des directives pour faciliter les activités d'examen menées dans le cadre des opérations et permettre une analyse cohérente du rapport coût-efficacité à l'échelle de l'organisation. Un examen des pratiques adoptées dans d'autres organisations en matière d'optimisation du rapport coût-efficacité est en cours, et des directives sont actuellement élaborées à l'intention des responsables d'opérations pour les aider à rendre systématiquement compte de leurs pratiques d'optimisation.	Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne la création du groupe de travail et de l'intention du HCR de mettre au point des directives pour faciliter les activités d'examen du rapport coût-efficacité menées dans le cadre des opérations. Il a également pris note du fait que le HCR s'efforçait d'établir des directives générales uniformes plutôt que des directives particulières qui traiteraient, par exemple, des programmes d'éducation ou de santé séparément ou exclusivement. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.	X		
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 clefs pour tous les bureaux de pays afin de	À l'aide des systèmes et des outils existants et des enseignements tirés de l'expérience acquise jusqu'à maintenant, le HCR s'emploie à améliorer la gestion des données relatives à l'éducation, concernant notamment la persévérance scolaire et l'intégration dans les systèmes nationaux. Plusieurs missions ont	Le Comité prend acte des activités menées et note les instructions du Haut-Commissariat concernant l'établissement de rapports portant sur l'année 2016, la mise en œuvre en 2017 et la planification pour 2018-2019. Dans ces instructions,			X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	mieux pouvoir évaluer l'impact global.	été effectuées sur le terrain pour évaluer les lacunes dans la manière dont les données sont collectées et analysées, et des sessions consacrées à la gestion des données ont été incluses dans les ateliers organisés par l'Unité chargée de l'éducation, qui fait partie de la Division de la protection internationale. Cette dernière s'attache à améliorer la gestion des données en collaborant avec d'autres divisions (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. Des formations à la gestion des données ont été dispensées sur le terrain en 2015 avec un matériel pédagogique spécifique. Le premier atelier, organisé à l'intention des partenaires et des agents publics, s'est tenu dans les opérations de pays du HCR en Afrique de l'Est. En outre, des orientations sur la mesure du degré d'intégration de l'éducation dans les systèmes nationaux ont été mises au point. Elles seront systématiquement communiquées à tous les bureaux de pays et assorties d'une liste de vérification des principaux critères permettant de mesurer les progrès accomplis en matière d'intégration.	il est demandé aux responsables des opérations d'élaborer ou de mettre à jour une stratégie relative à la protection et à la recherche de solutions et de définir un projet pluriannuel et multipartenaires. Un ensemble d'indicateurs minima y est également prescrit concernant la détention, l'éducation, la violence sexuelle et sexiste et les activités d'observation de la protection de l'enfance. En outre, le HCR a entrepris un examen d'ensemble de son cadre de gestion axée sur les résultats. À l'issue de la première phase de cette révision, une nouvelle structure et de nouveaux paramètres de révision de contenu seront définis pour le cadre de résultats. Le Comité escompte que cette nouvelle initiative produira un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, exempt des lacunes du cadre actuel, et considère par conséquent que cette recommandation est devenue caduque.			
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 93	Le Comité recommande au HCR d'inscrire la question des ressources humaines à	La question des ressources humaines est désormais régulièrement inscrite à l'ordre du	Le Comité a obtenu les minutes des réunions des comités supérieurs de	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
	<p>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>	<p>jour des réunions des dirigeants du HCR. Des données clés comparables concernant le personnel sont collectées par la Division de la gestion des ressources humaines en consultation avec les responsables des domaines fonctionnels et sont régulièrement examinées par le comité supérieur de gestion.</p> <p>Les initiatives, outils et processus ci-après ont été mis en place pour donner à la direction une vision plus nette des questions relatives aux ressources humaines, afin d'éclairer ses prises de décisions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On a établi une nouvelle méthode de sélection des candidats du HCR à des postes au Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents et au groupe des coordonnateurs de l'action humanitaire et mené un examen des conclusions, ainsi que mis au point la stratégie pour l'avenir sur l'équité entre les sexes, la diversité et l'inclusion • Le Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique 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>gestion, qui montrent que les ressources humaines étaient régulièrement à l'ordre du jour. Il a noté que les tableaux de bord qui avaient été élaborés par le Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique de la Division de la gestion des ressources humaines au cours des trois dernières années avaient servi à éclairer la préparation de ces réunions et à informer la direction. Le Comité considère que cette recommandation est désormais appliquée.</p>			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau système analytique d'information sur les ressources humaines en libre-service a été lancé au troisième trimestre de 2016 (première phase). • En outre, une analyse des arrangements relatifs au personnel polyvalent au HCR a été achevée. 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. Un comité directeur du personnel affilié, dirigé par la Haut-Commissaire adjointe, donne suite aux recommandations. Les activités visent notamment : à améliorer la coordination et l'appui aux effectifs apparentés sur le terrain; à assurer la gestion des données concernant les ressources humaines institutionnelles; à élaborer une politique organisationnelle sur les effectifs apparentés; à améliorer et à mieux harmoniser les conditions du personnel affilié. • Depuis l'achèvement du cadre pour l'avenir, un groupe de direction a été créé pour faire avancer les recommandations dans les domaines de l'inclusion, de la diversité et de l'équité du traitement des deux sexes. Il est appuyé par un conseiller principal spécialisé dans ces domaines. Les travaux du groupe 					

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>et du conseiller sont en cours. Le conseiller principal établit actuellement les priorités en matière d'inclusion, de diversité et d'équité du traitement entre les deux sexes, un plan d'exécution et une stratégie de communication ainsi que, dans le droit fil des priorités stratégiques globales du HCR, un dispositif d'application du principe de responsabilité et des indicateurs clefs de résultats dans les domaines précités (à l'intention des bureaux, des divisions et des opérations hors siège), notamment un ensemble d'outils (le tableau de bord sur la diversité) afin d'inciter les dirigeants et responsables à assumer leurs responsabilités et à suivre leurs propres progrès et de leur donner les moyens d'y parvenir.</p>					
		<ul style="list-style-type: none"> • Un haut comité de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, présidé par la Haut-Commissaire adjointe, a été créé pour tenir la direction régulièrement informée des questions de gestion et d'organisation de la relève. Il s'est réuni en février et septembre 2016. 					
		<ul style="list-style-type: none"> • Une réunion du comité supérieur de gestion tenue en novembre 2016 a permis de présenter le plan de mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines et de faire participer les dirigeants à 					

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
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 le Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique 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.	Le HCR est déterminé à réduire considérablement le risque d'inadéquation de ses effectifs en mettant en place plusieurs initiatives. La stratégie de gestion des ressources humaines, rendue publique en janvier 2016, prévoit la mise en place de systèmes et de banques de données qui permettront d'analyser les tendances susceptibles d'avoir une incidence sur la demande de personnel aux niveaux des effectifs, de la localisation géographique et des compétences. Un service de la gestion stratégique et transformative des ressources humaines dirige le processus de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, en consultation avec les divisions, les bureaux et le Bureau exécutif. Ce processus nécessitera la pleine coopération de tous les responsables de l'organisation. En outre, le Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique de la Division de	Le Comité trouve le travail accompli encourageant. Des progrès notables ont été réalisés avec le lancement de la stratégie de ressources humaines en décembre 2015 et l'avancement de la mise en œuvre telle que prévue dans le plan de travail pour la période 2016-2019. Le Comité a pris note des progrès réalisés en ce qui concerne l'analyse des effectifs. Celle-ci comprend notamment une évaluation de la demande, permet de renforcer l'offre dans les filières fonctionnelles essentielles et fournit des orientations pour les discussions entre la Division de la gestion des ressources humaines, les bureaux et les autres divisions. Un programme de certification des hauts postes de direction et de gestion est actuellement	X			

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>la gestion des ressources humaines renforce sa capacité d'analyse afin de mieux anticiper les futurs besoins en personnel. Les analyses des tendances seront systématiquement confrontées aux résultats des consultations avec les services concernés sur l'évolution des besoins en personnel aux niveaux des effectifs, des domaines fonctionnels, de la diversité et des exigences linguistiques. Le Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique est déterminé à donner accès en libre-service aux principales informations sur les ressources humaines, qu'elles soient générales ou détaillées. Pour ce faire, divers tableaux de bord destinés à la direction ont été et continuent d'être mis au point pour permettre une analyse des effectifs actuels, essentielle pour pouvoir prendre les décisions importantes.</p> <p>L'achèvement de la mise à niveau du module ressources humaines du progiciel MSRP permettra au Groupe de l'analyse des effectifs et de la veille stratégique 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. Une première application de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été effectuée dans les domaines de la planification de la relève et de la sélection des candidats dans le cadre du programme de certification des représentants. En outre, un produit</p>	<p>mené en vue d'évaluer les compétences de gestion et de direction nécessaires pour occuper des postes de haut niveau. Les départs à la retraite prévus sont suivis de près afin de faciliter les plans d'organisation de la relève. Le Comité attend de la Division de la gestion des ressources humaines qu'elle actualise régulièrement l'analyse et comble les lacunes, le cas échéant.</p> <p>Compte tenu des mesures prises, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
----------------	--------------------------------------	---	---	--	---	---

spécifique a été défini dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines du HCR pour 2016-2021, à savoir créer et tenir à jour une source de données unique pour l'ensemble des rapports et analyses concernant la gestion des ressources humaines. Cette initiative, lancée au premier trimestre de 2016, consiste à élaborer une interface unique et centralisée, actualisée en temps réel et mise à disposition des responsables du HCR. Elle comprend des graphiques des principales tendances en matière de ressources humaines afin que les responsables puissent prendre des décisions éclairées (direction, départ à la retraite, recrutement, caractéristiques et diversité des effectifs, compétences, etc.).

En outre, les mesures ci-après ont été prises pour atténuer les risques stratégiques liés à l'inadéquation des effectifs :

- Systématisation de la constitution de partenariats;
- Renforcement les capacités d'analyse des effectifs et d'informatique décisionnelle de la Division de la gestion des ressources humaines afin de jeter les fondations d'une prise de décisions en matière de ressources humaines qui soit axée sur les données;
- Mise en place d'un cadre de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/70/5/Add.6, chap. II, par. 113 et 114	Le Comité note que le HCR entend examiner les moyens de rationaliser la procédure	<p>Les objectifs et les principaux éléments constitutifs de ces mesures sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recensement des catégories essentielles du personnel (accent mis actuellement sur la direction mais la méthode et les outils élaborés seront progressivement appliqués à différentes catégories du personnel); • Élaboration et approbation d'un cadre relatif aux compétences et à l'expérience aux fins de la sélection de candidats qualifiés (tous les profils d'emploi types sont en train d'être revus et actualisés dans le progiciel MSRP); • Amélioration des données sur le personnel (profils individuels), codage des données de personnel manquantes (éducation, langues, expérience, compétences, résultats obtenus, etc.) pour permettre l'analyse avancée, l'harmonisation et la communication de l'information; • Gestion des viviers et des filières de candidats qualifiés (développement); • Poursuite de l'analyse des données relatives aux candidats qualifiés, l'accent étant mis sur l'inclusion, la diversité et de l'équité du traitement des deux sexes. 	a) Il est techniquement possible de limiter le nombre de postes auxquels le personnel peut postuler. Le Comité a noté la mise en place du fichier de candidats. En outre, le	X		

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	<p>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 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</p>	<p>Cette possibilité est actuellement à l'étude. En parallèle, le HCR s'attache toujours à améliorer ses dispositifs d'examen des candidatures et étudie toutes les options envisageables pour fluidifier et accélérer cette procédure. La mise à niveau du progiciel MSRP, plus précisément de son module ressources humaines, permettra d'écourter ou d'éliminer certaines étapes de la procédure de présélection. La procédure sera également rationalisée grâce à un recrutement plus ciblé en fonction des profils, notamment grâce à l'investissement dans un système de suivi des candidatures qui permettra de gagner en rapidité et en efficacité, et à l'introduction de moyens technologiques permettant d'organiser facilement des tests et des entretiens en ligne.</p> <p>b) Concernant les postes vacants ouverts à une réserve de candidats qualifiés, les profils d'emploi existent mais de nouvelles améliorations apportées à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel permettront au HCR de présélectionner les candidats en se fondant sur un cadre de compétences approuvé. Il est possible de réduire le nombre de candidats pour les postes ouverts aux candidats extérieurs. Toutefois, un problème constaté est que des personnes demandent à être sélectionnées pour faire partie de la réserve de candidats mais elles postulent également aux postes</p>	<p>nombre de fonctionnaires en attente d'affectation est minutieusement contrôlé. De l'avis du Comité, les parties b) et c) de la recommandation ont donc été appliquées.</p> <p>En ce qui concerne la partie a), le Comité prend note du travail accompli et estime que des progrès importants ont été réalisés. Il classera cette partie de la recommandation lorsque le HCR finalisera le lancement du nouveau cadre d'affectation, prévu pour l'été 2017.</p> <p>S'agissant de la partie d) de la recommandation, le Comité a noté que le nouveau cadre d'affectation comprendrait une règle relative aux emplois soumis ou non à la rotation, ou soumis à une rotation partielle. Tant que cette partie de la recommandation n'est pas également mise en œuvre, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p>				

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
A/66/5/Add.5, chap. II, par.114	Le Comité recommande que le HCR examine 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 d'évaluer leur compatibilité avec sa stratégie informatique.	<p>ouverts aux candidats extérieurs. En conséquence, le nombre de candidatures n'est pas toujours réduit. Une fois que la recommandation a) sera mise en œuvre et que les candidats externes comprendront qu'ils n'ont pas besoin de présenter une nouvelle candidature s'ils figurent déjà sur la liste de réserve, le nombre de candidatures inutiles finira par diminuer.</p> <p>c) Le HCR étudiera la possibilité d'établir des indicateurs sur le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation, ou ayant dépassé la durée de leur affectation, qui seront utilisés pour mesurer la performance globale des procédures de mobilité et de gestion des aptitudes. Par ailleurs, les moyens pour éviter de telles situations ou pour réduire leur nombre au minimum sont actuellement à l'étude.</p> <p>d) Des discussions sont en cours au sujet de la non-rotation et de la rotation propre à certains emplois.</p>	Le Comité a pris note des liens entre cette recommandation et celle figurant dans le document A/69/5/Add.6, chapitre II, paragraphe 50 (voir ci-dessous). Il a également noté que le HCR avait fini de tester le logiciel Activity Info en Libye et en Égypte et avait décidé de ne pas le mettre en service.				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>À la fin de 2015, le HCR a décidé de tester cet outil pour le suivi des activités de projets dans quatre opérations pilotes. Sur les quatre opérations qui s'étaient portées volontaires pour participer à l'étude pilote, deux (Kenya et Tunisie) n'ont jamais lancé l'initiative, tandis deux autres l'ont menée à terme (Libye et Égypte). Une mission a été organisée à Tunis pour tirer des enseignements des opérations en Tunisie et en Libye. Les données d'expérience sur l'utilisation de l'outil ont été recueillies auprès du HCR et de ses partenaires.</p> <p>Après plus d'une année de mise à l'essai, un rapport a été établi, où il est conclu que le logiciel Activity Info n'offre pas actuellement suffisamment de souplesse et de fonctionnalités pour couvrir les besoins des opérations en matière de suivi des activités sur le terrain et des progrès réalisés.</p> <p>Toutefois, les essais pilotes et l'examen en cours des autres outils potentiels ont grandement aidé le Haut-Commissariat à établir les principales exigences opérationnelles pour un système complet de suivi des projets et des activités. Le HCR continuera d'explorer toutes les options offertes sur le marché (outils existants ou outils spécifiques à mettre au point) qui peuvent répondre à ces exigences. Ce travail s'inscrit dans le cadre plus large de la révision de la gestion axée sur les résultats.</p>	<p>Le Comité confirme que, d'après le HCR, Activity Info n'était pas suffisamment souple pour permettre à la direction et aux partenaires d'exécution de suivre les activités sur le terrain et les résultats obtenus et pour être directement appliqué à l'ensemble du HCR. Ce dernier considère que le logiciel peut être utile dans certaines circonstances et pour certaines opérations mais que son manque de fonctionnalité n'en fait pas une solution fiable et globale pour répondre aux besoins de toutes les opérations du Haut-Commissariat en ce qui concerne la collecte de données, le suivi des activités et la communication de l'information.</p> <p>En outre, en janvier 2017, le HCR a décidé de lancer le projet de gestion axée sur les résultats. Les objectifs de la mise à l'essai d'Activity Info seront repris dans le nouveau projet.</p> <p>Le Comité espère que cette nouvelle initiative débouchera sur un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats et un nouvel outil. Par conséquent, il classe cette recommandation, qu'il considère caduque.</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/68/5/Add.5, 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>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</p>	<p>En juin 2015, le HCR a publié des directives opérationnelles pour la gestion et l'utilisation de son parc de véhicules. Elles énoncent des prescriptions relatives à la réparation et à l'entretien, qui continueront de faire l'objet d'améliorations au cours de la prochaine phase du programme de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale. Entre 2017 et 2019, il est prévu d'étendre progressivement le dispositif d'entretien et de réparation de telle sorte que la majorité des véhicules du HCR en bénéficier à la fin de 2019. Un appel d'offres a été émis en 2016 pour des services de réparation et d'entretien. Les offres reçues seront examinées et une proposition devrait être soumise au Comité des marchés du Siège. La mise en œuvre devrait commencer d'ici le deuxième trimestre de 2017.</p>	<p>Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne l'initiative d'entretien et de réparation. Toutefois, la mise en œuvre centralisée envisagée, par l'intermédiaire d'un prestataire mondial, semblait irréaliste. En conséquence, le HCR étudie actuellement une approche décentralisée en mettant l'accent sur le contrôle de la qualité des prestataires de services locaux. Il est prévu d'établir une instruction administrative sur l'entretien et la réparation.</p> <p>La recommandation est toujours en cours d'application.</p>	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
A/69/5/Add.6, chap. II, par. 45	stock d'huile et de filtres au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain. 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 enseignements utiles aux opérations en cours ou à venir.	Le HCR a procédé à un examen des coûts et des avantages liés à l'installation des bureaux du Coordonnateur régional pour les réfugiés et Directeur du Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à Amman afin de renforcer la structure de gestion et de gouvernance existante. L'examen a servi à tirer des enseignements qui seront utiles pour l'élaboration future de structures de gestion des situations d'urgence de grande ampleur et en évolution rapide. Un rapport détaillé sur cet examen conjoint a été communiqué au Haut-Commissaire et aux commissaires aux comptes.	Le Comité note que l'examen des coûts et des avantages associés à l'installation des bureaux du Coordonnateur régional pour les réfugiés et Directeur du Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a été effectué et que ses résultats ont été communiqués au Haut-Commissaire et au consultant qui a procédé à l'examen au siège. L'examen au siège a notamment permis d'analyser la décentralisation éventuelle des bureaux régionaux dans leurs régions respectives et de formuler des recommandations à cette fin. Le Comité estime donc que la recommandation a été appliquée.	X		
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'Activity Info.	Avec l'UNICEF et la société qui a conçu l'outil et en est propriétaire, le HCR a d'abord décidé d'examiner la possibilité de mettre à niveau le système et d'en faire un outil facilement mobilisable (avec appui informatique) dans les contextes mentionnés ci-dessus. Au cours de l'examen, l'UNICEF a estimé que l'outil ne permettait pas de répondre à l'ensemble de ses exigences et a décidé de mettre au point son propre système de données.	Le Comité a pris note des liens entre cette recommandation et celle figurant dans le document A/66/5/Add.5 , chapitre II, paragraphe 114 (voir ci-dessus). Il a également noté que le HCR avait fini de tester le logiciel Activity Info en Libye et en Égypte et avait décidé de ne pas le mettre en service.		X	

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration, avril 2017	Observations du Comité, avril 2017	Recommandation en cours appliquée	Recommandation d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		<p>À la fin de 2015, le HCR a décidé de tester cet outil pour le suivi des activités de projets dans quatre opérations pilotes. Sur les quatre opérations qui s'étaient portées volontaires pour participer à l'étude pilote, deux (Kenya et Tunisie) n'ont jamais lancé l'initiative, tandis deux autres l'ont menée à terme (Libye et Égypte). Une mission a été organisée à Tunis pour tirer des enseignements des opérations en Tunisie et en Libye. Les données d'expérience sur l'utilisation de l'outil ont été recueillies auprès du HCR et de ses partenaires.</p> <p>Après plus d'une année de mise à l'essai, un rapport a été établi, où il est conclu que le logiciel Activity Info n'offre pas actuellement suffisamment de souplesse et de fonctionnalités pour couvrir les besoins des opérations en matière de suivi des activités sur le terrain et des progrès réalisés.</p> <p>Toutefois, les essais pilotes et l'examen en cours des autres outils potentiels ont grandement aidé le Haut-Commissariat à établir les principales exigences opérationnelles pour un système complet de suivi des projets et des activités. Le HCR continuera d'explorer toutes les options offertes sur le marché (outils existants ou outils spécifiques à mettre au point) qui peuvent répondre à ces exigences. Ce travail s'inscrit dans le cadre plus large de la révision de la gestion axée sur les résultats.</p>	<p>Le Comité confirme que, d'après le HCR, Activity Info n'était pas suffisamment souple pour permettre à la direction et aux partenaires d'exécution de suivre les activités sur le terrain et les résultats obtenus et pour être directement appliqué à l'ensemble du HCR. Ce dernier considère que le logiciel peut être utile dans certaines circonstances et pour certaines opérations mais que son manque de fonctionnalité n'en fait pas une solution fiable et globale pour répondre aux besoins de toutes les opérations du Haut-Commissariat en ce qui concerne la collecte de données, le suivi des activités et la communication de l'information.</p> <p>En outre, en janvier 2017, le HCR a décidé de lancer le projet de gestion axée sur les résultats. Les objectifs de la mise à l'essai d'Activity Info seront repris dans le nouveau projet.</p> <p>Le Comité espère que cette nouvelle initiative débouchera sur un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats et un nouvel outil. Par conséquent, il classe cette recommandation, qu'il considère caduque.</p>				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
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.	<p>Le HCR a commandé une évaluation indépendante des mesures qu'il avait prises face à l'afflux de réfugiés en Jordanie et au Liban. Cette évaluation a été finalisée.</p> <p>D'autres études ont été menées, dont une analyse de la distribution d'articles non alimentaires contre espèces dans les camps de réfugiés de Jordanie, réalisée par le Norwegian Refugee Council, un rapport d'Oxfam International sur l'incidence des distributions d'espèces sur les ménages de réfugiés syriens dans les villages d'accueil et les implantations informelles en Jordanie, ainsi que l'étude du Haut-Commissariat sur les mécanismes d'adaptation des réfugiés syriens dans quatre pays de la région.</p> <p>Bien que riches en informations, ces études n'apportent pas suffisamment d'éclaircissements pour rendre superflue une évaluation indépendante du programme de distribution d'espèces en Jordanie. Le HCR a reconnu qu'il était nécessaire de mener une évaluation indépendante et établit un appel d'offres à cette fin. Le Service de l'évaluation a fourni des orientations générales au bureau de Jordanie sur la procédure d'évaluation, y compris des indications sur la définition des attributions qui seront celles du prestataire sélectionné.</p>	Le Comité a noté que l'application de cette recommandation était échue depuis un certain temps déjà. Les objectifs et modalités de l'évaluation indépendante du programme d'assistance en espèces en Jordanie n'ont pas encore été établis. Toutefois, le Service de l'évaluation compte que l'appel d'offres pour cette évaluation sera lancé à la fin de mai 2017. La recommandation est donc toujours en cours d'application.	X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration, avril 2017</i>	<i>Observations du Comité, avril 2017</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</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.	Comme l'a recommandé le Comité, le HCR élaborera des directives à l'intention des équipes de pays en ce qui concerne les critères de coût-efficacité, sur la base des données internationales disponibles et des meilleures pratiques. En 2015, à l'issue d'un examen de l'avant-projet de directives élaboré à l'époque, il a été conclu qu'une analyse financière plus détaillée de tous les programmes de santé était nécessaire pour traiter cette recommandation. Cette analyse des dépenses de santé a été achevée et ses conclusions ont contribué à l'élaboration de la version définitive d'une note directive opérationnelle sur la santé publique et la nutrition, qui sera incluse dans le manuel des programmes révisé. Une note d'information sur le rapport coût-efficacité des dépenses de santé publique du HCR a été établie en juillet 2016. L'avant-projet a été communiqué à qui de droit et devrait être publié avec la prochaine mise à jour du manuel des programmes.	Le Comité a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne la création du groupe de travail et de l'intention du HCR de mettre au point des directives pour faciliter les activités d'examen de rapport coût-efficacité menées dans le cadre des opérations. Il a également pris note du fait que le HCR s'efforçait d'établir des directives générales uniformes plutôt que des directives spécifiques aux programmes qui traiteraient, par exemple, des programmes d'éducation ou de santé séparément ou exclusivement. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
Total				9	28	–	10
Pourcentage				19	60	–	21

Chapitre III

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

Lettre datée du 31 mars 2017, 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 garant, en dernier ressort, du contenu et de l'intégrité des états financiers des fonds de contributions volontaires dont il assure la gestion.

Le Haut-Commissariat respecte les conventions et normes comptables prescrites et applique des dispositifs et des procédures de contrôle de la comptabilité interne pour garantir la fiabilité de l'information financière et assurer la protection des actifs. Le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes examinent les dispositifs de contrôle interne et les pièces financières lors de leurs audits respectifs.

Les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.10](#)) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public. La direction considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière, au 31 décembre 2016, des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie y relatifs pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

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 2016

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 fonds de contributions volontaires dont il assure la gestion pour l'année terminée le 31 décembre 2016, 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. On trouvera dans le présent rapport des informations financières sur les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire, à savoir le Fonds du Programme annuel (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 et le Fonds de roulement et de garantie, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il comporte un aperçu du cadre opérationnel, une analyse financière et un exposé de l'exécution du budget par grandes catégories et met en relief les tendances et les changements majeurs.

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

B. Cadre opérationnel et aperçu des activités

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action de la communauté internationale au service de la protection des réfugiés et de la recherche de solutions durables. Il s'efforce également de résoudre les problèmes que rencontrent d'autres groupes, notamment les réfugiés qui sont retournés dans leur pays d'origine et les apatrides, et de répondre aux besoins d'aide humanitaire et de protection des déplacés. De plus, selon la démarche adoptée concernant les déplacés, qui repose sur la collaboration à l'échelle du système des Nations Unies, le HCR assure la direction, seul ou conjointement, des activités touchant à la protection, à la mise en place d'abris d'urgence et à la coordination et à la gestion des camps, sous la coordination générale du Coordonnateur des secours d'urgence et avec l'assentiment des États concernés.

5. Au cours de la période considérée, par l'intermédiaire de ses bureaux de pays et de ses bureaux locaux répartis dans plus de 100 pays, le HCR s'est attaché à assurer la protection de près de 67 millions de réfugiés et de déplacés (femmes et hommes, filles et garçons) et à trouver des solutions durables à la situation dramatique dans laquelle ils se trouvent. Il a mené à cette fin des activités très diverses : il a élaboré des cadres de protection juridique, formé des fonctionnaires à la prévention et à la répression de la violence sexiste, engagé un dialogue avec les parties en conflit, fourni des secours d'urgence vitaux et aidé les déplacés à trouver des solutions à leur situation en facilitant leur rapatriement librement consenti, leur intégration dans les communautés d'accueil ou leur réinstallation dans un pays tiers. Ces activités ont été exécutées en étroite collaboration avec les autorités nationales,

d'autres organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales nationales et internationales, avec la participation active des personnes concernées et des communautés d'accueil. Au niveau mondial, le HCR a contribué à l'organisation de la première réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale sur la gestion des déplacements massifs de réfugiés et de migrants qui s'est tenue en septembre 2016 et a abouti à l'adoption de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants (voir résolution 71/1 de l'Assemblée générale). Dans cette déclaration, les États ont réaffirmé l'importance du régime international de protection des réfugiés et accepté la responsabilité partagée qui leur incombait, à l'échelle internationale, de gérer les déplacements forcés. De plus, le HCR a été chargé d'élaborer un cadre d'action global pour les réfugiés qui serve de base pour la programmation conjointe d'activités visant à trouver des solutions durables aux déplacements massifs de réfugiés (voir annexe I de la Déclaration).

6. De nouveaux progrès ont été accomplis dans le cadre de la campagne mondiale du HCR visant à mettre fin à l'apatridie d'ici à 2024 (intitulée « I Belong »), grâce à laquelle des milliers de personnes se sont vu accorder une nationalité. Trois nouveaux pays ont adhéré à la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie, ce qui porte à 89 et à 68, respectivement, le nombre total d'États parties à ces deux instruments. Afin d'aider à une meilleure application de ces conventions, le HCR a aidé les États à réformer leurs lois sur la nationalité ainsi que les lois apparentées. Le nombre de demandeurs d'asile est resté très élevé, ce qui a poussé le HCR à intensifier ses activités de détermination du statut de réfugié au niveau mondial. En 2016, il a continué de mener de telles activités au cas par cas dans plus de 60 pays et territoires, comme le prévoit son mandat. Dans de nombreuses opérations, des améliorations ont été observées en ce qui concerne la prévention et la répression de la violence sexuelle et sexiste. Par ailleurs, le HCR a poursuivi ses efforts visant à accroître le pourcentage d'enfants non accompagnés et d'enfants séparés bénéficiant de démarches axées sur « l'intérêt supérieur de l'enfant ». Avec ses partenaires et en étroite collaboration avec les communautés d'accueil, il a continué d'aider les gouvernements à s'acquitter de leurs obligations de fournir une protection, une assistance et des solutions aux réfugiés. Il a contribué à améliorer l'accès des enfants à l'éducation primaire et à accroître le taux de persévérance scolaire en consolidant ses partenariats avec des acteurs clefs du secteur de l'éducation, en augmentant le nombre d'espaces d'apprentissage sûrs et en développant les capacités des enseignants. Il a également mené des activités de communication et soutenu l'intégration des enfants de réfugiés dans les systèmes éducatifs nationaux.

7. En 2016, le HCR a apporté une aide aux personnes relevant de sa compétence dans environ 25 pays qu'il a déclarés en situation d'urgence de niveau 2 ou 3 et dans trois pays déclarés en situation d'urgence de niveau 3 appelant une intervention à l'échelle du système par le Comité permanent interorganisations. Il a fourni 12 274 tonnes de produits de première nécessité à 17 opérations d'urgence, pour une valeur totale de 66,27 millions de dollars.

8. Le HCR a recommandé d'accroître la représentation des femmes réfugiées et déplacées dans les instances dirigeantes de leurs communautés. Il a appuyé l'organisation de formations visant à renforcer les capacités des femmes d'assumer des rôles de premier plan au niveau local et continué de prôner l'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans les instances dirigeantes. À cet égard, le fait d'élire démocratiquement les représentants des communautés et d'associer activement les hommes et les garçons aux activités relatives à l'égalité des sexes a porté ses fruits. Les réseaux de bénévoles qui entretiennent des contacts avec les réfugiés et les populations locales ont joué un rôle déterminant en garantissant la prise en compte des femmes dans les évaluations participatives et les initiatives de

mobilisation des populations locales. De nombreux obstacles empêchent encore la pleine participation des femmes, notamment les rôles restrictifs dévolus à chacun des deux sexes, les pratiques coutumières et traditionnelles, les restrictions imposées à la circulation des femmes par leurs proches et la charge écrasante des tâches domestiques.

9. En 2016, le HCR a continué de mettre en œuvre des stratégies exhaustives visant à promouvoir l'autonomie des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence. Il a collaboré étroitement avec les gouvernements des pays d'accueil et les communautés d'accueil pour favoriser l'intégration progressive des réfugiés dans les structures et systèmes nationaux. À cette fin, il s'est efforcé d'apporter des améliorations dans les quatre principaux domaines de l'intégration, à savoir les domaines juridique, économique, socioculturel et civil et politique. Dans certaines opérations, le HCR s'est attaché en priorité à améliorer l'accès des réfugiés au marché du travail et à faciliter leur participation à l'économie locale en recommandant qu'ils reçoivent des permis de travail et une aide pour trouver un emploi. Dans d'autres opérations, il s'est employé avant tout à améliorer l'accès aux services sociaux nationaux, notamment les services de santé et l'enseignement. Les cadres juridiques ont fait l'objet d'un examen et les obstacles à l'intégration des réfugiés ont été recensés. Des résultats exceptionnels ont été obtenus en 2016 en ce qui concerne la réinstallation, le HCR ayant orienté 150 000 personnes, un chiffre record, vers 37 États engagés dans des activités de réinstallation et des activités humanitaires connexes. La volonté inédite des États d'augmenter les quotas et de mettre en place de nouveaux programmes a poussé le HCR à renforcer considérablement sa capacité de réinstallation au niveau mondial afin de tirer parti des possibilités de plus en plus nombreuses.

10. Fin 2016, le nombre total de personnes relevant de la compétence du HCR était estimé à 67 millions, dont 17 millions de réfugiés, 3,4 millions de demandeurs d'asile, 35 millions de déplacés protégés ou aidés par le HCR, 3,2 millions d'apatrides et 750 000 personnes se trouvant dans d'autres situations. On estimait également que près de 550 000 réfugiés et 6,9 millions de déplacés étaient retournés dans leur pays d'origine au cours de l'année considérée.

11. En 2016, le montant total des ressources nécessaires pour subvenir aux besoins de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR a été estimé à 7 509,7 millions de dollars (7 232,4 millions de dollars en 2015). Le montant total des ressources disponibles s'est élevé à 4 410,8 millions de dollars (3 706,8 millions de dollars en 2015), et le HCR a dépensé 3 967,1 millions de dollars pour exécuter ses activités (3 294,8 millions de dollars en 2015) (voir tableau IV.1). Il a fourni des services aux personnes relevant de sa compétence en se fondant sur ses priorités opérationnelles à l'échelle mondiale, à savoir la mise en place d'un environnement favorable en matière de protection, l'élaboration de procédures et de textes équitables en matière de protection, la protection contre la violence et l'exploitation, les besoins essentiels et les services de base, l'autonomisation des populations locales et la recherche de solutions durables.

C. Analyse financière

12. Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2016 et de ses résultats financiers annuels depuis 2012 (date à laquelle le HCR a adopté la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS).

Situation financière et résultats financiers, 2012-2016

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012	2013	2014	2015	2016
Total de l'actif	1 681	2 226	2 000	2 315	2 526
Total du passif	647	697	883	859	940
Actif net	1 034	1 529	1 117	1 456	1 586
Produits	2 437	3 165	3 056	3 582	3 974
Charges ^a	2 323	2 704	3 360	3 279	3 847
Excédent/(déficit)	113	460	(305)	303	127

^a Gains et pertes de change compris.

13. Au 31 décembre 2016, le total des soldes des fonds et des réserves s'élevait à 1 586,1 millions de dollars (voir état I), soit 130,0 millions de dollars (8,9 %) de plus qu'au 31 décembre 2015. Cette augmentation s'explique par l'excédent de 126,9 millions de dollars (voir état II) et par le gain de 3,1 millions de dollars découlant de l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (voir état III).

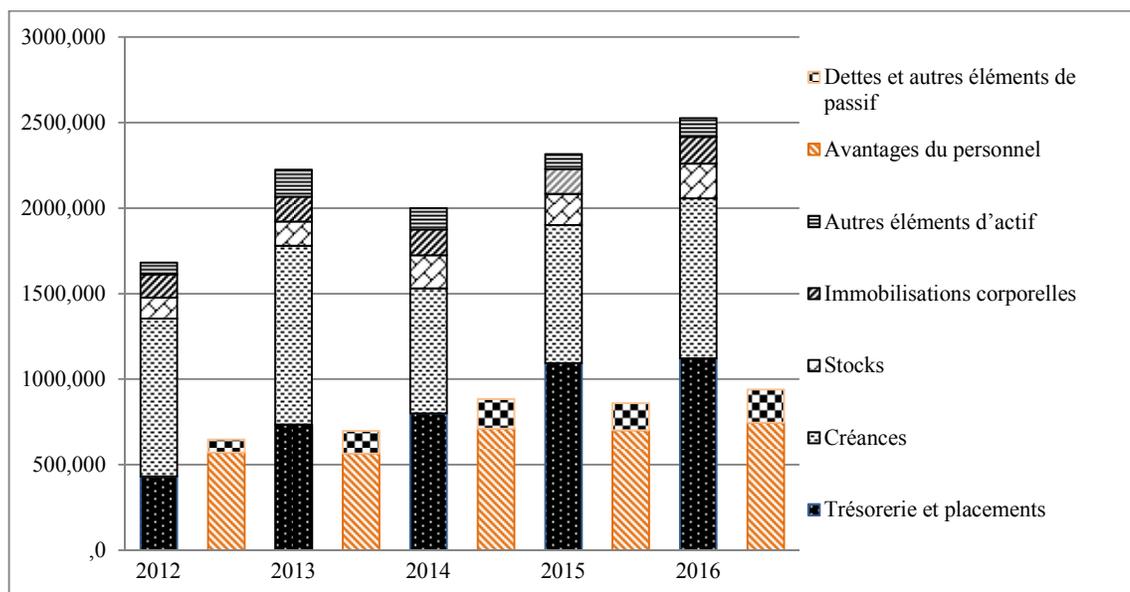
14. Le total susmentionné est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et des réserves (2 170,0 millions de dollars) et des soldes du Fonds de roulement et de garantie (50,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (32,4 millions de dollars) et du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 666,2 millions de dollars).

15. Le montant cumulé des soldes des fonds et des réserves comprend les montants de la réserve des opérations (10,0 millions de dollars) et de la réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat (20,0 millions de dollars), la provision constituée pour augmenter le solde du Fonds de roulement et de garantie (25,0 millions de dollars) et les soldes du Fonds des projets globaux pour la réintégration (38,8 millions de dollars), du Fonds des projets globaux pour les déplacés internes (167,0 millions de dollars), du Fonds de financement du budget ordinaire (déficit net de 0,4 millions de dollars) et du Fonds des administrateurs auxiliaires (14,9 millions de dollars, comme indiqué plus en détails dans la note 3.11).

16. La figure IV.I montre la composition de l'actif et du passif du HCR en fin d'année pour les années 2012 à 2016, par grande catégorie.

Figure IV.1

(En millions de dollars des États-Unis)



17. Au 31 décembre 2016, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 85,0 % du total de l'actif, qui était principalement constitué d'actifs courants. Les engagements au titre des avantages du personnel représentaient 79,4 % du total du passif, qui était principalement constitué d'engagements à long terme.

18. Le tableau ci-dessous présente les principaux ratios financiers au 31 décembre 2016 ainsi qu'une comparaison avec ceux arrêtés au 31 décembre 2015.

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Actifs courants/passifs courants	7,94	8,61
Total de l'actif/total du passif	2,69	2,69
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	3,49	3,95

19. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond au rapport entre les actifs qui se réaliseront dans les 12 mois à venir et les engagements dont l'entité devra s'acquitter sur la même période. Plus il est élevé, plus l'organisation est capable d'honorer ses engagements. À la fin de l'année 2016, le ratio de liquidité générale était de 7,94. Il convient d'interpréter ce chiffre en gardant à l'esprit la nature particulière des activités menées par le HCR. En général, les entités tentent de synchroniser la génération de leurs engagements avec la génération de leurs produits si elles contrôlent la chronologie de cette dernière; dans ces conditions, une comparaison directe de l'actif courant et du passif courant donne une bonne idée de la capacité de l'entité d'honorer ses engagements à court terme. Cependant, dans le cas du HCR, la plupart des produits comptabilisés en tant que sommes à recevoir dans les 12 mois sont connus au moment de la conférence annuelle d'annonce de contributions, qui se tient juste avant la fin de l'année. Le montant des contributions annoncées se base généralement sur un budget établi pour couvrir les dépenses nécessaires à l'exécution des programmes pendant la période

considérée. Or, les prévisions de dépenses qui figurent dans le budget ne constituent pas un élément de passif; il y a donc un décalage entre le moment où les produits et charges et les engagements correspondants sont comptabilisés. Ce décalage a des incidences sur le ratio de liquidité générale à la fin de l'année financière, qui serait moins élevé si l'intervalle entre l'annonce des contributions et l'engagement des dépenses correspondantes était plus resserré.

20. Au 31 décembre 2016, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 1 122,4 millions de dollars, soit 29,5 millions de dollars de plus qu'en 2015 (1 092,9 millions de dollars). Après déduction des sommes correspondant au Fonds de roulement et de garantie, au Fonds de financement des prestations dues au personnel, au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et au Fonds des administrateurs auxiliaires, le montant de la trésorerie et des placements à court terme disponible pour les activités opérationnelles s'établissait à 955,2 millions de dollars (942,2 millions de dollars en 2015), ce qui, si l'on se base sur les charges mensuelles moyennes pour 2016, couvre les besoins opérationnels pour une période de 3,0 mois. Au moment de la certification des états financiers (31 mars 2017), le solde de la trésorerie et des placements à court terme avait été ramené de 1 122,4 millions au 31 décembre 2016 à 769,0 millions de dollars (785,7 millions de dollars au 31 mars 2016).

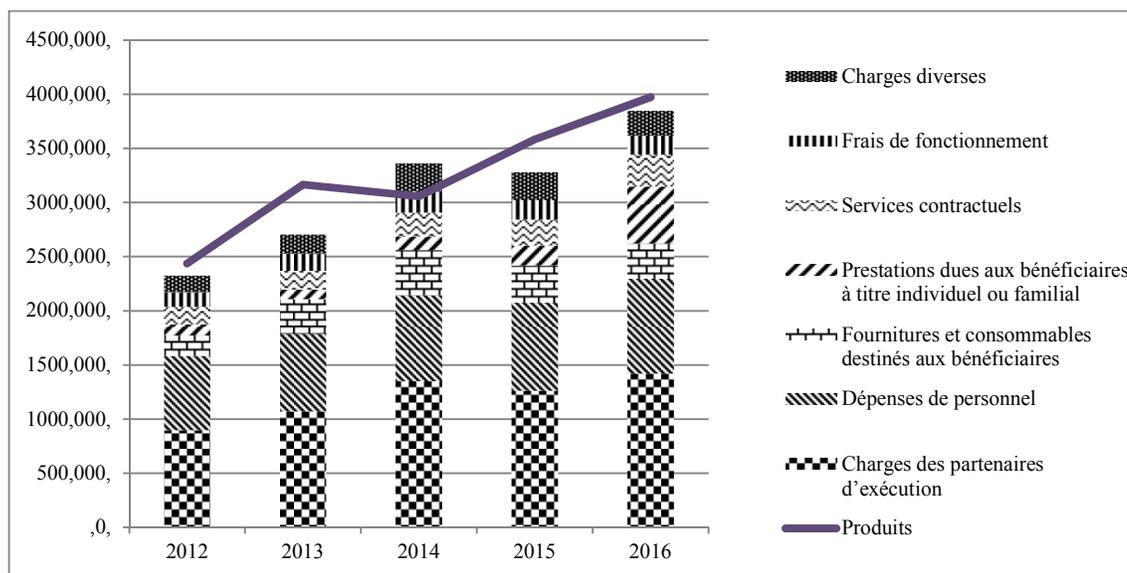
21. En ce qui concerne les résultats financiers (voir état II), le HCR a terminé l'année avec un excédent (produits minorés des charges, pertes de change comprises) de 126,9 millions de dollars (contre un déficit de 303,5 millions de dollars fin 2015).

22. La différence significative entre les résultats de l'année 2016 et ceux de l'année 2015 s'explique principalement par l'augmentation des contributions volontaires (407,6 millions de dollars de plus), en partie annulée par la hausse des prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial (345,9 millions de dollars de plus) et des charges des partenaires d'exécution (160,0 millions de dollars de plus).

23. La figure IV.II montre les produits et les charges pour la période allant de 2012 à 2016.

Figure IV.II

(En millions de dollars des États-Unis)



24. En 2016, le montant total des produits s'est élevé à 3 973,8 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 391,5 millions de dollars (10,9 %) par rapport à 2015. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, s'est établi à 3 921,9 millions de dollars (soit 98,7 % du total des produits), dont 759,0 millions réservés aux activités d'années ultérieures (2017-2021).

25. Le montant total des charges s'est élevé à 3 846,9 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 17,3 % par rapport à 2015 (3 278,9 millions de dollars). Le montant des charges indiqué dans l'état V (3 967,1 millions de dollars) a été établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée utilisée pour l'élaboration du budget. Un rapprochement de ces deux montants est présenté dans la note 7. Les différences majeures entre les charges annuelles de 2015 et celles de 2016 telles que constatées dans l'état II sont expliquées ci-après.

26. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 420,8 millions de dollars) ont augmenté de 12,7 % par rapport à 2015 (1 260,8 millions de dollars). La plus grande partie de cette augmentation est attribuable aux opérations menées en réaction à la situation en Syrie (Grèce, Turquie, République arabe syrienne, Jordanie et Liban), suivies des opérations en République-Unie de Tanzanie, au Kenya et en Ouganda.

27. Les charges relatives aux fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires se sont élevées à 325,3 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 5,6 % par rapport à 2015 (344,5 millions de dollars).

28. Les charges afférentes aux prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial correspondent à l'assistance financière fournie directement par le HCR. Elles ne tiennent pas compte des sommes versées par l'intermédiaire des partenaires, qui sont comptabilisées en tant que charges des partenaires d'exécution. Le montant de l'assistance financière fournie directement par le HCR (527,8 millions de dollars) a augmenté de 190,2 % par rapport à 2015 (181,9 millions de dollars), ce qui montre que le HCR a de plus en plus recours à des interventions prenant la forme d'une aide en espèces pour aider les personnes

relevant de sa compétence. L'augmentation est liée en grande partie à la situation en Syrie et au rapatriement des réfugiés afghans.

29. Les charges relatives aux traitements de base et aux prestations dues au personnel (874,0 millions de dollars) ont augmenté de 7,5 % par rapport à 2015 (812,9 millions de dollars), ce qui est attribuable aux situations d'urgence survenues pendant la période considérée.

30. Les charges afférentes aux services contractuels (292,8 millions de dollars) ont augmenté de 21,4 % par rapport à 2015 (241,2 millions de dollars). Ces augmentations ont été enregistrées dans plusieurs opérations d'envergure au titre de divers services spécialisés touchant notamment à la construction (19,7 millions de dollars), à la sécurité (4,0 millions de dollars), à la distribution des espèces (6,3 millions de dollars) et au voyage et au logement des personnes relevant de la compétence du HCR (10,1 millions de dollars).

31. L'année 2016 est restée marquée par la faiblesse des taux d'intérêt applicables aux avoirs en dollars des États-Unis et en euros. Cette situation, associée à l'objectif du HCR en matière de gestion des placements qui consiste à privilégier la préservation du capital et la liquidité au taux de rendement, explique la modicité des intérêts créditeurs perçus pendant l'année, lesquels se sont élevés à 4,6 millions de dollars (1,8 millions de dollars en 2015). L'augmentation par rapport à 2015 est due en grande partie au fait que la moyenne des soldes des liquidités était plus élevée, et non à une hausse de la moyenne des taux d'intérêt.

32. La répartition de l'excédent pour l'année 2016 est indiquée dans l'état des variations de l'actif net (état III). Les produits de l'année 2016 comprennent un montant de 759,0 millions de dollars correspondant aux contributions financières versées et annoncées par des donateurs qui ont été enregistrées et comptabilisées en 2016 mais sont destinées à des activités d'exercices ultérieurs (2017-2021) (voir tableau 5.1.2). En outre, au 31 décembre 2016, le HCR avait des engagements commerciaux (commandes en cours) d'une valeur de 392,9 millions de dollars se rapportant à des biens et services à recevoir début 2017. Aussi, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2016 ne seront constatées qu'en 2017 ou ultérieurement.

D. Aperçu de l'exécution du budget-programme

33. 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.

34. 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 recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

35. 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. Cette évaluation sert de base à l'établissement du budget-programme.

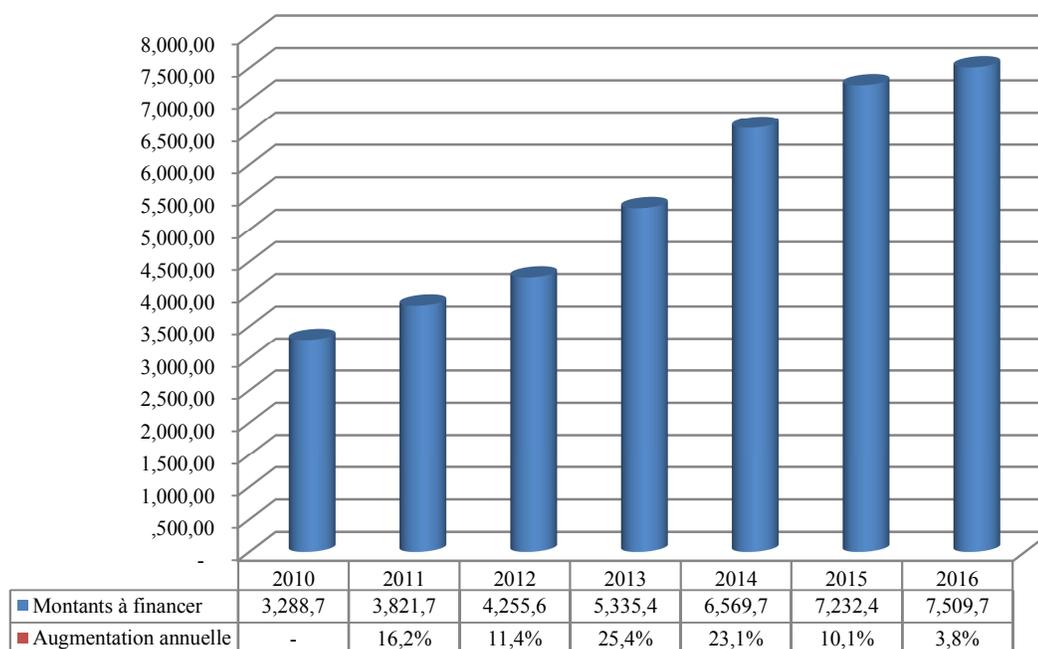
36. Une fois le budget approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes et de projets en fonction des disponibilités. Conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion par le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

37. Le budget initial pour 2016, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-sixième session (octobre 2015), était de 6 546,3 millions de dollars. À sa soixante-septième session (octobre 2016), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé pour 2016, qui s'élevait à 7 184,7 millions de dollars. Le montant définitif inscrit au budget pour 2016 (7 509,7 millions de dollars), correspond à la somme du budget initial approuvé (6 546,3 millions de dollars) et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire en cours d'exercice (1 006,8 millions de dollars), déduction faite d'une réduction budgétaire de 43,4 millions de dollars. Les budgets supplémentaires établis en 2016 étaient consacrés à la gestion des situations en Afghanistan (131,5 millions de dollars), au Burundi (160,6 millions de dollars), au Nigéria (11,5 millions de dollars), en Somalie (107,9 millions de dollars), au Soudan du Sud (79,1 millions de dollars) et au Yémen (108,0 millions de dollars), ainsi qu'à la crise en Europe (351,1 millions de dollars), au renforcement des capacités de réinstallation (40,2 millions de dollars) et aux stratégies de protection et de recherche de solutions pour le triangle septentrional de l'Amérique centrale (16,9 millions de dollars). Deux régions sont concernées par la réduction budgétaire : l'Afrique, en raison d'une révision des chiffres de la population du Tchad (38,4 millions de dollars) et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, en raison de l'harmonisation avec le Plan régional pour les réfugiés et la résilience mis en place en réponse à la crise en République arabe syrienne (5,0 millions de dollars).

38. 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 7 509,7 millions de dollars en 2016, soit une hausse de 3,8 % par rapport à 2015 (voir fig. IV.III).

Figure IV.III
Montants à financer pour la période 2010-2016

(En millions de dollars des États-Unis)



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

40. Le tableau IV.1 présente la répartition 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 1. La différence de 3 098,9 millions de dollars entre le montant total à financer (budget fondé sur l'évaluation des besoins globaux) en 2016 et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes relevant de sa compétence que le HCR n'a pas pu satisfaire en 2016.

Tableau IV.1
Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses pour l'année 2016

(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)	5 873,8	57,9	262,1	1 315,9	7 509,7
Fonds disponibles	3 646,3	32,4	70,1	662,0	4 410,8
Dépenses	3 222,1	32,4	67,5	645,1	3 967,1
Reports ^b	424,2	0,1	2,6	16,9	443,7
Dépenses en pourcentage du montant à financer	55	56	26	49	53
Dépenses en pourcentage des fonds disponibles	88	100	96	97	90

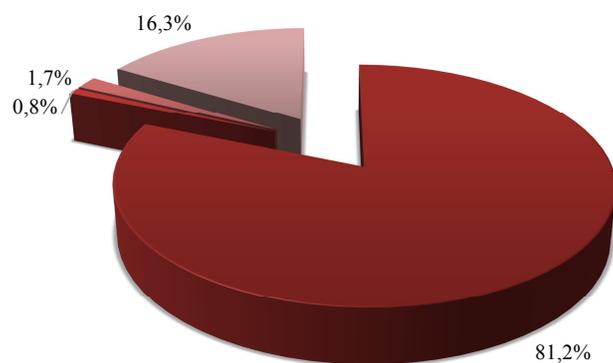
^a Y compris le Fonds du budget ordinaire, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la Réserve des opérations et la Réserve au titre des activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat.

^b Les chiffres étant arrondis, le total de cette ligne ne correspond pas à la somme de ses éléments.

41. En octobre 2016, le Comité exécutif a fixé le plafond révisé du Fonds de roulement à 100 000 000 dollars. En conséquence, un crédit initial de 25 000 000 millions de dollars a été approuvé en 2016, afin de porter le Fonds de roulement à 75 000 000 dollars à compter du 1^{er} janvier 2017. Le 9 mars 2017, un nouveau crédit d'un montant de 25 000 000 dollars a été approuvé pour que le Fonds de roulement atteigne le plafond révisé fixé par le Comité exécutif.

42. Le montant des dépenses engagées en 2016 (3 967,1 millions de dollars) représente une augmentation de 672,3 millions de dollars (soit 20,4 %) par rapport à 2015, et une augmentation de plus de 110 % 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 pour la période 2010-2016.

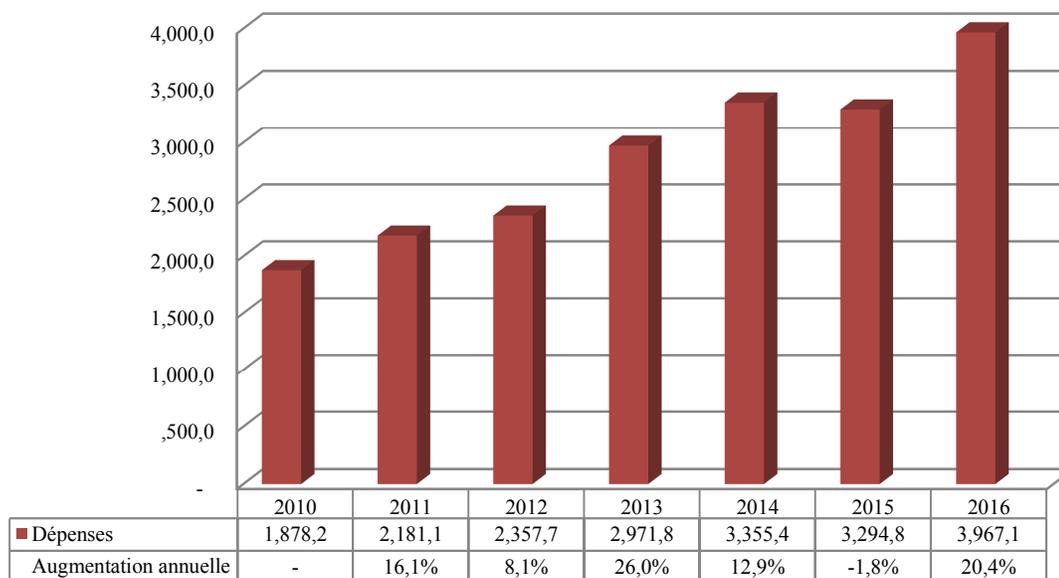
Figure IV.IV
Dépenses de l'année 2016 : ventilation par pilier



- Pilier 1 : Programme global pour les réfugiés
- Pilier 2 : Programme global pour les apatrides
- Pilier 3 : Projets globaux pour la réintégration
- Pilier 4 : Projets globaux pour les déplacés internes

Figure IV.V
Dépenses de la période 2010-2016

(En millions de dollars des États-Unis)



43. Le tableau IV.2 présente les dépenses engagées en 2016 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2015.

Tableau IV.2
Dépenses de 2016 ventilées par catégorie (programme, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2016		2015	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programme	3 292,1	83,0	2 748,3	83,4
Appui aux programmes	521,2	13,1	399,9	12,1
Gestion et administration	147,2	3,7	139,9	4,3
Programme des administrateurs auxiliaires	6,6	0,2	6,7	0,2
Total des dépenses	3 967,1	100,0	3 294,8	100,0

44. 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 2010-2016 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 2010-2016

(En millions de dollars des États-Unis)

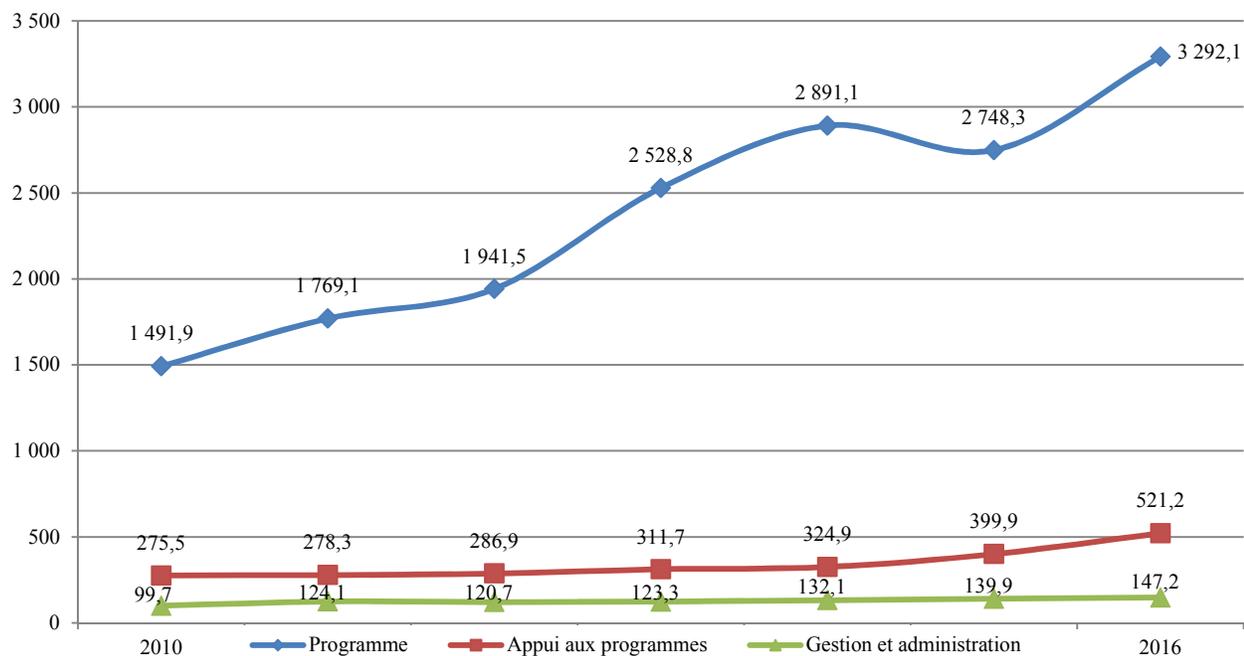
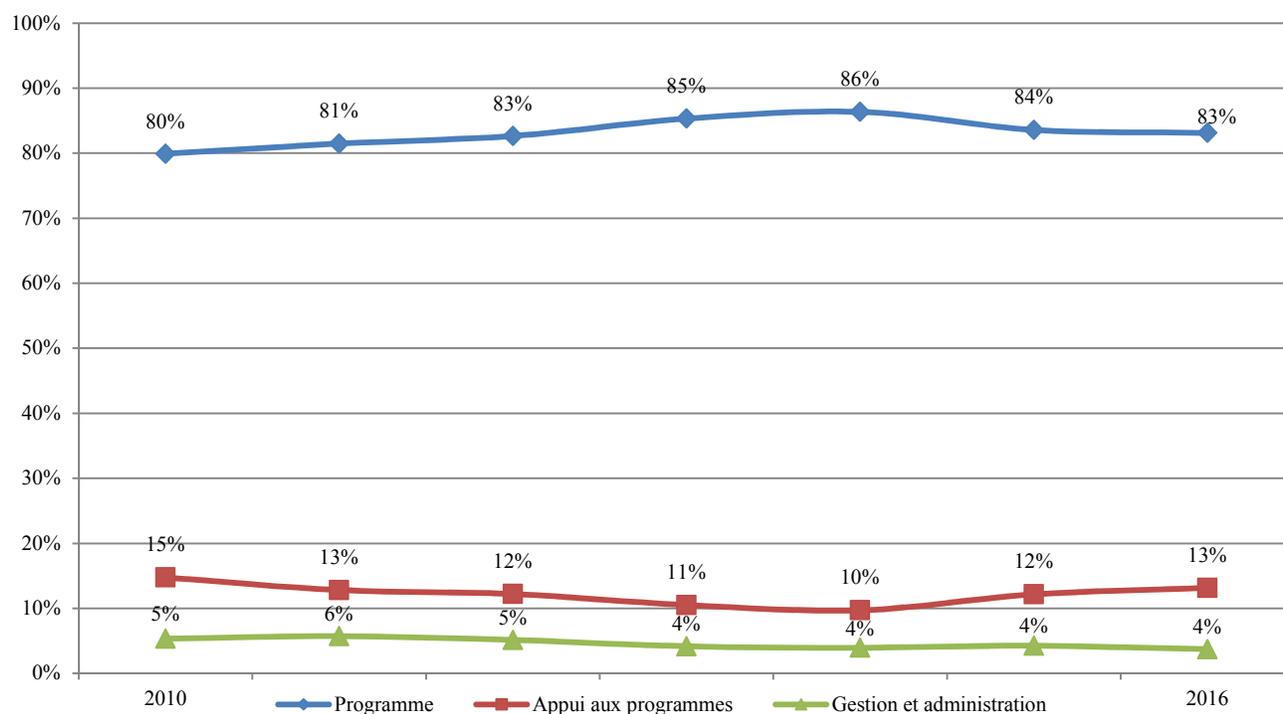


Figure IV.VII
Évolution des dépenses en pourcentage pour la période 2010-2016



E. Gestion des risques

Gestion du risque institutionnel

45. Le HCR applique un cadre de gestion des risques depuis 2014. Il dispose d'un registre des risques institutionnels, qui répertorie l'ensemble des risques recensés au niveau de ses opérations sur le terrain et du siège. Ce registre est actualisé dans le cadre d'une évaluation des risques obligatoire menée chaque année qui a été inscrite dans les instructions annuelles de planification et de budgétisation, ce qui renforce l'importance des procédures de planification et de mise en œuvre tenant compte des risques. Les résultats de la dernière évaluation permettront d'analyser et de gérer les risques en toute connaissance de cause au cours de l'année 2017.

46. Le HCR possède également un répertoire des risques stratégiques, dans lequel sont recensées les principales tendances tirées du registre des risques institutionnels, ainsi que les risques stratégiques définis de façon centralisée. En 2016, deux nouveaux risques ont été détectés.

Gestion du risque financier

47. La gestion du risque financier est assurée par le Bureau du Contrôleur conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU et, le cas échéant, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires. Le Haut-Commissariat applique des procédures de planification stratégique et d'affectation des ressources rigoureuses, associées à une gestion intégrée de la trésorerie et des risques de change. Le Comité des placements, qui est présidé par le Contrôleur,

supervise la gestion du risque financier et s'assure du placement judicieux des liquidités disponibles dont le HCR n'a pas besoin immédiatement.

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

49. 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

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

51. 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 politiques et procédures régissant la gestion des projets par les partenaires et le suivi, le contrôle et l'audit des projets relevant d'accords de partenariat.

52. 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

53. 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 conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. Le Service de

vérification des comptes du HCR, qui fait partie de la Division de l'audit interne, est basé à Genève et possède un bureau à Nairobi et des auditeurs en Hongrie et en Jordanie. 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 annuelle de ses activités et de ses évaluations au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et à l'Assemblée générale dans le cadre de son rapport annuel. En 2016, il a publié 34 rapports portant sur diverses opérations de pays, ainsi que sur des domaines thématiques (achats effectués par les partenaires, Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, système biométrique de gestion des identités et questions liées au numérique).

Audit indépendant des projets exécutés par les partenaires

54. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2016, il a ainsi collaboré avec plus de 950 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 d'exécution 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.

55. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques concernant les projets réalisés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques encourus. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et quatre cabinets 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 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

56. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables, ainsi qu'aux règles et aux règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines applicables au HCR. En 2016, le Comité a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné diverses questions ayant trait au contrôle (audit interne et externe, inspection, évaluation, prévention de la fraude, appui et suivi relatifs aux programmes, gestion financière, renforcement des capacités, développement organisationnel, etc.) et formulé des observations à ce sujet.

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

57. Le HCR a créé le Comité du suivi de l'application des recommandations et de la responsabilité en 2012. Organe central chargé de classer par rang de priorité les recommandations essentielles en matière de contrôle qui n'ont pas encore été appliquées, et d'en suivre la mise en œuvre, le Comité 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. Le HCR redéfinit actuellement le mandat du Comité et procède à d'autres changements ayant trait à sa fonction de coordination de l'audit interne.

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 l'efficacité de 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 tenu en particulier 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 2017 à sa réunion d'octobre 2016 et sur l'évolution du recouvrement des contributions annoncées qui a été observée ces dernières années. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

I. Situation financière au 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.1	972 350	942 874
Placements	3.1	150 000	150 000
Contributions à recevoir	3.2	795 553	708 258
Stocks	3.3	203 820	180 738
Autres éléments d'actif	3.4	90 440	76 243
Total des actifs courants		2 212 162	2 058 113
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	3.2	138 716	100 866
Immobilisations corporelles	3.5	156 251	146 234
Immobilisations incorporelles	3.6	18 675	10 173
Total des actifs non courants		313 642	257 273
Total de l'actif		2 525 804	2 315 386
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	3.7	184 047	153 704
Avantages du personnel	3.8	88 324	83 095
Autres éléments de passif	3.9	6 265	2 130
Total des passifs courants		278 636	238 929
Passifs non courants			
Avantages du personnel	3.8	657 871	618 810
Provisions	3.10	3 199	1 499
Total des passifs non courants		661 070	620 309
Total du passif		939 706	859 238
Actif net		1 586 099	1 456 148
Soldes des fonds et réserves			
Soldes des fonds et réserves cumulés	3.11	2 169 987	2 011 934
Fonds de roulement et de garantie	3.12	50 000	50 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	3.13	32 351	36 596
Fonds de financement des prestations dues au personnel	3.14	(666 239)	(642 382)
Total des soldes des fonds et des réserves		1 586 099	1 456 148

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

II. Résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2016	2015 (chiffres retraités)
Produits			
Contributions volontaires	5.1	3 921 909	3 514 317
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies		36 661	48 644
Intérêts créditeurs		4 640	1 805
Produits divers	5.2	10 599	17 575
Total des produits		3 973 809	3 582 341
Charges			
Charges des partenaires d'exécution	6.1	1 420 796	1 260 832
Traitements de base et prestations dues au personnel	6.2	874 030	812 942
Services contractuels	6.3	292 817	241 164
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	6.4	325 328	344 473
Frais de fonctionnement	6.5	178 058	180 776
Prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial	6.6	527 790	181 856
Matériel et fournitures de bureau	6.7	50 143	52 411
Frais de voyage		53 179	48 906
Carburants et lubrifiants		27 520	29 015
Consultants		14 842	16 111
Amortissement et dépréciation	6.8	45 430	44 409
Charges diverses	6.9	23 525	25 083
Total des charges		3 833 456	3 237 978
(Gains)/pertes de change	6.10	13 468	40 894
Excédent/(déficit) sur l'année		126 885	303 469

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	Soldes des fonds et réserves cumulés	Fonds de roulement et de garantie	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Total
Actif net au 1^{er} janvier 2015		1 688 832	50 000	(660 628)	38 420	1 116 624
Variation des soldes des fonds et des réserves en 2015						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	377 096	(42 534)	(29 269)	(1 824)	303 469
Gains/(pertes) découlant de l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	36 055	–	36 055
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8 et 3.14	(11 460)	–	11 460	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(42 534)	42 534	–	–	–
Total des variations en 2015		323 102	–	18 246	(1 824)	339 524
Actif net au 31 décembre 2015		2 011 934	50 000	(642 382)	36 596	1 456 148
Variation des soldes des fonds et des réserves en 2016						
Excédent/(déficit) pour la période	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	183 111	(12 927)	(47 224)	3 925	126 885
Gains/(pertes) découlant de l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	3.8	–	–	3 066	–	3 066
Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel	3.8 et 3.14	(20 301)	–	20 301	–	–
Transferts	3.11, 3.12, 3.13 et 3.14	(4 757)	12 927	–	(8 170)	–
Total des variations en 2016		158 053	–	(23 857)	(4 245)	129 951
Total de l'actif net au 31 décembre 2016		2 169 987	50 000	(666 239)	32 351	1 586 099

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour la période		126 885	303 469
Amortissement et dépréciation	3.5 et 3.6	45 430	44 409
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	3.2	(125 144)	(77 372)
(Augmentation)/diminution des stocks	3.3	(23 082)	12 734
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	3.4	(14 196)	41 435
Augmentation/(diminution) des dettes et des charges à payer	3.7	30 344	(14 545)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel, après déduction des gains ou pertes découlant de l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service		47 355	27 442
Augmentation/(diminution) des provisions	3.10	1 700	(2)
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	3.9	4 134	(715)
(Plus-values)/moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 368	(221)
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles)		(272)	(302)
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		94 522	336 332
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Achat d'immobilisations corporelles	3.5	(57 063)	(44 792)
Achat d'immobilisations incorporelles	3.6	(9 041)	(4 814)
Produits de la vente d'éléments d'actif		1 058	6 905
Achat de placements à court terme		(450 000)	(270 000)
Arrivée à échéance de placements et vente de placements à court terme		450 000	240 000
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(65 046)	(72 701)
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		29 476	263 631
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		942 874	679 243
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année		972 350	942 874

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

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 2016^a

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Budget établi sur la base d'une évaluation des besoins mondiaux		Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial ^b	Budget définitif		
Opérations sur le terrain					
Afrique		2 289 061	2 671 853	1 193 513	1 478 339
Moyen-Orient et Afrique du Nord		2 045 150	2 085 428	1 310 467	774 961
Asie et Pacifique		534 342	671 098	375 691	295 407
Europe		516 891	877 876	448 508	429 368
Amériques		115 577	139 220	73 195	66 025
Total des opérations sur le terrain		5 501 021	6 445 474	3 401 374	3 044 100
Programmes mondiaux		342 691	415 552	337 592	77 959
Siège		213 689	230 990	221 512	9 477
Réserve des opérations et réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat		476 887	405 687	-	405 687
Fonds des administrateurs auxiliaires		12 000	12 000	6 618	5 382
Total	7	6 546 288	7 509 703	3 967 097	3 542 606

^a La méthode de comptabilité diffère de la convention comptable applicable au budget. Le présent état comparatif a été établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

^b Le budget initial d'un montant de 6 546,3 millions de dollars a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-sixième session (5-9 octobre 2015) (A/70/12/Add.1, par. 13).

^c À sa soixante-septième session (3-7 octobre 2016), le Comité exécutif a approuvé le budget révisé au 30 juin 2016 d'un montant de 7 184,7 millions de dollars (voir A/71/12/Add.1), compte tenu des besoins additionnels de 676,8 millions de dollars et d'une réduction budgétaire de 38,4 millions de dollars. Le budget définitif, qui s'élève à 7 509,7 millions de dollars, correspond à la somme du budget initial approuvé (6 546,3 millions de dollars) et des budgets supplémentaires établis par le Haut-Commissaire en 2016 (1 006,8 million de dollars) conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat, après prise en compte d'une réduction budgétaire de 43,4 millions de dollars au total.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états et dans les tableaux des notes. Leur somme ne correspond donc pas nécessairement aux montants totaux indiqués.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Notes relatives aux états financiers

Note 1

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

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV) et en a énoncé le mandat dans le Statut figurant dans l'annexe de sa résolution 428 (V). Le mandat prévoit que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du Statut, et de recherche 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). En outre, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 48/166, le Haut-Commissaire fournit, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans sa résolution 832 (IX), l'Assemblée a étoffé les dispositions fondamentales du Statut relatives aux activités d'assistance du Haut-Commissaire.

3. L'Assemblée générale a confié au HCR la mission d'assurer la protection internationale des réfugiés et de rechercher des solutions 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. Dans des résolutions ultérieures, l'Assemblée 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 aide humanitaire et l'appui à la réinsertion, selon que de besoin, dans le cadre de son mandat de protection internationale et de recherche de solutions. Le mandat du HCR en matière d'apatridie a été renforcé par l'entrée en vigueur, en 1975, de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

4. Le Haut-Commissaire fait rapport chaque année à l'Assemblée générale, par l'entremise du Conseil économique et social. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a été créé en application de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale en vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à la disposition de ce dernier. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. En 2016, 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 mondiaux à Budapest et à Copenhague, d'un centre de services informatiques et de services de communications à Amman et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2016, il était présent dans 128 pays, ses principales opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de délégations, de sous-délégations et

de bureaux locaux implantés dans cinq grandes régions, à savoir l'Afrique, les Amériques, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Les programmes globaux sont gérés 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. Les 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 2016, les montants révisés du budget de 2016 ainsi que les budgets biennaux pour 2016-2017 et de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. Les conventions comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière. Les montants indiqués dans les états, les notes relatives aux états financiers et les tableaux y relatifs sont arrondis au millier de dollars le plus proche. Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs composantes.

Opérations et soldes

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

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

10. Les 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 constatés dans l'état des résultats financiers.

Convention comptable applicable aux flux de trésorerie

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

Principe de l'importance relative et recours à des appréciations et estimations

12. Les états financiers incluent nécessairement des montants estimatifs établis à partir des connaissances, des appréciations et des hypothèses de la direction au sujet des événements et activités concernés. Les estimations sont notamment fondées sur la juste valeur des biens et services fournis gracieusement, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances et des stocks, des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels.

13. Il est tenu compte du caractère significatif de l'information dans l'élaboration des conventions comptables et l'établissement des états financiers.

14. En 2016, certaines rubriques ont été reclassées dans les états financiers en vue d'améliorer la présentation de l'information; tel a également été le cas des montants comparatifs correspondants. Les montants effectifs des rubriques reclassées sont indiqués dans la note y afférente.

Produits

Produits sans contrepartie directe

15. Les produits constitués par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, les contributions volontaires et les annonces de contributions volontaires confirmées par écrit sont comptabilisés comme opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Compte tenu du principe de la primauté de la substance sur la forme, le HCR estime que les restrictions – les stipulations – qui accompagnent l'utilisation des contributions ne constituent pas des conditions au sens de la norme 23.

16. Les contributions volontaires et les contributions en espèces non réservées à des fins particulières versées par des donateurs pour lesquelles aucun accord officiel contraignant n'est nécessaire sont comptabilisées comme produits une fois reçues.

17. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées parmi les produits au cours d'années antérieures est comptabilisé parmi les ajustements pour l'année au cours duquel il intervient.

Contributions en nature

18. Les contributions en nature, sous forme de biens ou de services, directement affectées aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur. La juste valeur est généralement mesurée par référence au prix d'articles identiques ou analogues sur un marché actif. Il s'agit notamment de biens à distribuer aux bénéficiaires et de la mise à disposition de locaux, de services collectifs de distribution, de services de transport et de personnel. Les contributions en nature sous forme de biens sont comptabilisées comme produits et inscrites à l'actif dès réception des articles. Les contributions en nature sous forme de services sont constatées simultanément comme produits et comme charges dès que les services ont été fournis.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

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

Intérêts créditeurs

20. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés au cours de la période pendant laquelle ils sont acquis.

Charges

21. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la livraison des biens ou de la prestation des services et de l'acceptation des biens ou des services fournis et sont comptabilisées dans les états financiers de la période à laquelle elles se rapportent.

Instruments financiers

22. Les instruments financiers sont des engagements contractuels qui constituent un actif financier pour une entité et un passif financier ou des instruments de capitaux propres pour une autre entité. Les instruments financiers détenus par le HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les dettes et charges à payer. Tous les actifs financiers du HCR sont actuellement classés dans la catégorie des prêts et des créances. Le classement est revu tous les ans.

Actif

Trésorerie et équivalents de trésorerie

23. La trésorerie et les équivalents de trésorerie, qui sont comptabilisés à la juste valeur, comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les dépôts à court terme dont l'échéance ne dépasse pas trois mois.

Placements

24. Le produit des placements est comptabilisé par régularisation et ajouté aux intérêts créditeurs.

Contributions volontaires et créances diverses

25. Les contributions à recevoir pour la période considérée sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des provisions pour créances douteuses. Les provisions pour créances douteuses sont constatées lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation d'une créance, compte tenu, en particulier, des difficultés de recouvrement rencontrées par le passé. Les dépréciations sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle elles se produisent.

Stocks

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

27. Les stocks sont comptabilisés à la juste valeur, c'est-à-dire au coût historique ou au coût de remplacement, si celui-ci est le plus faible. Les stocks ayant fait l'objet de contributions en nature sont estimés à leur juste valeur à la date du transfert au HCR.

28. 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.

29. Le prix coûtant des stocks expédiés directement aux bureaux extérieurs après leur achat est calculé sur la base du coût réel de chaque article. Le coût des stocks conservés dans les entrepôts centraux après leur achat est calculé sur la base du coût moyen pondéré.

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

31. Le HCR vérifie 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

Évaluation du coût au moment de la constatation initiale

32. Les immobilisations corporelles sont considérées comme des éléments d'actif non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique, déduction faite de l'amortissement cumulé et des dépréciations éventuelles.

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

34. Les seuls immeubles permanents à être portés en immobilisations sont ceux situés dans des villes où le HCR a son siège, des bureaux régionaux ou une représentation. Le coût d'acquisition de tous les autres bâtiments permanents est passé en charges au moment de l'acquisition. Les droits du HCR sur les immeubles utilisés principalement aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires sont généralement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété.

- Amortissement et durée d'utilité

35. La valeur de l'amortissement est comptabilisée en charges afin de répartir le coût des actifs sur leur durée d'utilité estimée. L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. La durée d'utilité des différentes catégories d'immobilisations corporelles est indiquée ci-dessous et est revue tous les ans :

<i>Catégorie</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 durée d'utilité de celle-ci, 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 matériel d'atelier	3

Les éléments d'actif sujets à amortissement sont examinés chaque année afin de vérifier que leur valeur comptable est effectivement recouvrable.

Immobilisations incorporelles

36. Les immobilisations incorporelles sont considérées comme des éléments d'actif non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique, déduction faite de l'amortissement cumulé et des dépréciations éventuelles. Les immobilisations incorporelles reçues sous forme de dons sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition. Celles qui sont en cours de développement sont comptabilisées au coût lorsque celui-ci peut être mesuré de manière fiable. Les dépenses de recherche-développement liées aux étapes restantes de la mise au point sont considérées comme non significatives.

37. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque leur coût d'acquisition initial est égal ou supérieur au seuil de 30 000 dollars, exception faite des logiciels conçus en interne, pour lesquels le seuil est fixé à 150 000 dollars.

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

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	6
Logiciels conçus en interne	6
Licences et droits, droits d'auteur, propriété intellectuelle et autres immobilisations incorporelles	Durée de la licence ou des droits ou durée d'utilité de 3 ans, la plus courte étant retenue

Passif

Passifs financiers

39. Les passifs financiers comprennent les dettes et charges à payer, les engagements liés aux avantages du personnel, les provisions et d'autres éléments.

Dettes et charges à payer

40. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des biens ou services qui ont été acquis et reçus par le HCR et pour lesquels une facture a été reçue du fournisseur ou prestataire, ou à des versements devant être faits à des partenaires d'exécution dans le cadre d'accords conclus avec ceux-ci. Elles sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées dans les 12 mois, les effets de l'actualisation ne sont guère significatifs et les valeurs nominales sont retenues aux fins de la comptabilisation initiale et des évaluations suivantes.

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

Autres éléments de passif

42. Les autres éléments de passif comprennent des engagements qui seront réglés ultérieurement et des éléments divers tels que des entrées de trésorerie qui n'ont pas

encore été utilisées. Ils sont enregistrés de la même façon que les dettes et charges à payer et sont comptabilisés à la valeur nominale, car les effets de l'actualisation ne sont guère significatifs.

Avantages du personnel

43. Le HCR comptabilise les avantages du personnel suivants :

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

44. Au HCR, les avantages à court terme du personnel comprennent principalement les traitements, les autres rémunérations et indemnités connexes, les prestations liées à une première affectation, les indemnités pour frais d'études et d'autres avantages, tels que les congés payés. Ils sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Avantages postérieurs à l'emploi

45. 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.

46. Le montant des engagements comptabilisés 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 de clôture 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 dans l'état des variations de l'actif net.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

47. Le HCR fait partie des organisations affiliées à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et tout autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

48. 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 et la Caisse des pensions sont dans l'incapacité de déterminer la part qui revient au Haut-Commissariat dans les

engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel). Les cotisations que le HCR a versées au régime durant la période considérée sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

49. 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 frais de voyage.

Provisions et passifs éventuels

50. Une provision est comptabilisée lorsque le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, obligation qu'il devra probablement éteindre et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant de la provision correspond à l'estimation la plus fiable des dépenses qu'il faudra engager pour éteindre l'obligation présente à la date de clôture des comptes. Cette estimation est actualisée lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

51. D'autres engagements, ne répondant pas aux critères d'inscription au passif, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers comme des passifs éventuels lorsque leur existence n'est confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains indépendants de la volonté du HCR.

Information sectorielle

52. Les états financiers sont aussi classés par secteurs, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

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

54. Parmi les programmes figurent le Programme global pour les réfugiés (pilier 1), le Programme global pour les apatrides (pilier 2) et les activités imputées sur le Fonds du budget ordinaire et le Fonds des administrateurs auxiliaires. Le Programme global pour les réfugiés comprend tout ce qui se rapporte au mandat du HCR relatif aux réfugiés, à savoir la protection, la fourniture d'assistance et la recherche de solutions 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 activités 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.

55. Les projets comprennent les projets globaux pour la réintégration (pilier 3) et les projets globaux pour les déplacés internes (pilier 4). Les projets globaux pour la réintégration sont exécutés par le HCR en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et concernent des activités menées à plus long terme qui visent à

faciliter la réinsertion des rapatriés dans leur pays d'origine ou l'insertion locale des réfugiés dans leur pays d'asile. Les projets globaux pour les déplacés internes couvrent les activités destinées aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, que le HCR exécute dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle interorganisations.

56. Le Haut-Commissaire établit les prévisions de dépenses biennales relatives aux programmes et projets relevant des quatre piliers, y compris pour ce qui est de la réserve des opérations et de la réserve servant à financer les activités nouvelles ou additionnelles, et les présente au Comité exécutif pour approbation.

57. Au 31 décembre 2016, 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 des fonctionnaires recrutés localement.

Rapprochement de l'information budgétaire et de l'information financière

58. Le budget du HCR est établi selon la comptabilité de caisse modifiée. Dans l'état des résultats financiers (état II), les charges sont classées en fonction de leur nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V), les dépenses sont classées suivant les opérations auxquelles elles doivent être imputées.

59. Le budget repose sur une évaluation globale des besoins et représente un état exhaustif des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Dans les cas où la réserve des opérations ne suffirait pas à financer intégralement de nouveaux besoins, le Haut-Commissaire est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent, à sa réunion suivante. Le Haut-Commissaire est autorisé à exécuter les budgets dans la mesure où les montants nécessaires deviennent disponibles dans le cadre des fonds de contributions volontaires qu'il administre.

60. L'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants effectifs, comptabilisés selon la même convention comptable que celle appliquée au budget. Dans la mesure où la convention comptable servant à l'établissement du budget n'est pas la même que celle servant à l'établissement des états financiers, la note 7 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état V et ceux présentés dans l'état des résultats financiers (état II).

Nouvelles normes comptables

61. Le Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public a publié six nouvelles normes en 2015 avec effet au 1^{er} janvier 2017 :

- IPSAS 33 : première application des normes IPSAS et de la comptabilité d'exercice;
- IPSAS 34 : états financiers individuels;
- IPSAS 35 : états financiers consolidés;
- IPSAS 36 : participations dans des entreprises associées et des coentreprises;
- IPSAS 37 : arrangements conjoints;
- IPSAS 38 : information à fournir sur les participations dans d'autres entités.

62. La norme IPSAS 39 (Avantages du personnel) a été publiée en 2016 et remplacera la norme IPSAS 25 au 1^{er} janvier 2018.

63. Le HCR évalue l'effet que l'application de ces normes pourrait avoir sur les états financiers. La norme IPSAS 33 est sans objet pour le HCR et l'effet des normes 34 à 39 devrait être négligeable.

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 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Siège	56 693	223 401
Bureaux extérieurs	95 838	93 501
Dépôts à court terme	820 000	630 000
Total (avant dépréciation)	972 531	946 902
Dépréciation (soldes bancaires douteux)	(181)	(4 028)
Total	972 350	942 874

64. La trésorerie disponible pour décaissement immédiat comprend les espèces en caisse et les fonds en banque. Les dépôts à court terme sont disponibles à bref délai.

65. Au 31 décembre 2015, la dépréciation des soldes bancaires douteux comprenait 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 était à ce moment-là fondé sur le principal taux de change officiel de la banque centrale du Venezuela, dont on estimait qu'il ne correspondait pas à la valeur réelle des liquidités détenues dans cette monnaie.

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

- Tableau 3.1.2
- (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Opérations	907 564	878 059
Fonds de roulement et de garantie	49 807	49 926
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 979	14 889
Total	972 350	942 874

67. 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 2016	31 décembre 2015
Fonds de financement des prestations dues au personnel	69 974	49 283
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	32 353	36 622
Opérations	47 673	64 095
Placements à court terme	150 000	150 000

68. Au 31 décembre 2016, les placements s'élevaient à 150,0 millions de dollars, soit à un niveau identique à celui du 31 décembre 2015. 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. 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

69. 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 2016	31 décembre 2015 (chiffres retraités)
Contributions courantes à recevoir		
Gouvernements	555 592	502 962
Organismes et fonds des Nations Unies	13 240	9 893
Autres organisations intergouvernementales	145 347	134 772
Donateurs privés	86 578	81 089
Contributions courantes à recevoir (avant ajustement pour dépréciation)	800 758	728 716
Dépréciation des créances douteuses	(5 205)	(20 458)
Total	795 553	708 258
Contributions non courantes à recevoir		
Gouvernements	89 983	41 381
Organismes et fonds des Nations Unies	1 225	7 350
Autres organisations intergouvernementales	31 125	11 799
Donateurs privés	17 890	41 313
Total	140 223	101 843

	31 décembre 2016	31 décembre 2015 (chiffres retraités)
Actualisation des contributions non courantes à recevoir	(1 508)	(977)
Total net	138 716	100 866
Contributions à recevoir (montant net)	934 269	809 124

- Tableau 3.2.2
- (En milliers de dollars des États-Unis)

Échéance	31 décembre 2016	Pourcentage	Échéance	31 décembre 2015 (chiffres retraités)	Pourcentage
2015 et années antérieures	7 198	0,8	2014 et années antérieures	8 758	1,1
2016	99 931	10,7	2015	134 333	16,6
2017	688 424	73,7	2016	565 167	69,8
Total (contributions courantes à recevoir)	795 553	85,2		708 258	87,5
2018	109 844	11,8	2017	75 417	9,3
2019	14 056	1,5	2018	23 795	2,9
2020	16 224	1,7	2019	2 630	0,3
2021	100	0		–	–
À déduire : actualisation des créances non courantes	(1 508)	(0,2)		(977)	(0,1)
Total (contributions non courantes à recevoir)	138 716	14,8		100 866	12,5
Total (contributions à recevoir)	934 269	100,0		809 124	100,0

70. L'effet de l'actualisation est présenté comme une rubrique distincte et, en conséquence, les montants pour 2015 dans tous les tableaux concernés de la note 3.2 ont été retraités.

71. La variation de la dépréciation des créances douteuses en 2016 se décompose comme suit :

- Tableau 3.2.3
- (En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	Comptabilisation en pertes	Augmentation	(Diminution)	31 décembre 2016
Dépréciation des créances douteuses	20 458	(15 797)	988	(444)	5 205

72. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite des dépréciations des créances douteuses. Celles-ci sont comptabilisées lorsqu'il existe la preuve objective qu'une somme à recevoir est dépréciée, en fonction des recouvrements passés ou des éléments de preuve indiquant que le recouvrement d'une créance est

mis en doute. La dépréciation des créances douteuses au 31 décembre 2016 concerne essentiellement des dettes de gouvernements (3,1 millions de dollars) et d'autres organisations intergouvernementales (2,1 millions de dollars).

- Tableau 3.2.4
- (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions à recevoir</i>	<i>Valeur brute</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Valeur nette</i>
Non échues au 31 décembre 2016	827 139	–	827 139
Échues au 31 décembre 2016 mais non dépréciées			
Moins de 12 mois de retard	100 277	(346)	99 931
Plus de 12 mois de retard	12 057	(4 859)	7 198
Total	939 473	(5 205)	934 269

3.3 Stocks

73. Le HCR détient des articles en stock à distribuer aux bénéficiaires dans 171 entrepôts (167 en 2015) disséminés dans le monde et dans 7 entrepôts mondiaux centraux situés à Doubaï (Émirats arabes unis), Copenhague, Isaka (République-Unie de Tanzanie), Nairobi, Accra, Douala (Cameroun) et Amman. En 2016, la valeur des articles distribués s'est établie à 300,9 millions de dollars (contre 318,3 millions en 2015) et elle est comptabilisée en charges dans l'état des résultats financiers (état II).

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

- Tableau 3.3.1
- (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de stock</i>	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Literie	70 996	58 876
Articles ménagers	49 275	42 525
Tentes	47 944	36 992
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	27 090	25 022
Matériaux et matériel de construction	19 990	15 713
Aliments et autres fournitures	3 310	2 541
Consommables	168	99
Total partiel	218 774	181 768
<i>À déduire</i> : Dépréciation des stocks	14 954	1 030
Total	203 820	180 738

Tableau 3.3.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	2016	2015
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	180 738	193 472
Coût des produits acquis ^a	336 917	295 300
Coût des produits distribués	(300 862)	(318 368)
Ajustements divers	951	(1 552)
Variation du montant de la dépréciation des stocks	(13 924)	11 886
Stocks (solde de clôture au 31 décembre)	203 820	180 738

^a Dont contributions en nature.

75. 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.

76. L'évolution du montant de la dépréciation des stocks a été la suivante :

Tableau 3.3.3

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	Augmentation	31 décembre 2016
Dépréciation des stocks	1 030	13 924	14 954

77. La dépréciation des stocks en 2016 s'explique essentiellement par la dépréciation de logements destinés aux réfugiés, étant donné qu'on ne sait pas encore précisément combien vont être distribués ou utilisés, ni à quel moment.

78. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 203,8 millions de dollars (déduction faite du montant de la dépréciation), ce qui correspond à environ huit mois de distribution en 2016 (contre environ sept mois en 2015).

3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4.1

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charges comptabilisées d'avance	66 283	54 211
Montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	13 500	11 350
Montants à recevoir des partenaires d'exécution	5 986	4 706
Avances versées au personnel	3 403	3 754
Dépôts auprès de fournisseurs	1 921	3 224
Autres éléments d'actif	7 233	6 093
Total partiel	98 327	83 338
<i>À déduire</i> : Dépréciation des autres actifs courants	7 888	7 095
Total	90 440	76 243

79. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués avant le début de la période à laquelle ils se rapportent. Elles comprennent des sommes versées en application d'accords avec des partenaires d'exécution, des loyers et des indemnités pour frais d'études et des frais de voyage. Un montant de 50,0 millions de dollars (contre 39,1 millions en 2015) a été versé aux partenaires d'exécution au titre : a) d'accords de projet de 2016 en vertu desquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2017, soit un montant de 21,7 millions de dollars pour 30 projets (contre 31,9 millions pour 89 projets en 2015); b) de la première tranche de financement de projets prévus pour l'année budgétaire 2017, soit un montant de 28,3 millions de dollars pour 95 projets (contre 7,2 millions de dollars pour 62 projets en 2015).

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

81. La dépréciation des autres actifs courants porte principalement sur les montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée auprès d'un nombre limité de pays hôtes où le recouvrement est activement recherché mais n'est pas attendu prochainement.

3.5 Immobilisations corporelles

82. 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.

Tableau 3.5.1

Immobilisations corporelles (2016)

(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>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	25 654	11 442	236 850	27 127	19 344	14 430	334 847
Entrées – achats	2 019	2 912	37 430	4 167	3 720	6 815	57 063
Entrées – contributions en nature	–	–	13	–	79	180	272
Cessions	(794)	–	(21 278)	(1 706)	(1 575)	(436)	(25 789)
Solde de clôture au 31 décembre 2016	26 880	14 354	253 015	29 588	21 567	20 989	366 393
Amortissements cumulés							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	(14 000)	(7 033)	(130 783)	(17 848)	(12 464)	(6 485)	(188 613)
Cessions	528	–	19 284	1 607	1 562	381	23 362
Dotation aux amortissements de l'année	(3 021)	(2 226)	(30 911)	(3 376)	(3 682)	(2 300)	(45 517)
Dépréciation	–	–	610	12	–	4	625
Solde de clôture au 31 décembre 2016	(16 493)	(9 259)	(141 801)	(19 604)	(14 584)	(8 401)	(210 142)
Valeur comptable nette							
Solde de clôture au 31 décembre 2016	11 654	4 409	106 067	9 279	6 880	7 945	146 234
Solde de clôture au 31 décembre 2016	10 387	5 095	111 214	9 984	6 983	12 588	156 251

Tableau 3.5.2

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>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
Coût ou évaluation							
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2015	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	(10 831)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(165 620)
Cessions	120	–	17 660	1 086	263	191	19 320
Dotations 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	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

3.6 Immobilisations incorporelles

83. 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, logiciels et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Total 2016</i>
Coût			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	4 947	9 511	14 458
Entrées	3 096	5 945	9 041
Cessions	(1 822)	–	(1 822)
Solde de clôture au 31 décembre 2016	6 222	15 455	21 677
Amortissements cumulés			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	(4 285)	–	(4 285)
Dotations aux amortissements de l'année	(539)	–	(539)
Cessions	1 822	–	1 822
Solde de clôture au 31 décembre 2016	(3 002)	–	(3 002)

	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Immobilisations incorporelles en développement</i>	<i>Total 2016</i>
Valeur comptable nette			
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	662	9 511	10 173
Solde de clôture au 31 décembre 2016	3 220	15 455	18 675

- Tableau 3.6.2
- (En milliers de dollars des États-Unis)

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

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

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

3.7 Dettes et charges à payer

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Dettes		
Fournisseurs	38 445	48 238
Partenaires d'exécution	28 519	22 648
Organismes des Nations Unies	664	703

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Autres	3 099	3 414
Total	70 727	75 003
Charges à payer		
Fournisseurs	92 190	59 880
Partenaires d'exécution	13 009	11 175
Organismes des Nations Unies	4 020	4 575
Autres	4 101	3 071
Total	113 320	78 701
Total (dettes et charges à payer)	184 047	153 704

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

87. Les montants dus aux partenaires de réalisation représentent des paiements à effectuer en application des accords conclus avec ces partenaires.

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

89. 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'arrêt des comptes.

90. Le montant de 1 420,8 millions de dollars constaté dans les charges au titre des partenaires d'exécution (contre 1 260,8 millions en 2015) comprend 123,8 millions de dollars [2015 : 31,5 millions de dollars (montant définitif)] qui ont déjà été versés aux partenaires d'exécution et dont la comptabilisation doit encore être reçue ou traitée par le HCR. On a constaté une charge à payer qui représente le montant attendu et est compensée par un paiement anticipé.

3.8 Engagements au titre des avantages du personnel

- Tableau 3.8.1
- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Avantages du personnel		
Assurance maladie après la cessation de service	581 605	546 485
Prestations liées au rapatriement	86 152	82 419
Congés annuels	66 948	61 601
Traitements et prestations connexes	10 479	10 427
Autres prestations liées à la cessation de service	1 010	973
Total	746 194	701 905
Répartition		
Passifs courants	88 324	83 095
Passifs non courants	657 871	618 810
Total	746 194	701 905

91. L'assurance maladie après la cessation de service consiste en le maintien de l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou en l'affiliation au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, et de leurs ayants droit.

92. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés à la fin de 2016. 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.

93. 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.

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

94. 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	2,60 % (2015 : 2,85 %) – 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 % (2015 : 2,70 %) – 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	3,75 % (2015 : 3,9 %) – 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 % (2015 : 2,2 %)

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

- Tableau 3.8.2
- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016		2015	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Montant brut des engagements	1 161 933	847 740	1 139 302	796 410
À déduire : Cotisations à la charge des retraités	(360 533)	(266 135)	(352 645)	(249 925)
Engagements nets au 31 décembre	801 400	581 605	786 657	546 485

95. 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.

96. 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)

Assurance maladie après la cessation de service	2016	2015
Engagements au 1 ^{er} janvier au titre des prestations définies	546 485	545 477
Coût des services rendus sur l'année	26 415	27 555
Coût financier de l'année	15 496	14 662
Coût des prestations au titre des services passés	1 450	–
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(5 175)	(5 154)
(Gain) ou perte actuariels	(3 066)	(36 055)
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	581 605	546 485

97. 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 2016, le montant porté en charges dans l'état des résultats financiers (état II) est de 43,4 millions de dollars (42,2 millions en 2015), comme spécifié dans la note 6.2.

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

99. 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. Au 31 décembre 2016, le montant ainsi provisionné s'élevait à 59,9 millions de dollars (41,2 millions en 2015).

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

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies	581 605	546 485
Montant provisionné au 31 décembre	(59 871)	(41 243)
Engagements non provisionnés au titre des prestations définies au 31 décembre	521 734	505 242

100. Pour 2017, la part du HCR dans les cotisations d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 16,1 millions de dollars.

Analyse de sensibilité

101. Le tableau 3.8.5 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse sur : a) le niveau global des composantes coût des services rendus et coût financier du montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

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

	<i>2016</i>	<i>2015</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	15 269	15 439
Baisse de 1 point de pourcentage	(10 828)	(10 801)
Effet sur les engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi, en fin d'année		
Hausse de 1 point de pourcentage	150 287	154 524
Baisse de 1 point de pourcentage	(109 923)	(114 028)

Prestations liées au rapatriement

102. 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'établissaient à 86,2 millions de dollars au 31 décembre 2016 (82,4 millions de dollars en 2015).

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

	2016		2015	
	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer	Valeur actuelle des prestations futures	Charges à payer
Prime de rapatriement	76 796	55 641	75 741	53 231
Voyage et déménagement	32 938	30 511	32 807	29 188
Engagements nets au 31 décembre	109 734	86 152	108 548	82 419

103. 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	2016	2015
Montant net des engagements au 1 ^{er} janvier	82 419	89 234
Coût des services rendus sur l'année	4 023	3 534
Coût financier sur l'année	3 086	3 020
Coût des prestations au titre des services passés	(60)	–
Prestations versées	(4 385)	(4 262)
(Gain) ou perte actuariels	1 069	(9 107)
Montant total des engagements au 31 décembre	86 152	82 419

104. 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.

105. 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 2016, cette charge s'élève à 7,0 millions de dollars (6,6 millions en 2015), comme spécifié à la note 6.2.

Tableau 3.8.8

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Montant total des engagements au 31 décembre	86 152	82 419
Montant provisionné au 31 décembre	(10 103)	(8 040)
Engagements non provisionnés au 31 décembre	76 049	74 379

106. Pour 2017, 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

107. Les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies 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.

108. 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.

109. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2015 a fait apparaître un excédent actuariel égal à 0,16 % (contre un déficit de 0,72 % dans l'évaluation de 2013) de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension, ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel à cette date était de 23,54 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,70 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2017.

110. Au 31 décembre 2015, le taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, était de 141,1 % contre 127,5 % dans l'évaluation de 2013. Calculé par application des modalités actuelles d'ajustement des pensions, il s'établissait à 100,9 % contre 91,2 % en 2013.

111. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2015, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. 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.

112. En décembre 2015, l'Assemblée générale a décidé que, le 1^{er} janvier 2018 au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteraient 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.

113. En 2016, les cotisations versées à la Caisse par le HCR se sont élevées à 102,5 millions de dollars (contre 95,7 millions en 2015). En 2017, elles devraient atteindre 111,7 millions de dollars.

114. 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. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

3.9 Autres passifs courants

115. Les autres passifs courants comprennent diverses retenues sur salaire pour le compte de tiers et les contributions reçues par le HCR avant la signature de l'accord correspondant avec le donateur. Une fois l'accord signé, le montant correspondant est constaté comme produit.

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Autres	3 645	1 836
Contributions en attente de la signature d'un accord	2 620	294
Total	6 265	2 130

3.10 Provisions

- (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Type de provisions</i>	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Remise en état de locaux	1 499	1 499
Actions en justice	1 700	–
Total	3 199	1 499

116. La provision pour remise en état de locaux 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. Les provisions pour actions en justice concernent plusieurs affaires dans lesquelles un dédommagement, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé.

3.11 Soldes accumulés des fonds et réserves

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2015</i>	<i>Excédent/ (déficit)</i>	<i>Financement des engagements à long terme au titre des avantages du personnel</i>	<i>Entrées</i>	<i>Sorties</i>	<i>Solde de clôture au 31 décembre 2016</i>
Fonds du Programme annuel						
Fonds du Programme annuel hors réserves	1 756 585	166 803	(20 301)	203 788	(212 157)	1 894 717
Réserve opérationnelle	10 000	–	–	25 028	(25 028)	10 000
Réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires liées au mandat	20 000	–	–	–	–	20 000
Provision destinée au Fonds de roulement et de garantie	–	–	–	25 000	–	25 000
Total, Fonds du Programme annuel	1 786 585	166 803	(20 301)	253 815	(237 185)	1 949 717
Fonds du budget ordinaire						
Fonds du budget ordinaire	3 927	(4 355)	–	–	–	(428)
Fonds des administrateurs auxiliaires	14 820	868	–	–	(778)	14 910
Fonds des projets pour la réintégration	36 388	4 397	–	–	(1 950)	38 835
Fonds des projets pour les déplacés internes	170 214	15 399	–	1 418	(20 076)	166 954
Total, soldes cumulés des fonds et réserves	2 011 934	183 111	(20 301)	255 233	(259 990)	2 169 987

117. 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.

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

- Le Fonds du Programme annuel;
- Le Fonds du budget ordinaire;
- 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.

119. 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.

120. 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 2016, ce dernier en a fixé le montant à 20 millions de dollars.

121. Conformément à la décision prise par le Comité exécutif en octobre 2016, une provision d'un montant de 50 millions de dollars a été incluse dans le Fonds du Programme annuel avec les soldes cumulés, et sera versée au Fonds de roulement avec effet au 1^{er} janvier 2017.

3.12 Fonds de roulement et de garantie

122. Le Fonds de roulement et de garantie 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 octobre 2016, le Comité exécutif a accepté de porter le plafond du Fonds de 50,0 millions de dollars à 100,0 millions. La part du Fonds provisionnée est passée de 50 millions de dollars à 75 millions à compter du 1^{er} janvier 2017. Le Haut-Commissaire a approuvé une hausse supplémentaire du montant provisionné, à 100 millions de dollars, qui a pris effet le 9 mars 2017.

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	Excédent/(déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2016
Fonds de roulement et de garantie	50 000	(12 927)	38 134	(25 207)	50 000

3.13 Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	Excédent/(déficit)	Entrées	Sorties	31 décembre 2016
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	36 596	3 925	–	(8 170)	32 351

123. 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 2016			31 décembre 2015		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service						
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	(453 927)	44 754	(409 173)	(425 636)	34 351	(391 285)
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	(127 678)	15 117	(112 561)	(120 849)	6 892	(113 957)
Total partiel	(581 605)	59 871	(521 734)	(546 485)	41 243	(505 242)
Rapatriement	(86 152)	10 103	(76 049)	(82 345)	8 040	(74 305)
Congés annuels	(66 948)	–	(66 948)	(61 515)	–	(61 515)
Autres prestations liées à la cessation de service	(1 508)	–	(1 508)	(1 320)	–	(1 320)
Total	(736 213)	69 974	(666 239)	(691 665)	49 283	(642 382)

124. 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.

125. 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 59,9 millions de dollars.

126. De plus, conformément à cette même décision du Comité permanent, un montant de 10,1 millions de dollars a été mis de côté depuis 2012 pour financer les prestations liées au rapatriement.

127. 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**

128. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que les impayés. La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

Trésorerie et placements

129. Les politiques de gestion des risques du HCR fixent la limite du montant de la trésorerie et des placements auprès de toute banque. Dans le cadre de l'établissement et de la tenue à jour de la liste des banques dépositaires approuvées,

la prise en compte des évaluations des risques et des taux de notation bancaire permet d'atténuer les risques de perte de capital en cas de défaillance d'une contrepartie. Les fonds excédentaires sont placés dans les institutions financières du monde entier ayant la plus grande solidité financière, mesurée en fonction du niveau de leurs fonds propres et réserves. Le principe de la répartition géographique est appliqué et des seuils sont déterminés pour chaque contrepartie. Tous les placements de fonds excédentaires sont effectués auprès d'institutions classées parmi les plus solvables par les grandes agences de notation.

Créances

130. 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 substantiels. Le risque a été évalué à 5,2 millions de dollars et a été provisionné, comme indiqué au tableau 3.2.3 sur les contributions à recevoir.

Risque d'illiquidité

131. Au 31 décembre 2016, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 972,4 millions de dollars, contre 942,9 millions de dollars au 31 décembre 2015.

132. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés disponibles pour les opérations (907,6 millions de dollars) et de montants affectés à des activités autres (64,8 millions de dollars) (voir note 3.1).

133. Le niveau moyen de la trésorerie non réservée disponible pour les opérations en 2016 représentait l'équivalent de quelque 2,8 mois de dépenses, contre 2,5 mois en 2015. 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 prévisions de trésorerie relatives aux contributions annoncées et aux résultats des appels spéciaux, effectifs et estimés. Des procédures rigoureuses de gestion et de suivi de la trésorerie sont en place, garantissant 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

134. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'année aux fins des activités opérationnelles et non opérationnelles. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

Risque de change

135. Le HCR subit tout au long de l'année les effets des risques de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 10 grandes monnaies et effectue des paiements en 95 devises. Dans le cadre de la gestion de portefeuille multidevises, il détermine ses positions de réserves effectives et provisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il effectue des paiements. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. Aucune position n'était ouverte à la fin de l'année.

136. Le HCR est en outre exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées à l'avance, risque lié en particulier à la date de réception des contributions. Il gère ce facteur d'incertitude en appliquant une

méthode reconnue de gestion des risques, grâce à laquelle il peut tirer parti des avantages liés à la grande diversité des devises composant son portefeuille.

137. Le HCR limite 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 et d'optimiser les flux à l'échelle mondiale sur la base des bons de commande.

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

Analyse de sensibilité

139. L'appréciation ou la dépréciation d'un point de pourcentage du dollar des États-Unis par rapport aux autres devises du portefeuille entre le 31 décembre 2016 et la date du règlement des actifs et passifs monétaires entraîne une augmentation ou une diminution de la valeur nette des actifs d'environ 7,1 millions de dollars.

Note 5 Produits

5.1 Contributions volontaires

- Tableau 5.1.1
- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
	<i>(chiffres retraités)</i>	
Contributions financières		
Gouvernements	3 048 118	2 885 444
Autres organisations intergouvernementales	445 922	176 179
Donateurs privés	293 702	335 853
Fonds et organismes des Nations Unies	110 631	92 877
Total des contributions financières (avant ajustements)	3 898 372	3 490 353
Sommes remboursées aux donateurs et baisses des recettes	(11 691)	(3 640)
Actualisation	(531)	304
Total des contributions financières	3 886 150	3 487 017
Contributions en nature		
Gouvernements	14 155	15 532
Donateurs privés	21 589	11 588
Fonds et organismes des Nations Unies	15	180
Total des contributions en nature	35 759	27 300
Total des contributions volontaires	3 921 909	3 514 317

140. Les sommes remboursées aux donateurs, les baisses de recettes de l'année précédente découlant d'une sous-utilisation des ressources préaffectées et l'effet de l'actualisation de la valeur des créances à long terme sont déduites du montant des contributions financières. L'effet de l'actualisation étant désormais présenté sous

une rubrique distincte, les montants pour 2015 ont été retraités dans tous les tableaux de la note 5.1.

141. Les contributions en nature représentent des dons de biens et de services directement affectés aux opérations. Il s'agit généralement des articles de stocks à distribuer aux bénéficiaires, du droit d'utiliser des locaux, des services de distribution collective, des services de transport et de la mise à disposition de personnel. En 2016, la valeur des contributions en nature était de 21,1 millions de dollars pour les marchandises et les logiciels (contre 13,7 millions de dollars en 2015) et de 14,7 millions de dollars pour les services (contre 13,6 millions de dollars en 2015).

142. Le montant total des contributions monétaires (avant ajustements) enregistrées en 2016, à savoir 3 898,4 millions de dollars, est analysé ci-après par année d'échéance et par type de préaffectation :

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

<i>Année d'échéance</i>	<i>2016</i>	<i>Année d'échéance</i>	<i>2015</i> <i>(chiffres retraités)</i>
2016	3 139 370	2015	2 725 570
Années à venir		Années à venir	
2017	642 097	2016	668 738
2018	91 460	2017	67 284
2019	17 853	2018	26 371
2020	7 492	2019	2 390
2021	100		
Total partiel	759 003		764 783
Total des contributions financières (avant ajustements)	3 898 372		3 490 353

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

<i>Type de préaffectation</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i> <i>(chiffres retraités)</i>
Niveau national ou sectoriel	2 550 166	2 020 819
Niveau régional ou sous-régional	601 072	736 256
Non préaffectées	554 965	509 506
Préaffectation en instance	159 081	200 583
Préaffectation à une activité thématique	33 088	23 188
Total des contributions financières (avant ajustements)	3 898 372	3 490 353

5.2 Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Mise à disposition de résidences pour personnes de passage	3 791	4 067
Primes d'assurance maladie versées par les participants au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	2 527	1 161
Produits de la vente d'actifs	1 058	6 905
Mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	688	1 262
Produits accessoires	2 536	4 180
Total des produits divers	10 599	17 575

**Note 6
Charges****6.1 Charges des partenaires d'exécution**

143. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 420,8 millions de dollars en 2016 (contre 1 260,8 millions de dollars en 2015). 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	Gouvernements	ONG		Organismes des Nations Unies	Total des charges	
		internationales	ONG locales		2016	2015
Programme global pour les réfugiés	148 335	524 376	371 358	100 803	1 144 872	997 514
Programme global pour les apatrides	420	1 239	4 648	1 437	7 745	8 388
Projets globaux pour la réintégration	5 039	13 930	10 312	1 278	30 559	40 739
Projets globaux pour les déplacés internes	18 514	108 443	101 212	9 452	237 621	214 191
Total	172 307	647 989	487 530	112 971	1 420 796	1 260 832

144. La rubrique Organismes des Nations Unies inclut un montant de 69,3 millions de dollars au titre du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (contre 60,7 millions de dollars en 2015) et la somme de 25,1 millions de dollars au titre des Volontaires des Nations Unies (contre 23,7 millions de dollars en 2015), aux fins de la fourniture de personnel aux opérations. La rubrique ONG locales inclut un montant de 48,9 millions de dollars (contre 42,9 millions de dollars en 2015) au titre du partenariat en matière de collecte de fonds et de sensibilisation.

145. Les charges se rapportant à des partenariats incluent des versements de 34,6 millions de dollars à des partenaires internationaux, qui représentent la contribution du HCR à des projets et les 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.

146. Le tableau ci-dessous présente la ventilation par catégorie de droits et par pilier des charges engagées par les partenaires d'exécution :

Tableau 6.1.2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de droits	Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés internes	Total des charges	
					2016	2015 (chiffres retraités)
Besoins de base et services essentiels	465 776	17	11 336	107 382	584 511	567 065
Autonomisation des populations locales	76 028	110	8 609	26 929	111 676	108 187
Solutions durables	51 251	2 623	3 390	3 233	60 496	44 102
Processus de protection équitables et documentation	150 059	1 706	3	4 371	156 139	79 755
Environnement de protection favorable	35 383	1 714	208	15 765	53 070	53 548
Appui fourni depuis le siège et au niveau régional	75 401	63	–	–	75 464	81 315
Direction, coordination et partenariats	15 490	–	57	12 864	28 411	31 928
Logistique et soutien aux opérations	125 868	588	2 916	11 356	140 729	145 775
Protection contre la violence et l'exploitation	60 779	–	94	24 888	85 761	67 771
Charges se rapportant à des accords concernant l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leurs rapports	1 056 035	6 821	26 614	206 787	1 296 257	1 179 445
Charges pour lesquelles les partenaires d'exécution n'ont pas encore soumis leurs rapports	92 490	1 187	4 596	25 539	123 811	31 194
Charges se rapportant à des accords concernant des années antérieures	(3 652)	(263)	(651)	5 295	728	50 193
Total des charges	1 144 873	7 744	30 559	237 621	1 420 796	1 260 832

147. Dans le tableau 6.1.2, un montant de 0,2 million de dollars, initialement constaté en 2015 à la rubrique « Charges se rapportant à des accords concernant des années antérieures » a été retraité dans les bonnes rubriques en-dessus du total des charges se rapportant à des accords concernant l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leurs rapports.

148. En 2016, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 1,7 million de dollars (contre 1,5 million en 2015), 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.

149. Des intérêts créditeurs et des produits accessoires d'un montant de 1,6 million de dollars (contre 1,3 million en 2015) ont été reçus des partenaires d'exécution pendant l'année. En outre, le HCR a comptabilisé en pertes en 2016 un montant de 0,02 million de dollars (contre 0,01 million en 2015), représentant des sommes à recevoir des partenaires d'exécution.

6.2 Traitements de base et prestations dues au personnel

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Traitements	473 479	452 151
Pensions	102 024	95 094
Indemnités diverses	71 497	72 370
Personnel temporaire	56 227	40 659
Assurance maladie après la cessation de service	43 361	42 217
Primes de réaffectation	27 441	27 718
Indemnités pour frais d'études	25 233	25 862
Assurance maladie – personnel en activité	24 266	22 590
Primes de rapatriement	7 049	6 554
(Gains)/pertes actuariels liés aux prestations de rapatriement	1 069	(9 107)
Prestations dues à la prise de fonctions	6 783	8 734
Prestations diverses payables à la cessation de service	5 599	5 129
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 376	4 324
Paiement de jours de congé accumulés	5 347	(884)
Primes d'évacuation	5 266	6 838
Congé dans les foyers	1 574	1 538
Autres frais de personnel	12 436	11 155
Total des traitements et avantages du personnel	874 030	812 942

150. Les rubriques Assurance maladie après la cessation de service et Primes de rapatriement concernent uniquement le coût annuel des services rendus et les frais financiers. Les autres frais de personnel se décomposent comme suit: 4,9 millions de dollars pour les allocations-logement (contre 4,2 millions en 2015), 3,2 millions de dollars pour les congés de détente (contre 3 millions en 2015) et 2,2 millions pour le paiement des heures supplémentaires (contre 2 millions en 2015).

6.3 Services contractuels

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015 (chiffres retraités)
Transport	47 291	44 412
Activités conjointes d'organismes des Nations Unies	34 220	27 663
Construction	33 876	17 111
Publicité	28 668	22 748
Marketing et traitement de données	21 778	18 169
Services professionnels	12 974	12 962
Assistance extérieure	12 263	10 880
Séminaires	10 932	8 192
Autres services	90 814	79 027
Total des services contractuels	292 817	241 164

151. Les autres services concernent diverses prestations techniques, analytiques ou opérationnelles spécialisées fournies dans le cadre de relations contractuelles. Il s'agit notamment de services de santé dispensés au Liban aux personnes relevant de la compétence du HCR, pour un montant total de 33,7 millions de dollars en 2015 (contre 48,4 millions de dollars en 2015). Afin de mieux rendre compte de la nature indirecte des services fournis, le montant de 2015 comprend, après retraitement, les frais médicaux (32,8 millions) qui avaient précédemment été constatés à la rubrique Prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial (note 6.6).

6.4 Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Articles de stock distribués		
Literie	89 210	104 835
Articles ménagers	80 986	79 157
Fournitures d'hygiène et médicales et vêtements	48 451	71 362
Tentes	37 311	33 547
Matériaux et matériel de construction	23 967	17 347
Consommables	11 941	6 097
Aliments et autres fournitures	8 997	6 023
Total des articles de stock distribués	300 862	318 368
Fournitures et consommables distribués		
Autres fournitures	24 466	26 105
Total des fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	325 328	344 473

152. La rubrique Autres fournitures comprend le montant des charges relatives aux consommables qui ne sont pas comptabilisés au titre des articles de stock. Il s'agit notamment d'articles médicaux d'une valeur totale de 15,2 millions de dollars (contre 14,6 millions en 2015) et d'articles ménagers d'une valeur totale de 7,1 millions de dollars (contre 1,6 million en 2015) distribués aux bénéficiaires.

6.5 Frais de fonctionnement

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Entretien	64 433	58 656
Location de locaux	56 019	50 683
Communications	26 690	28 950
Services collectifs de distribution	11 077	10 728
Matériel	6 565	17 880
Primes d'assurance	3 399	2 469
Frais bancaires	2 948	2 689

	2016	2015
Véhicules	557	798
Autres frais de fonctionnement	6 372	7 923
Total des frais de fonctionnement	178 058	180 776

153. 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 d'exécution et aux partenaires gouvernementaux.

6.6 Prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015 (chiffres retraités)
Espèces distribuées afin de répondre à divers besoins essentiels	368 322	160 039
Prestations liées au rapatriement	145 832	15 886
Autre assistance en espèces	13 636	5 930
Total des prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial	527 790	181 856

154. L'assistance directe en espèces dispensée aux bénéficiaires a nettement augmenté en 2016, ce qui tient principalement à la situation en République arabe syrienne. La plupart des prestations liées au rapatriement fournies en 2016 s'expliquent par la situation en Afghanistan. Les frais médicaux (32,8 millions de dollars), qui avaient été constatés à la présente rubrique en 2015, sont désormais comptabilisés au titre des services contractuels (autres services) dans la note 6.3.

6.7 Matériel et fournitures de bureau

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Matériel informatique	20 204	19 335
Fournitures générales de bureau	18 103	17 035
Matériel de communications	6 365	10 222
Mobilier et agencements	3 641	3 725
Matériel de sécurité et de sûreté	1 829	2 094
Total du matériel et des fournitures de bureau	50 143	52 411

155. 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)

	2016	2015
Amortissement d'immobilisations corporelles	45 517	42 083
Amortissement d'immobilisations incorporelles	539	2 096
Dépréciation d'immobilisations corporelles	(625)	230
Total des amortissements et dépréciations	45 430	44 409

6.9 Charges diverses

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015 (chiffres retraités)
Dépréciation des stocks	13 293	(11 899)
Formation	5 626	5 759
Charges relatives aux créances douteuses	1 849	12 909
Charges accessoires	2 757	18 314
Total des charges diverses	23 525	25 083

156. La dépréciation des stocks en 2016 s'explique essentiellement par la dépréciation de logements destinés aux réfugiés, étant donné qu'on ne sait pas encore précisément combien vont être distribués ou utilisés, ni à quel moment. Les ajustements de la valeur d'inventaire, qui étaient constatés au titre des charges accessoires, ont été inscrits à la rubrique Dépréciation des stocks en 2016; le montant de l'année dernière (14 151 dollars) a été retraité en conséquence.

6.10 Gains et pertes de change

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
(Gains)/pertes non réalisés	13 679	(998)
(Gains)/pertes réalisés	(211)	41 892
Total des pertes de change	13 468	40 894

157. En 2015, les pertes de change non réalisées en 2016 s'expliquent essentiellement par l'appréciation du dollar étant donné que certaines des créances non réalisées au 31 décembre 2016 étaient libellées en euros. En 2015, le dollar s'est apprécié par rapport à l'euro et à d'autres monnaies, résultant en des pertes de change tout au long de l'année qui ont principalement concerné les contributions libellées en euro.

Note 7**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

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

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

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

c) **Les différences relatives aux entités** se produisent lorsque le budget omet des programmes ou des entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont préparés. 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.

159. 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 2016.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Montant effectif calculé selon une méthode comparable (état V)	3 967 097	3 294 815
Différences liées à la méthode de calcul		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(63 597)	(26 779)
Amortissement et dépréciation	45 430	44 409
Stocks	(6 750)	22 345
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)	(91 626)	(69 251)
Charges des partenaires d'exécution	11 656	20 374
Financement des avantages du personnel	(12 120)	(11 415)
Élimination des charges intersectorielles	(35 053)	(30 173)
Remboursements effectués par les partenaires d'exécution et ajustements relatifs aux projets des années antérieures	(46 055)	(39 413)

	2016	2015
Charges relatives aux créances douteuses	1 820	12 909
Obsolescence des stocks	152	(11 886)
Charges diverses	4 470	(7 134)
Total, différences liées à la méthode de calcul	(191 672)	(96 014)
Différences relatives aux entités prises en compte		
Fonds de roulement et de garantie	16 416	43 583
Régime d'assurance médicale du personnel recruté localement	7 469	7 114
Fonds de financement des prestations dues au personnel	47 614	29 374
Total, différences relatives aux entités prise en compte	71 499	80 071
Gains/(pertes) de change	(13 468)	(40 894)
Montant effectif présenté dans l'état des résultats financiers (état II)	3 833 456	3 237 978

160. L'explication des différences substantielles entre le budget initial, le budget final et les résultats effectifs est exposée à la section D du chapitre IV ci-dessus.

Note 8

Information sectorielle

8.1 État de la situation financière au 31 décembre 2016, par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Programmes	Projets	Fonds et comptes spéciaux	Total
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	799 246	123 298	49 807	972 350
Placements	39 832	7 842	102 327	150 000
Contributions à recevoir	930 082	4 186	–	934 269
Stocks	140 104	63 716	–	203 820
Immobilisations corporelles	130 268	25 983	–	156 251
Immobilisations incorporelles	15 595	3 080	–	18 675
Autres éléments d'actifs	75 172	15 075	193	90 440
Total de l'actif	2 130 299	243 180	152 326	2 525 804
Passif				
Dettes et charges à payer	149 141	34 904	2	184 047
Avantages du personnel	8 516	1 466	736 213	746 194
Provisions	2 705	494	–	3 199
Autres éléments de passif	5 738	527	–	6 265
Total du passif	166 099	37 391	736 215	939 706
Actif net	1 964 199	205 789	(583 889)	1 586 099

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
Soldes des fonds et réserves				
Soldes des fonds et réserves cumulés	1 964 199	205 789	–	2 169 987
Fonds de roulement et de garantie	–	–	50 000	50 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	–	–	32 351	32 351
Fonds de financement des prestations dues au personnel	–	–	(666 239)	(666 239)
Total des soldes des fonds et des réserves	1 964 199	205 789	(583 889)	1 586 099

Note 8.2**État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016, par secteur**

(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	3 579 749	342 160	–	–	3 921 909
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	36 661	–	–	–	36 661
Transferts	(304 599)	304 599	–	–	–
Intérêts créditeurs	482	–	4 158	–	4 640
Produits divers	36 844	221	11 115	(37 580)	10 599
Total des produits	3 349 137	646 980	15 273	(37 580)	3 973 809
Charges					
Charges des partenaires d'exécution	1 152 876	267 920	–	–	1 420 796
Traitements de base et prestations dues au personnel	718 359	109 252	55 010	(8 591)	874 030
Services contractuels	259 437	33 375	4	–	292 817
Fournitures et consommables destinés aux bénéficiaires	171 817	153 484	27	–	325 328
Frais de fonctionnement	151 887	23 194	2 978	–	178 058
Prestations dues aux bénéficiaires à titre individuel ou familial	516 249	11 540	–	–	527 790
Matériel et fournitures de bureau	42 699	7 442	1	–	50 143
Frais de voyage	47 887	5 270	22	–	53 179
Carburants et lubrifiants	22 639	4 881	–	–	27 520
Consultants	13 885	957	–	–	14 842
Amortissement et dépréciation	41 512	3 918	–	–	45 430

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Éléments intersectoriels</i>	<i>Total</i>
Charges diverses	46 573	5 949	(8)	(28 989)	23 525
Total des charges	3 185 820	627 184	58 032	(37 580)	3 833 456
(Gains)/pertes de change	–	–	13 468	–	13 468
Excédent/(déficit) pour l'année	163 316	19 796	(56 228)	–	126 885

Note 8.3

Entrées d'actifs non courants par secteur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Programmes</i>	<i>Projets</i>	<i>Fonds et comptes spéciaux</i>	<i>Total</i>
Entrées d'immobilisations en 2015				
Immobilisations corporelles	36 769	8 139	–	44 908
Immobilisations incorporelles	219	52	–	271
Total	36 998	8 191	–	45 179
Entrées d'immobilisations en 2016				
Immobilisations corporelles	46 824	9 092	–	55 916
Immobilisations incorporelles	2 563	534	–	3 096
Total	49 386	9 626	–	59 012

161. 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 2016, des soldes intersectoriels d'un montant de 8,6 millions de dollars (contre 4,0 millions en 2015) et le mécanisme de location de véhicules du système mondial de gestion du parc automobile a produit des soldes intersectoriels d'un montant de 29,0 millions de dollars en 2016 (contre 26,1 millions en 2015), au titre de la location de véhicules. Comme en 2015, les transferts intersectoriels ont été comptabilisés soit à la valeur d'achat, au titre du mécanisme de location de véhicules, soit à une valeur permettant de constituer un capital suffisant pour financer les plans de réinvestissement en vue du remplacement des véhicules.

162. Les contributions préaffectées sont inscrites au fonds ou au 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

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

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Engagements au titre des contrats de location simple		
Moins de 1 an	20 242	16 968
1 à 5 ans	25 597	22 667
Plus de 5 ans	3 999	3 357
Total	49 838	42 992

164. Au 31 décembre 2016 et 2015, le HCR ne détenait pas de contrat de location-financement.

9.2 Engagements

165. 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 2016:

- (En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Stocks	199 047	132 066
Services	63 804	39 909
Fournitures	42 288	27 313
Frais de fonctionnement	29 707	24 010
Immobilisations corporelles	28 842	24 578
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	26 115	21 060
Consultants	1 479	1 528
Assistance financière	–	68 685
Autres engagements	1 644	2 538
Total (engagements en cours)	392 926	341 687

166. L'assistance financière fournie en 2015 correspond à des engagements à effectuer des versements en espèces début 2016 dans des sites ouverts pour faire face à la situation en Syrie. Au 31 décembre 2016, il n'y avait pas d'engagements.

167. 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

168. Les produits provenant des contributions volontaires comprennent les produits qui, conformément à l'accord relatif aux contributions, doivent être utilisés dans un délai imparti et aux fins convenues (« contributions préaffectées »). Si l'intégralité d'une contribution préaffectée n'est pas utilisée dans le délai prescrit, le solde non utilisé est comptabilisé comme une réduction des produits et présenté au tableau 5.1.1.

169. Au 31 décembre 2016, on a constaté que certaines contributions dont le délai d'utilisation était échu ne semblaient pas avoir été utilisées dans leur intégralité, ce qui devra être confirmé en 2017. Si tel est le cas, le HCR pourrait être tenu de rembourser les donateurs concernés. Il n'est toutefois pas possible d'établir avec précision le montant de ces remboursements, qui sont donc comptabilisés comme passifs éventuels au 31 décembre 2016. Le montant maximal que le HCR pourrait avoir l'obligation de rembourser devrait être compris entre 8 millions et 10 millions de dollars.

170. Au 31 décembre 2016, 38 requêtes déposées contre le HCR par des fonctionnaires, en activité ou anciens, étaient en instance de jugement devant le Tribunal du contentieux administratif de l'ONU, et le montant total des indemnités financières que le HCR pourrait être tenu de verser à l'issue de celles-ci s'établit à environ 0,9 million de dollars. Aucune de ces affaires n'a été réglée. En outre, 12 litiges portant sur 2,9 millions de dollars étaient pendants entre le HCR et des tiers. Si les réclamations et appels en attente venaient à être tranchés contre le HCR, le coût total estimé s'établirait alors à 3,8 millions de dollars.

Note 10

Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

171. L'article 10.5 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires dispose que des versements à titre gracieux peuvent être approuvés par le Contrôleur si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars et s'ils sont jugés souhaitables dans l'intérêt 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. Deux versements à titre gracieux ont été approuvés par le Haut-Commissaire en 2016 pour un montant total de 18 445 dollars.

172. 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 2016, il a fallu comptabiliser en pertes un montant total de 21,5 millions de dollars (contre 5,6 millions en 2015) au titre de pertes en espèces, de contributions à recevoir irrécouvrables et de dépréciations totales d'autres actifs courants, notamment des montants dus par des partenaires d'exécution. Ces pertes s'expliquent principalement par la réduction totale de 20,5 millions de dollars du montant des donations de trois donateurs gouvernementaux.

173. En 2016, 24 cas de fraude (contre 12 en 2015) portant sur un montant total de 0,14 million de dollars (contre 0,2 million en 2015) ont été signalés. Il s'agit notamment du détournement des fonds du Haut-Commissariat, de la falsification de documents, d'utilisation abusive de biens et de tentatives de fraude à l'assurance ou

concernant diverses prestations. Au cours de l'année financière 2016, on a recensé 52 cas (contre 18 en 2015) pour lesquels des enquêtes étaient en cours. Les montants concernés seront indiqués une fois la fraude dûment établie.

Note 11

Information relative aux parties liées

174. 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 (2016)	5	1 220	190	253	1 663	–	–
Principaux dirigeants (2015)	5	1 244	457	255	1 956	–	–

175. 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.

176. 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.

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

Note 12

Événements postérieurs à la date de clôture des comptes

178. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année. À la date de la signature des présents états financiers, le 31 mars 2017, aucun événement susceptible d'avoir une incidence favorable ou défavorable significative sur eux n'était survenu depuis le 31 décembre 2016.

179. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2017 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à modifier ces états financiers.

