



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**pour l'exercice clos le 31 décembre 2023**

**et**

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

**Assemblée générale  
Documents officiels  
Soixante-dix-neuvième session  
Supplément n° 5F**





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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**pour l'exercice clos le 31 décembre 2023**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



*Note*

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

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi . . . . .	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes. . . . .	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	11
Résumé . . . . .	11
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode. . . . .	20
B. Constatations et recommandations . . . . .	21
1. Suite donnée aux recommandations antérieures . . . . .	21
2. Aperçu de la situation financière . . . . .	23
3. Finances . . . . .	25
4. Gestion des processus budgétaires . . . . .	39
5. Gestion des grands camps de réfugiés . . . . .	71
C. Informations communiquées par l'administration . . . . .	96
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens . . . . .	96
2. Versements à titre gracieux . . . . .	96
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude. . . . .	96
D. Acceptation. . . . .	97
Annexe État d'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2022. . . . .	98
III. Exposé des responsabilités du Haut-Commissaire et approbation et certification des états financiers . . . . .	144
IV. Rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. . . . .	145
A. Introduction . . . . .	145
B. Cadre opérationnel et aperçu des activités . . . . .	145
C. Analyse financière . . . . .	147
D. Aperçu de l'exécution du budget-programme . . . . .	152
E. Continuité d'activité . . . . .	157
F. Dispositif de contrôle interne . . . . .	157
Déclaration relative au contrôle interne (2023) . . . . .	160

---

V. États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 .....	170
I. État de la situation financière au 31 décembre 2023 .....	170
II. État de la performance financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 .....	171
III. État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 .....	172
IV. État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 .....	173
V. État comparatif des montants budgétés et des montants réels pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 .....	174
Notes relatives aux états financiers .....	175

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 7 mai 2024, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés**

En application du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.12](#)), nous avons l'honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, approuvés et certifiés conformément à la règle 602.1 dudit règlement.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Toutes les créances d'un montant significatif sont prises en compte dans les états financiers et sont exigibles auprès des débiteurs. À l'exception de celles qui ont été dépréciées, car jugées irrécouvrables, nous nous attendons à ce que toutes les créances d'un montant significatif exigibles au 31 décembre 2023 soient honorées.

- 
6. Toutes les dettes et autres charges à payer dont nous avons connaissance ont été comptabilisées.
  7. Il est rendu compte des engagements du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs à l'achat de biens et de services et des engagements en capital non exécutés au 31 décembre 2023 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 2023 ont été indiqués dans la note 9.3 relative aux états financiers.
  9. Toutes les charges comptabilisées durant l'exercice considéré ont été engagées conformément au Règlement de gestion et aux éventuelles instructions des donateurs.
  10. Toutes les pertes d'espèces ou de créances, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, quels qu'ils soient, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
  11. Toutes les informations nécessaires ont été communiquées pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations effectuées pendant l'exercice considéré.
  12. Aucun événement entraînant une révision des informations présentées dans les états financiers n'est survenu depuis le 31 décembre 2023, date de clôture.

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

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

---

**Lettre datée du 24 juillet 2024, adressée au Président  
de l'Assemblée générale par le Président du Comité  
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que le rapport financier et les états financiers audités relatifs aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

L'Auditeur général de la Cour des comptes  
de la République populaire de Chine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Hou Kai**

## Chapitre I

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

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

Nous avons effectué l'audit des états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2023, l'état de la performance financière (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés au 31 décembre 2023, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

#### **Fondement de l'opinion**

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont décrites dans la section « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

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

La responsabilité des autres informations incombe au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Les autres informations se composent du rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 et de la déclaration relative au contrôle interne (chap. IV), mais ne comprennent pas les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, notre obligation consiste à lire les autres informations désignées ci-dessus et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise lors de l'audit, ou encore si les autres informations semblent comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

## **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers**

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable de la préparation et de la présentation fidèle d'états financiers conformément aux normes IPSAS, ainsi que du contrôle interne que la direction considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés qu'il incombe d'évaluer la capacité des fonds de contributions volontaires qu'il gère à poursuivre leur exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire ou de cesser leur activité ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

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

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre de notre audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

a) nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

b) nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ;

c) nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;

d) nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat à poursuivre leur exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat à cesser leur exploitation ;

e) nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

## **Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

À notre avis, les opérations comptables relatives aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés qui ont été portées à notre connaissance ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs 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, à l'exception de la publication des états financiers, qui aurait dû intervenir le 31 mars 2024, mais qui n'a eu lieu que le 7 mai 2024.

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

L'Auditeur général de la Cour des comptes  
de la République populaire de Chine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Hou Kai**

Le Premier président de la Cour des comptes de la France  
(Auditeur principal)  
(*Signé*) **Pierre Moscovici**

La Contrôleuse générale par intérim de la République du Chili  
(*Signé*) **Dorothy Pérez Gutiérrez**

Le 24 juillet 2024

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### Résumé

##### Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. De l'avis du Comité, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2023, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

##### Conclusion générale

La situation financière du HCR demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé de liquidités. En 2023, le total des produits a diminué de 22 % par rapport à 2022, ce qui s'explique essentiellement par la baisse des contributions volontaires affectées à la crise en Ukraine.

En 2023, le HCR a dû faire face à des situations prolongées de déplacement et à de nouvelles crises. D'après son analyse, le HCR a fait face à 43 nouvelles situations d'urgence (contre 52 en 2022) dans 29 pays. Le nombre de personnes contraintes de fuir, y compris les personnes déplacées retournant chez elles, était estimé à 122 millions en 2023, contre 113 millions l'année précédente. Face aux nouvelles crises de 2023, le HCR a apporté une aide et une protection vitales aux personnes touchées par les tremblements de terre en Afghanistan, en République arabe syrienne et en Türkiye, par le conflit au Soudan, par la crise allant en s'aggravant en République démocratique du Congo, par des flux mixtes sans précédent de réfugiés et de migrants en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi que par des inondations en Libye et dans la Corne de l'Afrique. Dans ce contexte, le HCR a fourni en priorité des services essentiels aux populations vulnérables : il a notamment distribué des produits de première nécessité à 8,1 millions de personnes, apporté une aide à l'hébergement et créé des moyens de subsistance.

Cinq budgets supplémentaires ont été établis en 2023 pour répondre à des situations imprévues ayant eu des répercussions majeures : 250,0 millions de dollars destinés à faire face à la situation en Ukraine ; 201,3 millions de dollars pour l'intervention d'urgence en réponse au tremblement de terre survenu en Türkiye et dans le nord de la République arabe syrienne ; 268,7 millions de dollars pour le conflit au Soudan ; 55,8 millions de dollars pour la situation au Pakistan et 41,7 millions de dollars pour la situation en Somalie.

##### Aperçu de la situation financière

Le total des produits s'est élevé à 4 707,3 millions de dollars, soit une diminution de 1 360,1 millions de dollars (22 %). Les contributions volontaires représentaient 96 % de ces produits et se sont élevées à 4 534,6 millions de dollars, soit une diminution de 1 396,8 millions de dollars (24 %). Cette diminution tient à la baisse des dons affectés à la crise en Ukraine, qui ont chuté de 909,3 millions de dollars.

Les charges se sont élevées à 5 297,4 millions de dollars, soit un montant comparable à celui de 2022 (5 483,5 millions de dollars).

Étant donné que les produits ont fortement diminué et que les charges sont restées stables, l'exercice 2023 s'est soldé par un déficit de 590,1 millions de dollars, contre un excédent de 584,0 millions de dollars en 2022.

Le HCR continue d'avoir des actifs courants d'un montant élevé lui permettant d'honorer ses passifs courants. Les contraintes découlant de la préaffectation des ressources se sont accrues entre 2022 et 2023. Le ratio entre les contributions non préaffectées ou préaffectées selon des critères souples et les contributions préaffectées ou préaffectées selon des critères stricts est passé de 58 % à 71 %, ce qui signifie que le HCR a eu une beaucoup moins grande flexibilité.

Le HCR reste fortement tributaire d'un petit nombre de donateurs, l'un d'entre eux étant à l'origine de 42 % des contributions et 10 donateurs ayant fourni plus de 71 % des contributions en 2023.

### **Principales constatations**

En plus des états financiers, le Comité a concentré son audit de 2023 sur la gestion des processus budgétaires et des grands camps de réfugiés du HCR.

### **Finances**

#### *Traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution*

Les contraintes informatiques liées au programme de transformation institutionnelle ont entraîné en 2023 d'importants retards dans la réception et le traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution. Les activités menées par les partenaires d'exécution en 2023 représentaient une somme totale de 1 392,5 millions de dollars. Afin d'obtenir une assurance raisonnable concernant le montant estimatif en fin d'exercice des charges des partenaires n'ayant pas soumis leurs rapports, le Comité a accepté de proroger la période d'audit. Pour les transactions de 2024, il compte que les partenaires d'exécution respecteront les délais imposés par l'instruction administrative du HCR sur la gestion des partenariats et que le HCR traitera les rapports en temps utile.

#### *Biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice*

Le HCR n'est pas en mesure de générer un rapport complet détaillant les biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice avec le progiciel de gestion intégré basé sur le cloud (Cloud ERP). Cette faiblesse analytique accroît le risque que des anomalies ne soient pas décelées en fin d'exercice dans les charges à payer.

#### *Automatisations dans Cloud ERP*

Dans le cadre de son ambitieux plan de transformation lancé en 2020, le HCR a mis en service le nouveau progiciel de gestion intégré Cloud ERP devant permettre des intégrations et automatisations. Toutefois, en avril 2024, celles-ci n'étaient pas complètement achevées. La phase en cours de stabilisation a conduit à une plus grande part d'estimations et d'ajustements manuels dans les états financiers de 2023 par rapport à l'exercice antérieur. Le Comité considère néanmoins qu'en réduisant les transactions manuelles nécessaires, le nouveau système améliorera en fin de compte la fiabilité de l'information financière.

### *Gestion des droits d'accès dans Cloud ERP*

La gestion des droits d'accès dans Cloud ERP souffre de faiblesses découlant d'une préparation insuffisante avant la mise en service du progiciel, qui a entraîné de nombreux incidents par la suite. Plus de six mois après le lancement du progiciel et malgré plusieurs révisions aux niveaux local et central, l'assurance concernant la séparation des tâches demeure insuffisante. Les vérifications automatiques visant à détecter les rôles conflictuels et les transactions inappropriées ne sont pas encore en place.

### *Gestion des incidents survenus dans Cloud ERP*

Le Comité a examiné la gestion des incidents informatiques et technologiques depuis la mise en service de Cloud ERP en septembre 2023 et a constaté un nombre particulièrement élevé d'incidents, notamment liés aux processus afférents aux voyages (qui ont persisté jusqu'en avril 2024) et à la gestion des droits d'accès (notamment en octobre 2023), les processus financiers ayant été moins touchés. En outre, l'accord de niveau de service pour la maintenance du système, qui devait entrer en vigueur au début du mois d'avril 2024, n'a pas été mis en application.

### *Gestion du dispositif de sécurité informatique*

Le Comité a noté que le fournisseur gérait désormais les risques et les plans de continuité des opérations liés à la gestion de la sécurité informatique, ce qui semble approprié. Néanmoins, en ce qui concerne la sécurité interne du HCR en général, sur la base de la nouvelle politique de sécurité informatique approuvée en février 2023, le responsable de la sécurité informatique a constaté, au moyen de questionnaires d'auto-évaluation, certaines faiblesses auxquelles il fallait remédier.

## **Gestion des processus budgétaires**

### *Établissement du budget, planification et ouverture de crédits*

Le HCR est financé presque exclusivement par des contributions volontaires. Adopté chaque année par le Comité exécutif du HCR, le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins et non sur une estimation des produits. En approuvant le budget-programme, le Comité exécutif fixe indirectement le niveau de financement maximal que le Haut-Commissaire est autorisé à mobiliser pour l'année et limite le nombre et le type d'emplois que le HCR est autorisé à pourvoir. L'établissement du budget-programme est donc un exercice ascendant.

Le budget-programme présente plusieurs limites. Citons en particulier le fait que le niveau de financement réel du HCR ne représente actuellement que la moitié environ du niveau souhaité dans le budget-programme, ce qui soulève la question de la pertinence de l'évaluation des besoins et de l'approbation accordée.

### *Mobilisation des ressources*

Les fonds collectés par le HCR sont loin de correspondre aux besoins évalués. Ce « déficit de financement » par rapport aux besoins varie d'une région à l'autre. De plus, seulement un tiers des contributions volontaires sont souples, et le financement pluriannuel n'a pas atteint un niveau suffisant.

Le risque de concentration du financement est critique : en effet, le HCR reste dépendant d'un nombre très limité de donateurs publics. Le financement provenant de sources privées tend à augmenter mais devrait être développé davantage. L'introduction progressive de nouveaux modèles de financement pourrait également être envisagée.

*Exécution du budget*

Pour exécuter le budget, un objectif annuel (niveau opérationnel) est fixé au début de l'année et constamment mis à jour par le Haut-Commissaire. Il représente, à tout moment, le montant maximal des engagements et paiements autorisés jusqu'à la fin de l'exercice. Un système automatique de contrôle budgétaire interne est conçu de telle manière que, pour chaque opération et catégorie budgétaire, aucune dépense n'est engagée au-delà des montants disponibles au niveau opérationnel. Toutefois, ce système ne tient pas compte des limites de ressources fixées par l'article 501.3 du Règlement de gestion, et le HCR doit donc assurer un suivi régulier et distinct pour s'assurer que ces limites sont respectées.

Le dispositif de gestion et de contrôle interne de l'exécution du budget est placé sous l'autorité du Haut-Commissaire. Il est fondé sur une séparation claire des tâches entre les personnes qui approuvent l'autorisation de dépenses et celles qui engagent les dépenses. Il est conçu pour garantir que les engagements et les charges sont cohérents et conformes à l'autorisation de dépenses au niveau opérationnel, tout en offrant la souplesse nécessaire sur le terrain. Les informations fournies au Comité exécutif sur l'exécution du budget, bien que conformes aux règles de gouvernance, pourraient être renforcées.

Les dépenses de personnel ont doublé entre 2018 et 2023. Conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a lancé un exercice de réaligement qui devrait produire ses premiers effets en 2024 en termes de réduction des effectifs et des dépenses et permettre de répondre aux besoins concernant les profils du personnel.

*Obligations entourant la gestion du budget et la communication de l'information sur l'exécution du budget*

Bien qu'elle intervienne une fois les dépenses engagées, la communication de l'information aux donateurs répond à leurs exigences. Jusqu'à présent, l'allocation des fonds en fonction des dépenses a été faite manuellement. Compte tenu des exigences de préaffectation, il peut être difficile de financer les frais administratifs et les dépenses d'appui, ainsi que les dépenses engagées dans des régions moins attrayantes. Tant que les nouveaux outils des technologies de l'information et de la communication n'auront pas été mis en service, l'important volume de données basées sur les résultats continuera d'être traité manuellement, ce qui prend beaucoup de temps et mobilise beaucoup de ressources.

Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais pourraient être renforcés. En particulier, des informations substantielles devraient être fournies sur le processus d'établissement des priorités au niveau opérationnel et sur les allocations prioritaires.

Des systèmes permettant de suivre et de vérifier les résultats et d'en rendre compte par la suite sont en place ou seront bientôt déployés, mais leur utilisation effective reste inégale. La qualité et la pertinence des indicateurs de résultats doivent également être améliorées, et il existe une marge de progression pour que le personnel s'approprie davantage le cadre de performance et l'utilise comme levier de gestion.

**Gestion des grands camps de réfugiés***Stratégie et connaissance des grands camps de réfugiés*

Selon des sources du HCR, on estime qu'entre 5,9 et 7,1 millions de personnes vivent actuellement dans des camps de réfugiés. Il existe actuellement une trentaine de grands camps. Le HCR considère que ces camps ne sont pas une solution souhaitable. Bien qu'il existe des stratégies au niveau des pays, aucune n'a été prévue pour les camps. La plupart de ces camps résultent de situations persistantes et ont

déjà plusieurs décennies d'existence. Par ailleurs, il existe une grande diversité de grands camps de réfugiés, ce qui témoigne des multiples situations auxquelles sont confrontées les personnes déplacées et des différentes conditions qui leur sont offertes selon les pays d'accueil, notamment pour ce qui est de la liberté de circulation et de l'accès au travail. Dans ce contexte, il reste difficile de connaître la situation en temps réel dans les grands camps.

#### *Alternatives aux grands camps et solutions de sortie*

Les camps de longue durée et les situations prolongées soulèvent la question des solutions de sortie. À cet égard, les coûts, tant pour le HCR que pour les gouvernements des pays d'accueil, bien que l'information à ce sujet soit insuffisante, incitent à trouver des solutions de substitution. Le HCR a déployé d'importants efforts, quelquefois couronnés de succès, pour promouvoir certaines solutions telles qu'une meilleure intégration parmi les communautés d'accueil ou la transformation des camps en zones d'installation, mais une approche opérationnelle, plus proactive et collaborative est encore nécessaire.

#### *Processus d'enregistrement*

Les processus d'enregistrement dans les grands camps souffrent d'un certain nombre de faiblesses. Les procédures en la matière restent fragiles et vulnérables face aux risques de fraude, aussi ne sont-elles pas toujours efficaces. Il est donc difficile de connaître le nombre de personnes déplacées de force vivant dans les camps et d'évaluer leurs besoins. À cet égard, il est indispensable d'améliorer l'interopérabilité des données entre le HCR et les autres entités, comme le Programme alimentaire mondial (PAM), dans les opérations concernées.

#### *Évaluation des besoins et des dépenses*

Les besoins des grands camps ne sont spécifiquement isolés ni dans le processus d'élaboration du budget ni dans les dépenses y relatives lors de la phase d'exécution, même si certains des biens et services recensés ont été de toute évidence demandés pour ces camps. Par conséquent, il est difficile d'établir une comparaison entre les coûts par réfugié dans les camps et hors des camps, même si l'écart peut être important dans les pays où la majorité des réfugiés vivent dans des zones urbaines.

#### *Gouvernance des grands camps, coordination et fourniture de services*

Le HCR accorde une attention particulière à son rôle en matière de coordination des activités dans les camps. Il a pour mandat d'assurer la conduite des interventions d'urgence, notamment en coordonnant l'action interorganisations en faveur des réfugiés, en coopération avec les autorités des pays d'accueil. Le nombre de secteurs d'intervention est déterminé par le contexte, les besoins des réfugiés et les priorités opérationnelles. Dans le cadre du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, le HCR assure la coordination conjointe avec les autorités dans les secteurs suivants : la protection, y compris, le cas échéant, dans les sous-secteurs de la protection des enfants et de la lutte contre la violence de genre ; la santé et la nutrition ; l'éducation ; l'installation et le logement ou les abris ; les moyens de subsistance et l'inclusion économique. D'autres secteurs peuvent être créés en fonction des besoins et des capacités, notamment l'eau, l'assainissement et l'hygiène ; la sécurité alimentaire ; les besoins essentiels ; les fournitures et les télécommunications.

La coordination conjointe des secteurs repose sur la présence et les compétences des partenaires dans le domaine, ainsi que sur des accords globaux. Pour les interventions en faveur des réfugiés, le HCR est le dernier recours. En cas d'insuffisances graves, il peut être amené à assurer les activités d'assistance vitale.

Pendant, le Comité a noté que, dans certains cas, le HCR avait directement exécuté une partie du mandat fondamental d'autres organismes des Nations Unies ou avait joué un rôle de premier plan dans la coordination de questions techniques, sans avoir invoqué des insuffisances graves ou urgentes pour justifier ses interventions.

En outre, certaines tâches relevant entièrement ou principalement de la responsabilité du HCR méritent une plus grande attention. Parmi les activités liées au mandat de protection, la protection contre la violence de genre dans toutes ses composantes est gérée de manière inégale et parfois très insuffisante.

#### *Performance et principe de responsabilité*

Les informations sur les coûts et l'efficacité de la gestion des grands camps sont insuffisantes. Les donateurs, les pays d'accueil et les bénéficiaires ne sont pas informés de ce que coûtent les camps par rapport à d'autres solutions, en particulier parce que le HCR présente son budget et ses rapports sans faire de distinction entre les réfugiés vivant dans les camps et ceux vivant en milieu urbain. Dans un contexte de contraintes financières, le HCR gagnerait à réfléchir à la manière d'améliorer la responsabilité, l'efficacité et l'efficience.

#### **Principales recommandations**

Le Comité a formulé 19 recommandations sur la base de l'audit qu'il a réalisé. On trouvera des précisions sur la manière dont ces recommandations pourraient être appliquées tout au long du rapport, notamment dans les paragraphes suivant immédiatement chaque recommandation. Le Comité recommande que le HCR :

#### **Finances**

##### *Traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution*

**a) traite un nombre de rapports financiers soumis par les partenaires d'exécution qui soit au moins aussi élevé que dans l'ancien progiciel de gestion intégré, dans un délai comparable, pendant le cycle annuel d'établissement des rapports ;**

##### *Biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice*

**b) fasse en sorte qu'un rapport soit établi automatiquement dans Cloud ERP pour le prochain exercice, de manière à pouvoir contrôler, au niveau de l'entité, tous les biens et services reçus mais non facturés comptabilisés en charges à payer à la clôture de l'exercice ;**

##### *Automatisations dans Cloud ERP*

**c) suive la mise en œuvre des automatisations prévues dans Cloud ERP afin de s'assurer qu'elles sont bien en place et fiables pour la prochaine période de présentation de l'information financière ;**

##### *Gestion des droits d'accès dans Cloud ERP*

**d) renforce la gestion des droits d'accès dans Cloud ERP : i) en passant en revue tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés ; ii) en activant des contrôles automatiques avancés permettant de détecter les combinaisons de rôles**

inappropriées ; iii) en mettant en place des contrôles avancés des transactions financières et en mettant au point des procédures de traitement des transactions inappropriées ; iv) en employant des contrôles d'audit avancés pour suivre les utilisations atypiques du progiciel de gestion intégré ;

*Gestion des incidents survenus dans Cloud ERP*

e) améliore la gestion des incidents dans Cloud ERP : i) en mettant en application les clauses relatives à la maintenance de l'accord de niveau de service conclu avec le prestataire ; ii) en réduisant le nombre d'incidents liés aux processus afférents aux voyages, à commencer par les plus critiques ; iii) en utilisant la classification standard des incidents aux fins d'une catégorisation plus exacte des incidents.

*Gestion du dispositif de sécurité informatique*

f) renforce la sécurité informatique : i) en faisant remplir chaque année les questionnaires d'auto-évaluation et en adaptant la formation du personnel en matière de sécurité en fonction des résultats obtenus ; ii) en mettant au point des sessions de formation spécialement destinées aux points focaux pour la sécurité informatique ; iii) en poursuivant ses campagnes de lutte contre l'hameçonnage et en adaptant en conséquence les formations et la communication sur cette menace ;

**Gestion des processus budgétaires**

*Établissement du budget, planification et ouverture de crédits*

g) mette au point une stratégie permettant de faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, ainsi qu'un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation, et ses avantages comparatifs, par rapport au rôle d'autres parties prenantes, et conformément à l'approche de programmes durables ; consulte les États membres et s'accorde avec eux sur les meilleurs moyens d'étendre et d'améliorer l'information sur les allocations, les priorités, les arbitrages et les faiblesses urgentes, en fonction des fonds disponibles et au vu du programme de travail approuvé, pour qu'ils puissent avoir une plus grande visibilité et mieux comprendre les activités du HCR sur le terrain, notamment en recevant des informations plus utiles dans le budget et, trois fois par an, des informations actualisées sur le financement ;

h) améliore sa méthodologie d'évaluation des besoins afin de mieux éclairer le processus budgétaire ;

*Mobilisation des ressources*

i) s'appuie sur sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment sa nouvelle stratégie de mobilisation du secteur privé, pour atteindre les objectifs suivants : i) accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité pluriannuelle et de diversification, notamment en montrant aux donateurs l'impact de ses opérations ; ii) évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que la faisabilité, de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement ;

*Exécution du budget*

j) définit et applique une stratégie globale d'accroissement des gains d'efficacité, en identifiant la meilleure manière de reconfigurer les processus métier et les possibilités de regroupement des fonctions administratives au plan

**régional ou mondial, en exploitant la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle et en veillant à mettre au point des mesures permettant de suivre la stratégie et d'en rendre compte ;**

*Obligations entourant la gestion du budget et la communication de l'information sur l'exécution du budget*

**k) améliore la qualité des rapports sur le budget et les résultats qu'il soumet au Comité exécutif et aux donateurs, et utilise davantage le cadre de performance comme un outil de gestion ;**

#### **Gestion des grands camps de réfugiés du HCR**

*Stratégie et connaissance des grands camps de réfugiés*

**l) renforce sa stratégie pour les grands camps de réfugiés et améliore sa connaissance de ceux-ci, notamment i) en définissant des priorités d'action ; ii) en collectant et en mettant à jour régulièrement des données opérationnelles quantitatives et qualitatives sur les populations concernées, y compris au moyen d'estimations statistiques ; iii) en assurant une communication structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion ;**

*Alternatives aux grands camps et solutions de sortie*

**m) développe les initiatives visant à promouvoir différentes alternatives aux grands camps et des solutions de sortie, dans la mesure du possible ;**

*Processus d'enregistrement*

**n) améliore les processus d'enregistrement dans les grands camps, notamment : i) en révisant les orientations relatives à l'enregistrement et à la gestion de l'identité afin de favoriser une approche reposant sur l'enregistrement continu sur un cycle d'un an et de mettre en place des programmes de vérification au cas où cette approche ne serait pas faisable ; ii) en renforçant les capacités et l'appui en matière de procédures de lutte contre la fraude et en assurant l'application intégrale de la nouvelle politique et des procédures de gestion des cas de fraude commise par des personnes déplacées de force ou apatrides, notamment par la nomination, si nécessaire, de points focaux chargés de la lutte contre la fraude ; iii) en mettant en place un portail d'interopérabilité dans toutes les opérations où le HCR et le PAM s'échangent des données.**

*Évaluation des besoins et des dépenses*

**o) détaille mieux le processus budgétaire en y incluant les besoins et les dépenses liés à la gestion de grands camps ;**

*Gouvernance des grands camps, coordination et fourniture de services*

**p) améliore ses relations avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies pour mieux intégrer les questions ayant trait aux réfugiés dans la stratégie du système des Nations Unies dans les pays d'accueil afin de créer des synergies et d'éviter les chevauchements d'activités ;**

**q) s'emploie à mieux recenser et atténuer les risques liés à la protection des personnes déplacées de force et apatrides prises en charge dans les grands camps, y compris les risques de violences de genre, et qu'il renforce ses capacités en la matière ;**

**r) étude des moyens d'améliorer la coordination de la gestion des grands camps, en définissant clairement, par une mise à jour du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les tâches prioritaires confiées au HCR et celles confiées à d'autres partenaires ;**

*Performance et principe de responsabilité*

**s) améliore la communication de l'information sur la gestion des grands camps, notamment sur les dépenses et les résultats atteints, et envisage des scénarios devant permettre de faire des économies et d'accroître l'efficacité et l'efficience.**

#### **Suite donnée aux recommandations antérieures**

Des 58 recommandations antérieures qui étaient en suspens, 34 ont été mises en œuvre (59 % des recommandations en suspens, contre 40 % dans le rapport pour 2022), 21 sont en cours de mise en œuvre (36 %) et 3 sont devenues caduques (5 %) (voir annexe).

<b>Chiffres clés</b>	
<b>10,93 milliards de dollars</b>	Budget définitif fondé sur une évaluation des besoins
<b>5,72 milliards de dollars</b>	Fonds disponibles
<b>4,71 milliards de dollars</b>	Produits comptabilisés (dont 1,20 milliard de dollars pour les exercices à venir)
<b>5,30 milliards de dollars</b>	Charges pour 2023
<b>122,6 millions</b>	Nombre de personnes contraintes de quitter leur foyer
<b>20 305</b>	Effectifs du HCR (dont 4 815 membres du personnel affilié)
<b>136</b>	Nombre de pays et de territoires où le HCR est présent, par l'intermédiaire de 544 bureaux

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

1. En 2023, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a apporté protection et assistance à environ 122 millions de personnes déplacées de force<sup>1</sup> à l'intérieur ou en dehors de leur pays d'origine. Organisation décentralisée présente dans 136 pays et territoires, le HCR compte plus de 20 500 fonctionnaires répartis dans 544 bureaux. Son mandat consiste à fournir un appui pendant une longue période à des populations se trouvant dans des situations appelées à durer, et à répondre aux urgences humanitaires. Au cours de l'année 2023, marquée par des situations prolongées de déplacement et de nouvelles crises, il est intervenu dans 43 nouvelles situations d'urgence dans 29 pays. Le HCR a facilité le déploiement de personnel de sécurité dans de nombreuses missions d'urgence, notamment aux fins de la protection des populations touchées par les tremblements de terre en Afghanistan, en République arabe syrienne et en Türkiye, le conflit au Soudan, une crise allant en se détériorant en République démocratique du Congo, des flux mixtes sans précédent de réfugiés et de migrants en Amérique latine et dans les Caraïbes, et les inondations en Libye et dans la Corne de l'Afrique.

2. Le financement du HCR provient presque exclusivement de contributions volontaires, qui représentaient 4,53 milliards de dollars en 2023 – dont un montant de 1,17 milliard de dollars portait sur des exercices ultérieurs – du total des produits de 4,71 milliards de dollars. Le montant total des charges s'est élevé à 5,30 milliards de dollars.

3. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale adoptée en 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires et, le cas échéant, aux règles de gestion financière de l'ONU, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit et aux Normes

<sup>1</sup> Le nombre total de personnes déplacées de force (122 millions) est une estimation et comprend les réfugiés, les demandeurs d'asile, d'autres personnes ayant besoin d'une protection internationale et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Il inclut les réfugiés et les autres personnes déplacées qui ne relèvent pas du mandat du HCR, mais ne tient pas compte d'autres catégories, comme les personnes rapatriées et les apatrides non déplacés.

internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui donnent des orientations pour l'audit des comptes des entités du secteur public.

4. Le Comité a toutefois noté que les états financiers avaient été communiqués le 7 mai 2024 au lieu du 31 mars 2024, conformément au Règlement financier de l'ONU. L'Administration a fait valoir que le retard était dû aux difficultés rencontrées lors du passage aux nouvelles solutions dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, notamment la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, qui est le principal outil utilisé pour établir les états.

5. L'audit avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2023 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU ([ST/SGB/2013/4](#) et [ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)) et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.12](#)). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugé nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

6. Le Comité a également procédé à l'examen de la gestion du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU, selon lequel il peut faire des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes du HCR et, en général, sur l'administration et la gestion de ses activités. Il a notamment fait des observations sur les finances, le budget et la gestion des grands camps de réfugiés.

7. Lors de son audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève, ainsi que dans les bureaux du Centre de services globaux à Budapest. Il a audité sept bureaux de pays situés en Algérie (audit à distance), en Mauritanie, en Jordanie, au Rwanda, en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie et au Bangladesh, ainsi que le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Il a continué de collaborer avec le Bureau des services de contrôle interne de sorte que leurs travaux soient coordonnés. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec la direction du HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

## **B. Constatations et recommandations**

### **1. Suite donnée aux recommandations antérieures**

#### **a) Aperçu général**

8. Des 58 recommandations antérieures qui étaient en suspens, 34 ont été mises en œuvre (59 % des recommandations en suspens, contre 40 % dans le rapport pour 2022), 21 sont en cours de mise en œuvre (36 %) et 3 sont devenues caduques (5 %).

9. Des 21 recommandations en cours de mise en œuvre, 7 concernent l'audit de 2022, 11 celui de 2021, 1 celui de 2020 et 2 celui de 2019. On trouvera dans le tableau II.1 et dans l'annexe au présent chapitre des précisions sur l'état d'application des recommandations.

Tableau II.1  
État d'application des recommandations antérieures

	<i>Total</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
2019	7	5	2	–	–
2020	7	6	1	–	–
2021	27	16	11	–	–
2022	17	7	7	–	3
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Pourcentage	100	59	36	0	5

Source : Comité des commissaires aux comptes.

**b) Mise en œuvre des recommandations en rapport avec l'audit de 2022**

10. Le Comité avait formulé 17 recommandations dans son précédent rapport (A/78/5/Add.6), dont 7 sont considérées comme mises en œuvre, 7 sont en cours de mise en œuvre et 3 sont devenues caduques.

11. Dans le rapport visé, le Comité s'était notamment concentré sur l'identification et la gestion des risques critiques auxquels était exposé le HCR et avait formulé deux recommandations sur la question. Le HCR avait reconnu que l'examen exhaustif qu'avait effectué le Comité l'avait beaucoup aidé à renforcer sa gestion des risques et à stimuler le développement d'une culture du risque solide. Malgré les obstacles à surmonter, la recommandation sur l'appétit pour le risque lui a donné des orientations pratiques pour rester concentré sur ce domaine essentiel parmi les multiples priorités organisationnelles.

12. Le Comité s'était également penché sur la gestion financière et avait conseillé au HCR de renforcer le rôle des bureaux régionaux dans les procédures de contrôle interne, notamment en examinant les questionnaires relatifs au contrôle interne remplis par les opérations de pays. En réponse, le HCR avait encouragé les bureaux régionaux à procéder proactivement à des examens d'assurance-qualité des auto-évaluations communiquées par les opérations de pays. Ces examens contribuaient à une évaluation plus robuste et objective des contrôles internes, sur lesquels était fondée la déclaration relative au contrôle interne.

13. En ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le Comité avait notamment recommandé que le HCR mette au point une solution qui permette de relier de manière plus systémique la gestion des marchés et des stocks. Le HCR avait estimé que, guidé par la recommandation en question et des recommandations antérieures, ainsi que par une analyse complète qu'il avait conduite dans le cadre de la conception et de la mise en service de son nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud (Cloud ERP), il avait configuré le nouveau progiciel de façon qu'un(e) gestionnaire ou un(e) acheteur(se) d'une certaine catégorie de biens puisse évaluer les diverses options d'approvisionnement, y compris dans des stocks existants. Il a également souligné qu'un centre de commandes pour les acheteurs avait été introduit en tant qu'extension dans le nouveau progiciel et permettait un examen simplifié des marchés possibles, en particulier dans les stocks, et des décisions prises pour telle ou telle catégorie. En outre, les solutions de planification des besoins et des approvisionnements et les procédures connexes étaient en cours d'élaboration, y compris des mesures telles que des vérifications et alertes visant à optimiser les stocks

disponibles ou en cours d'approvisionnement. Le Comité continuera de s'intéresser à la question du progiciel Cloud ERP et de la gestion des stocks dans le cadre de ses activités d'audit l'année prochaine.

## 2. Aperçu de la situation financière

14. L'actif net a diminué de 17 % pour s'établir à 3 200,2 millions de dollars en 2023 (contre 3 869,5 millions en 2022). Les soldes cumulés des fonds et des réserves se sont élevés à 3 116,1 millions de dollars (contre 3 854,1 millions de dollars en 2022), dont 2 018,3 millions de dollars de trésorerie et placements (contre 2 307,4 millions de dollars en 2022).

15. Globalement, les principaux indicateurs financiers ont fortement diminué (en raison d'une baisse des actifs et d'une hausse des passifs), mais restent à un niveau satisfaisant. En effet, au vu des principaux ratios financiers calculés par le Comité, le HCR est en mesure d'honorer tous ses engagements (voir tableau II.2).

Tableau II.2  
Analyse des ratios

Ratio	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Ratio de liquidité générale <sup>a</sup> (actif courant/passif courant)	5,1	8,3	8,0	9,0	7,9
Total de l'actif/total du passif <sup>b</sup>	2,7	3,6	2,6	2,6	2,7
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (disponibilités + placements à court terme/passifs courants)	2,4	4,4	4,2	4,3	3,7
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (disponibilités + placements à court terme + créances/passifs courants)	3,9	6,8	6,7	7,6	6,7

Source : États financiers du HCR.

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

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

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

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

16. En 2023, le total des produits du HCR a diminué de 1 360,1 millions de dollars. Les contributions volontaires en représentaient 96 % (contre 98 % en 2022). Leur montant a diminué de 24 %, passant de 5 931,4 millions de dollars en 2022 à 4 534,6 millions de dollars en 2023. Cette diminution tient à la forte baisse des donations affectées à la crise ukrainienne (909,3 millions de dollars de moins) et au déclin de celles affectées à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (144,8 millions de dollars de moins).

17. Les charges (hors écarts de change) ont diminué de 41,0 millions de dollars (1 %) pour atteindre 5 297,4 millions de dollars (contre 5 483,5 millions de dollars en 2022). Les écarts de change ont connu une amélioration de 145,0 millions de dollars, des gains de change de 22,3 millions de dollars ayant été enregistrés (contre des pertes de change de 122,7 millions de dollars en 2022). Le résultat pour l'exercice a été un déficit de 590,1 millions de dollars (contre un excédent de 584,0 millions de dollars en 2022).

18. Les principales charges ayant enregistré une diminution concernaient l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires (-156,5 millions de dollars) et les fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (-105,3 millions de dollars). Les traitements et avantages du personnel ont quant à eux augmenté de 87,7 millions de dollars pour atteindre 1 498,9 millions de dollars. L'assistance pécuniaire à des bénéficiaires a principalement diminué en Pologne (99,7 millions de dollars), en Afghanistan (50,7 millions de dollars), en Iraq (28,0 millions de dollars) et au Liban (26,6 millions de dollars). La diminution globale a été en partie contrebalancée par une augmentation de l'assistance en République de Moldova (24,7 millions de dollars) et au Pakistan (21,9 millions de dollars). La baisse de 105 millions de dollars enregistrée en 2023 au titre des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires est due aux diminutions des charges liées aux fournitures médicales et fournitures d'hygiène (de 94 millions de dollars) et aux articles de literie (26 millions de dollars). L'augmentation des charges au titre des traitements et avantages du personnel tient à des hausses prévues des traitements ainsi qu'à un accroissement des charges afférentes au personnel temporaire et aux soldes de congés annuels non utilisés, en partie compensées par une diminution des charges relatives à l'assurance maladie après la cessation de service.

19. Comme les années précédentes, environ 71 % des contributions volontaires sont provenues d'un petit nombre de grands donateurs (10). Au 31 décembre 2023, l'un d'eux était, à lui seul, à l'origine de 42 % du total des produits provenant des contributions.

20. Près de 90 % des contributions faites au HCR sont préaffectées (voir tableau II.3). En 2023, 71 % des contributions étaient des contributions préaffectées ou préaffectées selon des critères stricts et 29 % étaient des contributions non préaffectées ou préaffectées selon des critères souples. La préaffectation des contributions empêche la direction d'employer ses ressources avec souplesse et de répondre aux besoins dans tous ses domaines d'activité. Les gouvernements restent les principaux contributeurs (3 374,1 millions de dollars). En 2023, les contributions provenant du secteur privé se sont élevées à 745,0 millions de dollars (contre 1 240,4 millions de dollars en 2022).

Tableau II.3

**Contributions financières en 2023 et 2022, par type de préaffectation**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de préaffectation	2023	2022	2023	2022
			(en pourcentage)	(en pourcentage)
Préaffectées	2 264,6	2 428,1	51,2	42,0
Préaffectées selon des critères stricts <sup>a</sup>	878,9	949,6	19,9	16,5
Préaffectées selon des critères souples <sup>b</sup>	694,3	1 619,5	15,7	28,1
Non préaffectées	588,4	777,3	13,3	13,5
<b>Total</b>	<b>4 426,2</b>	<b>5 774,5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : États financiers du HCR.

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

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

### 3. Finances

#### a) Traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution

21. Les contraintes informatiques liées au programme de transformation institutionnelle ont entraîné en 2023 d'importants retards dans la réception et le traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution. Les activités menées par les partenaires d'exécution en 2023 représentaient une somme totale de 1 392,5 millions de dollars. Afin d'obtenir une assurance raisonnable concernant le montant estimatif en fin d'exercice des charges des partenaires n'ayant pas soumis leurs rapports, le Comité a accepté de proroger la période d'audit. Pour les transactions de 2024, il compte que les partenaires d'exécution respecteront les délais imposés par l'instruction administrative du HCR sur la gestion des partenariats et que le HCR traitera les rapports en temps utile.

22. En vertu de la règle 509.2 de son Règlement de gestion, le HCR peut mettre en œuvre ses programmes soit directement, soit par l'intermédiaire d'un partenaire. Un partenaire d'exécution s'entend d'une entité à laquelle le HCR a confié la mise en œuvre de projets décrits dans un document signé, la rendant de ce fait entièrement responsable et comptable de l'utilisation à bon escient des ressources et de l'exécution du travail comme indiqué dans le document. Il peut s'agir d'entités gouvernementales, intergouvernementales ou non gouvernementales, d'organismes des Nations Unies ou d'autres organisations à but non lucratif, à la disposition desquels les fonds sont mis pour un exercice.

23. Pour mettre en œuvre leurs projets, les partenaires d'exécution reçoivent une avance en fonction de l'évaluation des risques menée par le HCR et de ce qui a été convenu dans les accords de partenariat et les plans de travail. Ces avances sont comptabilisées comme des charges payées d'avance à la rubrique « Autres actifs courants », écriture qui est contrebalancée par une inscription au crédit des charges des partenaires d'exécution après vérification par le HCR des rapports communiqués par les partenaires. Le suivi de l'exécution des activités menées par les partenaires et des charges y afférentes est assuré au moyen de rapports financiers standard relatifs aux projets soumis par les partenaires conformément aux plans de travail relatifs aux projets. Les partenaires doivent soumettre au moins trois rapports par an : un rapport semestriel, un rapport intermédiaire et un rapport annuel. Bien qu'il appartienne à chaque opération de fixer des délais pour chaque rapport, le rapport périodique doit être soumis au plus tard le 10 décembre et le rapport annuel, au plus tard le 15 février de l'année suivante. Les rapports doivent être vérifiés<sup>2</sup> et traités dans le système avant la fin du mois où ils sont reçus. À moins que le HCR n'accorde une dérogation au partenaire pour qu'il puisse poursuivre et achever le projet l'exercice suivant, toute somme avancée à un partenaire dont le rapport de fin de projet n'a pas été soumis ou validé qui n'a pas été utilisée doit être restituée au HCR et est donc portée en créances. À la fin de l'exercice, le montant estimatif des charges non communiquées dans les rapports est porté en charges à payer pour que les états financiers présentent les charges réelles engagées.

24. Le programme de transformation institutionnelle a été lancé en 2020 dans le cadre de la réforme du HCR engagée par le Haut-Commissaire. Officiellement mené à terme au 31 décembre 2023, il comprenait six projets dans les domaines suivants : gestion des programmes axée sur les résultats (COMPASS) ; ressources humaines (Workday) ; finances, achats et approvisionnement (Cloud ERP) ; partenariats [solution logicielle PROMS (Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution)] ; collaboration avec des partenaires extérieurs (Synergy) ; intégration des processus, gestion du partage de données et base de données commune pour la

<sup>2</sup> PMC02 et PMC03.

communication des informations (LINK). Les transactions afférentes aux partenaires d'exécution ont été perturbées par ces changements, avec le lancement de Cloud ERP et de PROMS en septembre 2023 et janvier 2024, respectivement. Les transactions de 2024 seront gérées dans PROMS. Dans l'intervalle, le HCR a utilisé une solution temporaire semi-automatique (« exécutable ») mise à sa disposition par le fournisseur du logiciel pour formater et traiter les rapports financiers afférents aux projets de 2023 après la migration des données relatives aux charges payées d'avance et aux charges des partenaires depuis le progiciel MSRP, intervenue entre janvier et août 2023.

25. En avril 2024, le HCR avait reçu et traité un nombre anormalement faible de rapports financiers afférents aux projets (aussi bien au niveau du nombre de rapports que des montants en jeu) par rapport aux 1 799 accords de partenariat en vigueur portant sur un montant global de 1 325,6 millions de dollars en 2023, comme en témoigne le solde des charges payées d'avance communiqué dans la première version (0,8 milliard de dollars), qui a été ramené à 328,6 millions de dollars dans la version définitive à la suite d'un examen hors ligne des rapports. Un tel retard dans la présentation et le traitement des rapports financiers afférents aux projets n'est pas conforme aux dispositions de l'instruction administrative du HCR concernant les délais imposés dans les accords de partenariat et a eu une incidence significative sur les états financiers de 2023 (plus importante que le montant habituel des charges des partenaires d'exécution non encore communiquées ou traitées de 291,1 millions de dollars).

Tableau II.4

**Rapports financiers intermédiaires et finaux afférents aux projets soumis et traités**

<i>Rapports intermédiaires</i>	<i>Octobre</i>	<i>Novembre</i>	<i>Décembre</i>	<i>Janvier</i>	<i>Total</i>
Rapports soumis	161	1 113	736	60	2 070
Rapports traités	45	725	965	282	2 017
<i>Rapports finaux</i>	<i>Février</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Total</i>	
Rapports soumis	239	694	389	1 322	
Rapports traités	0	0	0	0	

Source : Comité des commissaires aux comptes.

26. Le HCR justifie les retards de présentation et de traitements des rapports par une série de problèmes informatiques découlant de la mise en service de Cloud ERP et de PROMS. À la suite d'un gel de deux mois (août et septembre 2023) des opérations de traitement des rapports financiers afférents aux projets dans le progiciel MSRP, qui a permis de migrer les données et de mettre en service le progiciel basé sur le cloud, le HCR a pu reprendre le traitement des rapports en octobre après avoir constitué une équipe centrale de stabilisation relevant de la Division de la gestion financière et administrative chargée d'apporter un appui au traitement des rapports. Toutefois, la solution provisoire du progiciel basé sur le cloud devant servir à la comptabilisation des rapports de 2023 n'a pas été fournie à temps et a dû faire l'objet de plusieurs améliorations avant d'être en état de fonctionner, tant en ce qui concerne le modèle utilisé que la semi-automatisation du processus, une grande partie des rapports ayant encore dus être traités manuellement. Compte tenu des ressources humaines limitées dont il disposait, le HCR a pris la décision stratégique de donner la priorité au traitement de clôture d'exercice des charges payées d'avance aux partenaires en 2023, au détriment du respect des délais pour la communication des informations financières relatives aux transactions effectuées par les partenaires

pendant l'exercice. Le traitement des rapports financiers intermédiaires a par conséquent pris beaucoup de retard par rapport aux délais habituels.

27. Pour surmonter les problèmes rencontrés par le HCR dans le traitement du modèle opérationnel temporaire, la Division de la planification stratégique et des résultats a établi, en coordination avec les bureaux régionaux et les opérations, un modèle révisé en janvier 2024, qui a été mis en service début février. Cette nouvelle version comprend de nouveaux éléments comme l'état actuel des dépenses et des soldes disponibles ou inutilisés pour l'exercice servant à guider les opérations et les partenaires sur les transactions en suspens communiquées dans les rapports finaux, ainsi que les signatures de la direction des partenaires et des responsables des opérations du HCR ayant approuvé les rapports.

28. Étant donné que la majorité des rapports financiers afférents aux projets de 2023 n'avaient pas été soumis et traités avant le délai de présentation des états financiers, le solde des avances non utilisées au titre des autres actifs courants était irréaliste. Afin d'obtenir une assurance raisonnable concernant l'utilisation des sommes versées d'avance aux partenaires en 2023, le Comité a accepté de proroger la période d'audit et a autorisé le HCR à affiner son calcul des charges à payer sur la base des rapports financiers supplémentaires traités et une analyse hors ligne des rapports finaux a été soumise, mais non traitée. Les retards considérables pris dans le traitement des rapports financiers afférents aux projets de 2023 sont imputables à la période de transition et la communication et le traitement des charges des partenaires de 2024 dans PROMS devraient permettre de respecter les délais fixés dans l'instruction administrative, comme c'était le cas avec le progiciel MSRP, en particulier en ce qui concerne les délais obligatoires pour les accords de partenariat.

**29. Le Comité recommande que le HCR traite un nombre de rapports financiers soumis par les partenaires d'exécution qui soit au moins aussi élevé que dans l'ancien progiciel de gestion intégré, dans un délai comparable, pendant le cycle annuel d'établissement des rapports.**

30. L'Administration a accepté la recommandation.

**b) Biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice**

31. Le HCR n'est pas en mesure de générer un rapport complet détaillant les biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice avec Cloud ERP. Cette faiblesse analytique accroît le risque que des anomalies ne soient pas décelées en fin d'exercice dans les charges à payer.

32. Conformément aux normes IPSAS et à ses instructions relatives à la clôture de l'exercice, le HCR comptabilise en charges à payer, à la rubrique des passifs courants, les montants non facturés afférents aux biens et services reçus pendant l'exercice. Ces montants représentaient 137,3 millions de dollars en 2023. Les charges à payer en fin d'exercice sont comptabilisées par chaque opération et la Division de la gestion financière et administrative est chargée d'en vérifier l'exactitude et la cohérence au niveau du siège.

33. Dans le cadre de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de la validation des dettes et charges à payer en fin d'exercice comptabilisées pour 2023, le Comité a noté que la Division de la gestion financière et administrative ne pouvait pas examiner un rapport global répertoriant toutes les dettes et charges à payer enregistrées dans le système à la clôture de l'exercice, bien que ces informations soient disponibles pour chaque opération (unité administrative). Cette faiblesse analytique tient à la mise en service de Cloud ERP, qui est encore en cours de stabilisation et ne permet pour l'instant pas d'établir un tel rapport.

34. Le Comité et la Division ont estimé qu'il devrait être possible, mais fastidieux, de reconstituer le total des postes non soldés au niveau des unités administratives et ont préféré obtenir une assurance raisonnable concernant les charges à payer en fin d'exercice en procédant à un examen fondé sur les risques des biens et services reçus mais non facturés en 2023.

35. Le Comité est d'avis que les limitations techniques actuelles pourraient accroître le risque que des anomalies significatives ne soient pas détectées par l'équipe chargée de contrôler les charges à payer dans leur ensemble.

**36. Le Comité recommande que le HCR fasse en sorte qu'un rapport soit établi automatiquement dans Cloud ERP pour le prochain exercice, de manière à pouvoir contrôler, au niveau de l'entité, tous les biens et services reçus mais non facturés comptabilisés en charges à payer à la clôture de l'exercice.**

37. L'Administration a accepté la recommandation.

### c) Automatisations dans Cloud ERP

38. Dans le cadre de son ambitieux plan de transformation lancé en 2020, le HCR a mis en service un nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud (Cloud ERP) devant permettre des intégrations et automatisations. Toutefois, en avril 2024, celles-ci n'étaient pas complètement achevées. La phase en cours de stabilisation a conduit à une plus grande part d'estimations et d'ajustements manuels dans les états financiers de 2023 par rapport à l'exercice antérieur. Le Comité considère néanmoins qu'en réduisant les transactions manuelles nécessaires, le nouveau système améliorera en fin de compte la fiabilité de l'information financière.

39. Un des objectifs clés du programme de transformation institutionnelle et, plus particulièrement de Cloud ERP, qui est au centre de la présentation des informations financières conformément aux normes IPSAS, est d'améliorer l'intégration et l'automatisation en vue d'accroître l'efficacité des processus quotidiens et de mieux sécuriser les transactions qui seront en définitive reportées dans les états financiers.

40. Cloud ERP a été mis en service seulement quatre mois (septembre 2023) avant la clôture des comptes et un certain nombre de fonctionnalités n'étaient pas complètement en place à la fin de l'exercice et pendant la période durant laquelle les activités de clôture ont eu lieu. Par conséquent, la Division de la gestion financière et administrative et les opérations ont dû traiter ou calculer manuellement une plus grande part de transactions et de soldes consolidés aux fins de l'établissement des états financiers que pour l'exercice antérieur. Tout en prenant en considération les difficultés liées à la mise en service du nouveau progiciel, le Comité a déterminé les processus pour lesquels l'automatisation était utile à des fins d'information financière et a examiné le statut des fonctionnalités.

41. En avril 2024, 6 des 20 principaux processus que le HCR comptait automatiser devaient encore être ajustés et stabilisés. Les processus recensés comme étant déjà en service étaient les suivants :

a) Charges à payer : intégration depuis les systèmes sources de 70 % des transactions de 2023 et certification et approbation des flux de travail, notamment les mises en attente et libérations automatiques lorsque des incohérences sont détectées ;

b) Gestion de la trésorerie des bureaux locaux : numérisation des demandes de réapprovisionnement des liquidités ;

c) Approbation centralisée des fournisseurs et création et actualisation automatiques des données de base relatives aux effectifs pour les fournisseurs ;

d) Plateforme en libre-service pour les avances et les remboursements au personnel ;

e) Moteur pour la gestion de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

42. La stabilisation et le perfectionnement du système étaient encore en cours, ce qui supposait des ajustements manuels et un suivi supplémentaire pour :

a) La création et l'application automatiques des reçus pour les créances au moyen de la nouvelle solution d'e-banking ;

b) Les rapprochements automatiques liés à la gestion de la trésorerie et les connexions avec les données bancaires, l'objectif étant d'accroître le nombre de transactions traitées sur la plateforme de gestion de la trésorerie Digital Hub of Treasury Solution ;

c) la solution en libre-service relative aux voyages, notamment la gestion des processus liés à l'approbation des demandes et du mécanisme de vérification des fonds ;

d) la rationalisation des plans comptables et l'automatisation des processus liés au grand livre auxiliaire, sachant que certaines améliorations sont encore nécessaires pour atteindre une efficacité opérationnelle totale ;

e) Les transactions des partenaires enregistrées dans PROMS en 2024 et la mise hors service de la solution temporaire exécutable (semi-automatique) utilisée pour le traitement des rapports financiers afférents aux projets de 2023.

43. Au moment de l'audit, il a été constaté que six processus clés étaient encore en cours de mise en œuvre, à savoir :

a) la plateforme de présentation de l'information financière aux fins de l'établissement des états financiers ;

b) la fonctionnalité Transaction account builder utilisée pour les charges à payer, qui devrait automatiquement inscrire les sommes dans les comptes en fonction des informations fournies dans le champ PTEO (Project, task, expenditure type and expenditure organization – projet, tâche, type de dépense et entité responsable de la dépense)<sup>3</sup> ;

c) un contrôle avancé du système permettant un examen automatisé des droits d'accès au système et des processus métiers complexes, ce qui devrait mettre en évidence les domaines à risque et marquer automatiquement les transactions à examiner ;

d) l'outil de gestion des comptes bancaires personnels en libre-service destiné aux fournisseurs ;

e) l'automatisation complète des transactions intégrées liées aux paiements des sommes dues au personnel et aux déductions prévues sur les états de paie des montants dus par le personnel, à l'exception des traitements, qui sont actuellement comptabilisés dans les grands livres auxiliaires, puis consolidés pour qu'ils puissent être consultés à un seul endroit par les utilisateurs, plutôt que d'être uniquement comptabilisés dans de multiples grands livres auxiliaires, comme c'était le cas auparavant ;

---

<sup>3</sup> Toutes les transactions doivent être enregistrées dans Cloud ERP en donnant des informations dans le champ PTEO, qui remplace les combinaisons Chartfields du progiciel MSRP.

f) l'automatisation des processus répétitifs grâce à des améliorations robotiques et à l'intelligence artificielle, que le HCR prévoit de déployer dans les années à venir.

44. Le Comité a également fait les constatations suivantes :

a) S'agissant des contributions volontaires (4,5 milliards de dollars), le nouveau module n'a pas été utilisé pour l'exercice 2023 étant donné qu'il a été conçu pour la norme IPSAS 47 (Produits), qui doit entrer en vigueur en 2024. Il a donc fallu procéder à des ajustements manuels aux fins de la présentation des informations financières de 2023 conformément à la norme IPSAS 23 ;

b) le moteur d'allocation des fonds, qui devrait automatiquement mettre en correspondance les dépenses réelles et les contributions en fonction de leur affectation, n'a pas été mis en service et l'allocation des fonds a été effectuée manuellement en 2023 ;

c) il a également été procédé manuellement au calcul du fret et à l'inscription à l'actif des stocks, processus qui devraient être automatisés pour la présentation des informations financières de 2024.

45. En ce qui concerne le dispositif de contrôle interne, l'Administration a estimé que quatre processus liés à la Division de la gestion financière et administrative respectaient modérément les normes de contrôle interne. Dans l'ensemble, les résultats des questionnaires d'auto-évaluation relatifs au contrôle interne ont fait ressortir que des améliorations restaient à apporter sur les plans du suivi financier et de la communication de l'information financière. Le Comité estime que le nouveau progiciel Cloud ERP offre des possibilités d'automatisation, qui devraient accroître la fiabilité des informations financières en réduisant les transactions manuelles.

**46. Le Comité recommande que le HCR suive la mise en œuvre des automatisations prévues dans Cloud ERP afin de s'assurer qu'elles sont bien en place et fiables pour la prochaine période de présentation de l'information financière.**

47. L'Administration a accepté la recommandation.

**d) Gestion des droits d'accès dans Cloud ERP**

48. La gestion des droits d'accès dans Cloud ERP souffre de faiblesses découlant d'une préparation insuffisante avant la mise en service du progiciel, qui a entraîné de nombreux incidents par la suite. Plus de six mois après le lancement et malgré plusieurs révisions aux niveaux local et central, l'assurance concernant la séparation des tâches demeure insuffisante. Les vérifications automatiques visant à détecter les rôles conflictuels et les transactions inappropriées ne sont pas encore en place.

49. Le nouveau système financier et comptable, Cloud ERP, qui constitue l'un des systèmes clés du programme de transformation institutionnelle, a été mis en service le 18 septembre 2023. Il a remplacé le système précédent, MSRP, pour toutes les opérations financières et pour la gestion de la comptabilité générale, des marchés et de la chaîne d'approvisionnement.

50. La gestion des droits d'accès est l'un des dispositifs de contrôle interne les plus importants. Les « rôles » (profils utilisateurs) attribués aux utilisateurs du HCR doivent être conformes à la séparation des tâches prévue dans l'organigramme du HCR afin de garantir la fiabilité des données financières et de prévenir la fraude interne.

51. Pour faciliter ce processus dans Cloud ERP, le HCR a développé un nouveau cadre de délégation de pouvoirs et d'attribution des rôles et a publié une note de mise

en œuvre à la mi-septembre 2023, juste avant le lancement du progiciel. La note a été révisée après la mise en service à la mi-novembre 2023 compte tenu des enseignements tirés.

52. Le Comité s'est penché sur la gestion des droits d'accès dans le nouveau progiciel Cloud ERP pendant la mise en œuvre du projet, après la mise en service du progiciel, puis de nouveau en janvier et avril 2024.

#### *Création et exportation de rôles personnalisés avant la mise en service*

53. Dans le projet initial, il était prévu d'utiliser les rôles standard du fournisseur du logiciel. Toutefois, après les avoir intensivement testés, il a été décidé que des rôles personnalisés devaient être conçus, mais ceux-ci n'ont pas pu être testés de manière exhaustive avant le lancement du progiciel. Après avoir analysé tous les rôles utilisés dans Cloud ERP en janvier 2024, le Comité a constaté que la majorité (64 %) des rôles n'étaient pas des rôles standard établis par le fournisseur du logiciel et avaient donc été personnalisés par le HCR (115 rôles personnalisés différents contre 63 rôles standard différents établis par le fournisseur du logiciel). Pour définir les droits d'accès initiaux des utilisateurs dans Cloud ERP, l'équipe chargée du projet a proposé des rôles inspirés de ceux de l'ancien progiciel MSRP, même si la philosophie de gestion des droits d'accès pour les deux systèmes (l'ancien et le nouveau) est tout à fait différente. Ces propositions ont été examinées par la Division de la gestion financière et administrative et mises en œuvre peu avant le lancement du progiciel.

54. La Division a publié sa première note d'orientation sur la mise en place des rôles dans Cloud ERP le 17 septembre 2023, juste avant la mise en service du système. Ces orientations contiennent des instructions à l'intention des bureaux sur la manière d'organiser et de demander des rôles et droits d'accès. La période qui a suivi le lancement du progiciel a été considérée comme une période de transition qui devait permettre à toutes les opérations de se familiariser avec le système, de vérifier les rôles attribués conformément aux instructions et de détecter tout problème lié aux droits d'accès qui n'aurait pas été expliqué dans la note de mise en œuvre.

55. Les droits d'accès des utilisateurs définis dans le nouveau système ont été mal préparés avant le lancement du progiciel : les rôles personnalisés ont été mis en service tardivement sans avoir été suffisamment testés et les premières directives sur la délégation de pouvoirs et l'attribution des rôles ont été publiées en retard. De nombreux problèmes liés aux droits d'accès se sont donc produits après le lancement.

#### *Délégation de pouvoirs et attribution des rôles dans Cloud ERP, formulaires de demande de modification et examens*

56. Au vu de ce qui s'était passé après le lancement du progiciel, la Division de la gestion financière et administrative a publié une version actualisée de la note de mise en œuvre le 8 novembre 2023, dans laquelle elle a donné des précisions sur l'attribution des rôles et a établi une procédure plus uniformisée pour les demandes de changements à cet égard au moyen d'un formulaire de demande de modification de la délégation de pouvoirs et de l'attribution des rôles (voir par. 54 ci-dessus). Cependant, le document ne contient pas de matrice de séparation des tâches (la complexité du nouveau système ne permet pas de produire un tel document dans un format lisible), mais uniquement des recommandations soulignant qu'il importe d'éviter de donner des droits de création et d'approbation à un(e) seul(e) utilisateur(trice). Les principes de la séparation des tâches sont mis en évidence dans le formulaire de demande de modification de la délégation de pouvoirs et de l'attribution des rôles ; chaque rôle est assorti d'un commentaire sur la séparation des tâches qui doit être appliquée. Les formulaires doivent être remplis localement et sont gérés de manière centralisée par une équipe ad hoc de la Division des systèmes

d'information et des télécommunications par l'intermédiaire du portail de services centralisé.

57. Des points focaux (319 personnes en avril 2024) ont été désignés au niveau approprié pour gérer les rôles dans Cloud ERP. Les points focaux sont également chargés de procéder à des examens périodiques en se fondant sur des rapports sur la délégation de pouvoirs et l'attribution des rôles. Au quatrième trimestre 2023, toutes les opérations de pays ont dû procéder à des examens de l'attribution des rôles, et les résultats ont été vérifiés par la Division de la gestion financière et administrative, puis transmis à l'équipe de la Division des systèmes d'information et des télécommunications pour correction. Cependant, toute la procédure a été exécutée manuellement. La qualité de l'examen dépend de l'expertise du point focal pour les rôles Cloud ERP et de la Division en matière de détection des conflits entre les rôles. Cela étant, elle suppose également une description correcte des rôles définis dans le système. En effet, la configuration des rôles permet d'attribuer différents privilèges. Cette situation complique la détection des conflits entre les rôles, car tout conflit doit être détecté au niveau des privilèges, et pas seulement au niveau des rôles.

58. Il est également difficile de détecter les attributions de rôles inappropriées de manière centralisée. Par exemple, le Comité a constaté que sept utilisateurs avaient le rôle d'administrateur(trice) de la sécurité des demandes d'accès (« Access Request Security Administrator ») : trois d'entre eux relevaient de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, ce qui était normal, mais quatre d'entre eux relevaient de l'unité administrative du Costa Rica. L'erreur n'avait pas été détectée lors des examens locaux et n'avait été corrigée que plus tard.

59. Le Comité estime qu'en l'absence d'outils automatiques capables de détecter de tels conflits potentiels entre les rôles, il est difficile d'être certain que chaque rôle a été attribué correctement.

#### *Gestion des droits d'accès*

60. En avril 2024, plus de 208 000 rôles étaient attribués aux utilisateurs dans Cloud ERP, soit une moyenne de 10 rôles par utilisateur(trice). Compte tenu des valeurs afférentes au contexte de sécurité (security context values) – paramètres qui permettent de configurer les données auxquelles une personne est autorisée à avoir accès (par exemple, unité commerciale, contrôle du budget (control budget), livre d'actif (asset book), etc.) –, il y a plus de 1,8 million de combinaisons de rôles et de contextes de données à gérer dans le système.

61. Le grand nombre de rôles (six rôles sont automatiquement attribués à tous les membres du personnel) et de valeurs afférentes au contexte de sécurité rend la maintenance difficile pour l'équipe réduite de la Division des systèmes d'information et des télécommunications chargée de la configuration de l'accès des utilisateurs au système. Cela a été particulièrement problématique non seulement pendant la période qui a suivi la mise en service, lorsque de nombreux incidents liés à l'accès des utilisateurs ont dû être gérés, mais aussi en janvier 2024, période où de nombreux membres du personnel du HCR ont été réaffectés (et ce sera probablement aussi le cas en juillet 2024).

62. En avril 2024, la Division des systèmes d'information et des télécommunications a revu le processus en vue de réduire le nombre d'actions nécessaires pour attribuer des rôles à certains utilisateurs en utilisant le concept de « fonctions types », associées à une combinaison de plusieurs rôles (par exemple, 14 rôles sont attribués pour la fonction type « préparateur(trice) de bons de commande »). Le processus révisé permet une réattribution automatique des rôles aux utilisateurs lorsqu'ils sont réaffectés.

*Contrôles avancés : accès, finance et audit*

63. Cloud ERP permet d'exécuter différents types de contrôles :

a) Des contrôles avancés des accès permettent d'identifier les utilisateurs ayant accès à des données sensibles et de détecter les conflits liés à la séparation des tâches. Chaque utilisateur(trice) du HCR s'est vu attribuer une combinaison de rôles dont les autorisations créent un risque de fraude ou d'erreur significatif ;

b) Des contrôles financiers avancés permettent de détecter les activités frauduleuses, les erreurs et les autres risques dans les transactions déjà effectuées ;

c) Les contrôles d'audit avancés permettent de détecter les modifications atypiques dans les systèmes, tels que les changements multiples de comptes bancaires ou les opérations effectuées pendant le week-end.

64. Le développement et le déploiement des contrôles automatisés ont commencé très tard, au début de l'année 2024, la priorité ayant été donnée à la stabilisation du système après sa mise en service. En avril 2024, deux dispositifs de contrôle étaient en cours de mise en service (pas encore actifs) pour détecter les utilisateurs qui pouvaient créer des factures et approuver des factures à payer (contrôle 5800) et ceux qui pouvaient procéder à des paiements et approuver des factures à payer (contrôle 5810). Les résultats (concernant plusieurs milliers d'utilisateurs) ont été analysés afin de déterminer si ces contrôles devaient être exécutés en tant que contrôles actifs, car de faux positifs risquaient d'être détectés. En outre, deux contrôles financiers avancés ont été testés pour détecter les factures en double. Les résultats ont également été analysés par la Division de la gestion financière et administrative. Des décisions ont dû être prises quant à la manière de procéder si une telle erreur se produisait. Il existe 11 contrôles d'audit avancés standard dans Cloud ERP, mais ils ne sont pas encore utilisés.

65. En dépit de la recommandation formulée par le Comité en avril 2023, les contrôles visant à détecter les combinaisons de rôles incompatibles ou les transactions inappropriées dans le système n'ont pas encore été mis en place. Dans ce contexte, il est difficile pour le HCR d'atténuer le risque de fraude ou d'erreur dû à des combinaisons de rôles inappropriées. En outre, il existe un autre projet visant à détecter les combinaisons inappropriées de droits d'accès entre différents systèmes (Cloud ERP, COMPASS, Synergy, PROMS, etc.), mais il vient tout juste d'être lancé.

**66. Le Comité recommande que le HCR renforce la gestion des droits d'accès dans Cloud ERP : a) en passant en revue tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés ; b) en activant des contrôles automatiques avancés permettant de détecter les combinaisons de rôles inappropriées ; c) en mettant en place des contrôles avancés des transactions financières et en mettant au point des procédures de traitement des transactions inappropriées ; d) en employant des contrôles d'audit avancés pour suivre les utilisations atypiques du progiciel de gestion intégré.**

67. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

**e) Gestion des incidents survenus dans Cloud ERP**

68. Le Comité a examiné la gestion des incidents informatiques et technologiques depuis la mise en service de Cloud ERP et a constaté un nombre particulièrement élevé d'incidents, notamment liés aux processus afférents aux voyages (qui ont persisté jusqu'en avril 2024) et à la gestion des droits d'accès (notamment en octobre 2023), les processus financiers ayant été moins touchés. En outre, l'accord de niveau de service pour la maintenance du système, qui devait entrer en vigueur au début du mois d'avril 2024, n'a pas été mis en application.

69. Le présent audit est fondé sur le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), qui recense les meilleures pratiques en matière d'audit de la gouvernance et des systèmes informatiques.

70. Le Comité a examiné la gestion des incidents survenus dans Cloud ERP au cours de la période allant du 18 septembre 2023 au 31 mars 2024.

#### *Gestion des incidents : organisation et procédure*

71. Dans le cadre de son audit, le Comité a constaté que la procédure de gestion des incidents était bien définie et divisée en trois niveaux d'intervention (niveau 1, 2 ou 3) et que les rôles et responsabilités y étaient déterminés pour chaque acteur de la chaîne de traitement.

72. Les incidents de niveau 1 et 2 sont des incidents fonctionnels qui sont gérés par l'équipe métier (équipe voyage, équipe chaîne d'approvisionnement, équipe finances, etc.). Si l'incident requiert une solution technique, le ticket est transmis au niveau 3 et résolu soit par l'équipe externe chargée de la maintenance du système, soit par l'équipe du fournisseur du logiciel si une modification technique du système est nécessaire.

73. Les incidents liés à la gestion des droits d'accès sont traités séparément par une équipe interne de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Toutefois, en avril 2024, le Comité a constaté qu'aucun accord de niveau de service n'avait été conclu avec l'équipe externe chargée de la maintenance du système, même pendant la « phase de stabilisation », qui a duré six mois après le lancement du système.

#### *Catégorisation des incidents*

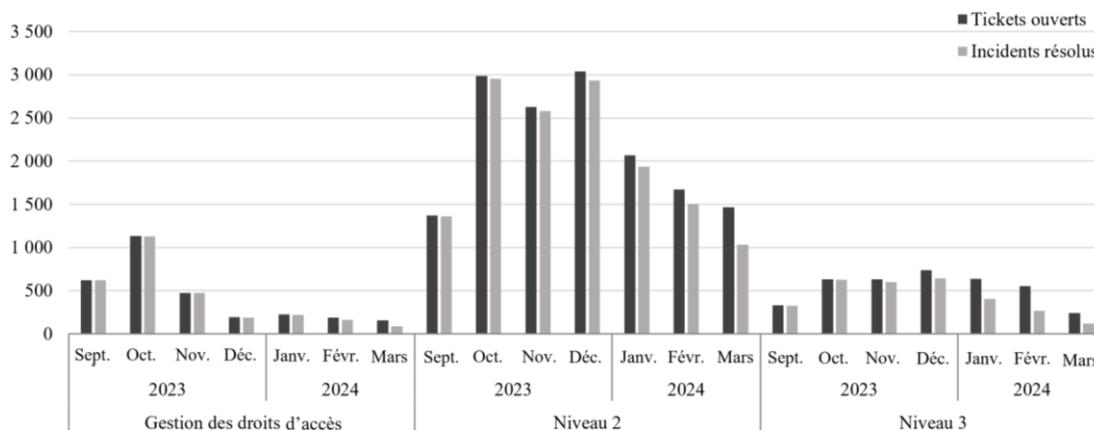
74. Chaque incident est classé en fonction de son impact (élevé, moyen ou faible) et de son degré d'urgence (élevé, moyen, faible). La combinaison des deux critères définit la priorité de l'incident (1 : critique, 2 : élevée, 3 : moyenne, 4 : faible et 5 : très faible). Selon la classification employée par le HCR, la priorité critique doit être utilisée lorsque le système s'est arrêté et qu'une solution urgente est nécessaire pour le remettre en marche. Toutefois, au cours de la phase de stabilisation, le terme « critique » a été indûment employé pour définir quels incidents devaient être réglés en priorité.

75. En outre, le Comité a noté que l'entrepôt de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (stocks régionaux) situé à Gaziantep (Türkiye) était affecté par un problème informatique depuis septembre 2023. Il semble que l'incident était dû au fait que l'entrepôt n'était pas rattaché au bon centre de coûts. En conséquence, les transactions ont été rejetées par Cloud ERP et le personnel local a dû retirer chaque article manuellement à la suite de la crise en Libye et attendre une solution (c'est-à-dire la création d'un nouveau centre de coûts). En janvier 2024, l'entrepôt n'avait pas pu mener ses activités normalement depuis la mise en service du progiciel de gestion intégré et le formulaire de délégation de pouvoirs et d'attribution des rôles (nécessaire pour obtenir les droits d'accès voulus pour l'entrepôt de Gaziantep) n'avait pas encore été rempli. Cet incident a d'abord été considéré comme de priorité faible, même s'il était critique pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et, en avril 2024, le formulaire local n'avait toujours pas été dûment rempli.

76. Le Comité est d'avis qu'il est difficile de gérer les incidents si les bonnes catégories ne sont pas appliquées. Il en résulte que certains incidents auxquels il doit être urgemment remédié peuvent être résolus tardivement et ceux qui ne sont pas prioritaires peuvent être réglés en premier. Toutefois, le HCR a souligné qu'une

classification appropriée serait utilisée lorsque le volume d'incidents reviendrait à la normale.

Figure II.I  
Évolution du nombre d'incidents



Source : Comité des commissaires aux comptes.

77. Le Comité a analysé les tickets de signalement d'incidents reçus du 18 septembre 2023 à la fin mars 2024 et a observé que 3 763 tickets portant sur des incidents de niveau 3, 15 232 tickets portant sur des incidents de niveau 2 et 2 998 tickets portant sur des incidents liés à la gestion des droits d'accès avaient été créés au cours de cette période.

78. La plupart des incidents étaient liés aux voyages (21 % du total des incidents), à la gestion des droits d'accès (16 %) et aux finances/dettes (13 %). Cette situation reflète les difficultés auxquelles le HCR a dû et doit encore faire face en ce qui concerne les processus afférents aux voyages et la gestion des droits d'accès après la mise en service (voir ci-dessous).

79. Au 31 mars 2024, la plupart des incidents étaient clos, mais 778 incidents de niveau 3, 936 incidents de niveau 2 et 118 incidents liés à la gestion des droits d'accès restaient irrésolus. On comptait aussi 15 incidents de priorité critique et 192 incidents de priorité élevée qui restaient irrésolus, dont la plupart concernaient les processus afférents aux voyages (91 %), le reste concernant les finances (3 %), la chaîne d'approvisionnement (2 %) et la gestion des droits d'accès (1,5 %). Les incidents liés aux processus afférents aux voyages représentent une grande majorité des incidents et doivent être résolus ; le nombre de tickets créés chaque mois diminue, mais reste élevé.

80. Le Comité a procédé à la même analyse en ce qui concerne la gestion des droits d'accès et a constaté un pic d'incidents en octobre 2023. Depuis décembre 2023, le nombre de tickets ouverts s'est toutefois stabilisé. Le Comité a également examiné, en collaboration avec la Division des systèmes d'information et des télécommunications, un échantillon de six incidents de niveau 3 et de six incidents liés à la gestion des droits d'accès pour lesquels les tickets étaient encore ouverts à la fin du mois de mars 2024. Il a analysé la réponse de la Division et noté que 5 des 12 incidents avaient été clôturés en avril 2024, que 3 restaient irrésolus parce que la validation de l'utilisateur(trice), qui était requise pour la clôture, était manquante, et que 2 incidents avaient été réaffectés du niveau 3 au niveau 2 (équipe métier). Cela montre qu'il importe de classer chaque incident au niveau approprié. Les deux

incidents restants de l'échantillon étaient classés au bon niveau et restaient irrésolus, mais leur impact était faible.

81. Le Comité estime que la procédure de gestion des incidents est globalement bien suivie, mais qu'elle doit être améliorée en permanence en mettant régulièrement à jour l'état des incidents. Le nombre d'incidents restant à résoudre est néanmoins important et il est peu probable qu'il diminue dans un avenir proche, en particulier en ce qui concerne les problèmes liés aux processus afférents aux voyages.

**82. Le Comité recommande que le HCR améliore la gestion des incidents dans Cloud ERP : a) en mettant en application les clauses relatives à la maintenance de l'accord de niveau de service conclu avec le prestataire ; b) en réduisant le nombre d'incidents liés aux processus afférents aux voyages, à commencer par les plus critiques ; c) en utilisant la classification standard des incidents aux fins d'une catégorisation plus exacte des incidents.**

83. L'Administration a accepté la recommandation et a souligné qu'elle s'employait avec le fournisseur du progiciel et le prestataire de services de maintenance à examiner les incidents et à les classer par ordre de priorité. Le HCR a tenté de résoudre 43 problèmes prioritaires concernant les voyages en avril et mai 2024. Des effectifs supplémentaires sont également venus renforcer l'équipe pour analyser et résorber l'arriéré.

84. Le HCR a convenu avec le prestataire d'utiliser les champs « catégorie » et « sous-catégorie » pour mieux cerner les causes profondes des incidents en vue de les régler.

#### **f) Gestion du dispositif de sécurité informatique**

85. Le Comité a noté que le fournisseur gérait désormais les risques et les plans de continuité des opérations liés à la gestion de la sécurité informatique, ce qui semble approprié. Néanmoins, en ce qui concerne la sécurité interne du HCR en général, sur la base de la nouvelle politique de sécurité informatique approuvée en février 2023, le responsable de la sécurité informatique a constaté, au moyen de questionnaires d'auto-évaluation, certaines faiblesses auxquelles il fallait remédier.

86. Le Comité a examiné la gestion de la sécurité des services en nuage du nouveau progiciel Cloud ERP, sachant que les risques et les plans de continuité des opérations correspondants sont désormais gérés par les fournisseurs. Ces services semblaient être dûment sécurisés. Le Comité a également examiné la sécurité interne du HCR en général en se fondant sur la nouvelle politique de sécurité informatique.

87. Le programme de transformation institutionnelle ayant été mené à terme à la fin du mois de décembre 2023, le système informatique du HCR est désormais entièrement pris en charge par des services en nuage, ce qui expose les applications du HCR à de nouveaux risques sur les plans de la sécurité et de la continuité. Les prestataires de services doivent donner au HCR une assurance suffisante en ce qui concerne la sécurité et la continuité de ses systèmes en lui faisant régulièrement parvenir des documents tels que le rapport sur les contrôles des systèmes et de l'organisation (System and Organization controls), le plan de reprise et les tests y afférents. Le Comité a examiné les mesures d'atténuation des risques applicables au nouvel environnement informatique.

88. La nouvelle politique de sécurité informatique et technologique expose en détail les engagements pris par le HCR en matière de sécurité informatique, s'agissant en particulier de la protection de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de toutes les informations électroniques et matérielles créées, utilisées, manipulées ou contrôlées par l'organisation. Le responsable de la sécurité informatique a pris de

nombreuses mesures pour renforcer la sécurité du système informatique du HCR : il (elle) a notamment désigné des points focaux pour la sécurité informatique dans toutes les entités locales et régionales du HCR.

*Sécurité de Cloud ERP (centre de sécurité des opérations) et continuité des opérations (tests de reprise)*

89. Le Comité a examiné les rapports de sécurité de 2023 concernant Cloud ERP et n'a constaté aucune exception ou violation depuis la mise en service du système en septembre 2023. Il estime par conséquent que les services du fournisseur sont bien sécurisés et fiables.

90. Du fait du passage à des services en nuage (Cloud ERP et Workday), le HCR dépend désormais entièrement de prestataires de services, notamment pour ses plans de continuité des opérations et de reprise, qui ont été examinés par le Comité. Les plans de reprise après sinistre ont été testés avec succès pour Cloud ERP et Workday et les résultats ont été dûment étayés.

*Gestion globale de la sécurité*

91. Le Comité a examiné le dispositif de sécurité interne du HCR, qui est géré par un centre de sécurité des opérations opérant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et supervisé par le responsable de la sécurité informatique et son équipe. Le centre de sécurité des opérations est géré par un prestataire de services, qui se charge d'enquêter sur les incidents et d'y remédier. Le HCR utilise des outils pour la collecte et la corrélation des journaux, la génération d'alertes, la détection des incidents, le triage et les enquêtes, notamment un client EDR (détection et intervention aux points terminaux) spécial sur chaque ordinateur et serveur physique et virtuel ; ces outils sont également intégrés de bout en bout avec des outils basés sur le cloud et hébergés sur site. Chaque incident de sécurité est suivi dans ServiceNow, outil de gestion des tickets. La base de données est ensuite utilisée par le responsable de la sécurité informatique pour alimenter un tableau de bord des incidents, qui facilite le suivi. En février 2023, à la suite de multiples recommandations formulées par des auditeurs internes comme externes au cours des dernières années et après une phase de préparation de deux ans, une nouvelle politique sur la sécurité informatique a été approuvée par le HCR afin de renforcer sa sécurité informatique interne.

92. L'organisation de la sécurité informatique du HCR est décrite plus haut. En particulier, des points focaux pour la sécurité informatique, également appelés « points focaux pour la cybersécurité », ont dû être désignés dans chaque entité du HCR ; ils sont chargés de gérer, communiquer et coordonner les questions de sécurité informatique. Au cours du quatrième trimestre 2023, le responsable de la sécurité informatique a établi un questionnaire d'auto-évaluation afin de déterminer si les opérations de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège (y compris la Division des systèmes d'information et des télécommunications) respectaient les normes et exigences de sécurité du HCR. Au total, 95 questionnaires d'auto-évaluation ont été envoyés aux opérations de pays, aux bureaux régionaux, aux fonctions et aux entités du siège présentant un risque moyen ou élevé, afin d'évaluer leur niveau de maturité en matière de sécurité informatique.

93. Au total, 94 des 95 questionnaires d'auto-évaluation avaient été remplis à la fin du mois de janvier 2024 : 68 entités montraient un niveau de conformité fort ou satisfaisant, 15 une conformité modérée et 11 une conformité faible. Une analyse détaillée des résultats a révélé plusieurs failles critiques (utilisation d'ordinateurs personnels avec enregistrement non sécurisé, installation de logiciels piratés, mots de passe non changés sur les imprimantes locales, applications clés sans séparation des tâches, comptes génériques ou administratifs utilisés pour effectuer des transactions,

applications sans chiffrage des données confidentielles, contrats non revus par l'équipe du responsable de la sécurité informatique avant signature, etc.). Même si les réponses variaient et étaient probablement sous-évaluées étant donné qu'il s'agissait d'une auto-évaluation, le questionnaire a donné une bonne vue d'ensemble de la situation actuelle et a montré qu'il fallait exécuter un plan d'action pour atténuer la plupart des risques identifiés.

94. Le responsable de la sécurité informatique a également demandé aux points focaux pour la sécurité informatique de dresser un inventaire de toutes les applications locales et personnalisées utilisées dans les opérations dans un fichier Excel, en leur demandant d'indiquer de multiples informations. La date d'échéance était initialement fixée à la fin du mois de mars 2024, mais elle a été reportée au 15 avril. Toutefois, le Comité n'a pas pu obtenir les résultats de cet inventaire à temps. Il a en outre constaté une faiblesse en ce qui concerne les campagnes d'hameçonnage : bien que les résultats se soient améliorés en 2023 par rapport à 2022, le nombre d'utilisateurs victimes d'hameçonnage reste trop élevé.

**95. Le Comité recommande que le HCR renforce la sécurité informatique :**  
**a) en faisant remplir chaque année les questionnaires d'auto-évaluation et en adaptant la formation du personnel en matière de sécurité en fonction des résultats obtenus ; b) en mettant au point des sessions de formation spécialement destinées aux points focaux pour la sécurité informatique ; c) en poursuivant ses campagnes de lutte contre l'hameçonnage et en adaptant en conséquence les formations et la communication sur cette menace.**

96. L'Administration a accepté la recommandation. Le HCR a estimé que la deuxième partie de la recommandation avait déjà été partiellement appliquée et que les simulations périodiques d'hameçonnage se poursuivraient en application de la troisième partie.

**g) Mise en application de la norme IPSAS 41 (Instruments financiers)**

97. La nouvelle norme IPSAS 41 (Instruments financiers) a entraîné un ajustement de 42,9 millions de dollars au titre des contributions volontaires à recevoir de 2023 en raison de leur actualisation.

98. Auparavant, l'incidence de l'actualisation des contributions volontaires à recevoir non courantes n'était indiquée que dans les notes relatives aux états financiers, et non dans le corps de l'état de la situation financière (état I), car celles-ci n'étaient pas considérées comme des actifs financiers. Il est clair, d'après la norme IPSAS 41, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et publiée en août 2018, que, sauf si elles sont considérées comme conditionnelles en vertu de la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe), les contributions volontaires doivent être comptabilisées comme des actifs financiers.

99. L'incidence de la nouvelle norme sur les états financiers du HCR est une actualisation de 46,8 millions de dollars du solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2023 et de 42,9 millions de dollars à la fin de l'exercice 2023.

100. Le Comité a examiné le détail du calcul communiqué par le HCR, les ajustements apportés à l'état I et la note correspondante. Aux fins de l'application de la norme IPSAS 41, la méthode d'actualisation a été améliorée. Comme le recommande le Groupe de travail des normes comptables dans ses orientations sur la norme IPSAS 41, le taux d'actualisation utilisé correspond au taux d'intérêt des droits de tirage spéciaux fixé par le Fonds monétaire international.

101. Le Comité a examiné l'actualisation des contributions volontaires à recevoir non courantes et vérifié les écritures correspondantes, y compris le retraitement du solde

d'ouverture de 2023 et les informations fournies dans les notes relatives aux états financiers.

#### 4. Gestion des processus budgétaires

102. Le Comité a audité la gestion des processus budgétaires du HCR. Ses principales observations et recommandations concernent l'établissement du budget, la planification et l'ouverture de crédits [sous-section 4 a)], la mobilisation de ressources [sous-section 4 b)], l'exécution du budget [sous-section 4 c)] et la façon dont il est rendu compte de la gestion budgétaire et de la performance [sous-section 4d)]<sup>4</sup>.

##### a) Établissement du budget, planification et ouverture de crédits

103. Le budget-programme approuvé par le Comité exécutif est axé sur les besoins (voir par. 104 à 110 ci-dessous). Il a des limites, qui se traduisent notamment par le fait qu'il représente actuellement environ le double du financement réel du HCR (voir par. 111 à 128 ci-dessous).

##### i) *Le budget-programme approuvé par le Comité exécutif est axé sur les besoins*

104. Le HCR est financé presque exclusivement par des contributions volontaires. Adopté chaque année par le Comité exécutif du HCR, le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins et non sur une estimation des produits. En approuvant le budget-programme, le Comité exécutif fixe indirectement le niveau de financement maximal que le Haut-Commissaire est autorisé à mobiliser pour l'année et limite le nombre et le type d'emplois que le HCR est autorisé à pourvoir. L'établissement du budget-programme est donc un exercice ascendant.

105. Le budget-programme (ou « budget global » pour les programmes mis en œuvre au titre des domaines d'impact, selon la définition donnée à l'alinéa r) de la règle 104.6) est approuvé chaque année par le Comité exécutif<sup>5</sup>. Il se fonde sur une évaluation des besoins plutôt que sur une estimation des produits, c'est-à-dire qu'il est axé sur les besoins plutôt que sur les ressources. Il comprend une réserve des opérations (alinéa r) de la règle 104.6). Des améliorations telles que le nouveau cadre de budgétisation axée sur les résultats et l'outil COMPASS ne permettent pas de combler l'écart entre les besoins et le financement réel, et du fait de la complexité et de la diversité des approches adoptées par les différentes parties prenantes, il est difficile d'évaluer les besoins de manière pertinente et précise.

106. Les règles générales applicables au budget du HCR sont le Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, notamment les articles II (budgets) et V (utilisation des fonds), et le Règlement de gestion du HCR, amendé en 2022.

107. À l'initiative de la direction du HCR, le Comité exécutif a approuvé en 2021 une proposition visant à demander à l'Assemblée générale d'autoriser le Haut-Commissaire à promulguer un règlement financier qui réponde aux besoins spécifiques du HCR. En effet, le Règlement financier de l'ONU a été pensé pour une organisation financée par les quotes-parts des États Membres, alors que le HCR est financé par des contributions volontaires. Toutefois, le processus de demande d'approbation s'est achevé sans que l'Assemblée ne se prononce, et le HCR reste

<sup>4</sup> Outre son propre travail d'audit, mené au siège du HCR et sur le terrain, le Comité a pu s'appuyer sur les rapports d'audit publiés par le Bureau des services de contrôle interne, dont l'indépendance et la crédibilité constituent un atout précieux pour le HCR.

<sup>5</sup> Le Comité exécutif a été créé en 1958 par le Conseil économique et social à la demande de l'Assemblée générale (résolution 1166 (XII) de l'Assemblée). C'est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale.

donc soumis au Règlement financier de l'ONU. Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité exécutif a approuvé une révision de son règlement de gestion en 2022 pour mieux l'adapter aux besoins spécifiques du HCR (voir [A/76/12/Add.1](#) et [A/77/12/Add.1](#)).

108. Aux termes de la règle 501.1 dudit Règlement de gestion, le budget-programme du HCR, approuvé par le Comité exécutif, autorise le Haut-Commissaire à prendre des engagements et à effectuer des paiements aux fins prévues, dans la limite des montants approuvés. En approuvant chaque année le budget-programme proposé par le Haut-Commissaire, le Comité exécutif fixe indirectement le niveau de financement maximal que celui-ci est autorisé à mobiliser. Il limite également le nombre et le type d'emplois autorisés pour mener à bien la mission confiée au HCR.

109. Le HCR désigne également sous le nom de « plan d'opérations » le budget-programme pour l'année, car celui-ci est basé sur des plans établis (ou ajustés) par les opérations de pays, les divisions et les entités au cours du premier semestre et regroupés en mai, d'abord au niveau régional, puis au niveau mondial<sup>6</sup>.

110. Dans la pratique, plus de 99 % des ressources du HCR proviennent de contributions volontaires. En 2023, la dotation provenant du budget ordinaire de l'ONU s'est élevée à 44,6 millions de dollars et a permis de financer 220 postes au siège.

ii) *Le budget-programme a des limites, qui se traduisent notamment par le fait qu'il représente actuellement environ le double du financement réel du HCR*

111. Le budget-programme présente plusieurs limites. Citons en particulier le fait que le niveau de financement réel du HCR ne représente actuellement que la moitié environ du niveau souhaité dans le budget-programme, ce qui soulève la question de la pertinence de l'évaluation des besoins et de l'approbation accordée.

112. Chaque année, le montant du budget-programme est beaucoup plus élevé que les dépenses budgétaires réelles. Comme le montre le tableau II.5, au cours de la période 2018-2023, le niveau réel du financement et des effectifs n'a représenté qu'environ la moitié du plafond budgétaire approuvé par le Comité exécutif.

Tableau II.5

**Dépenses approuvées et dépenses réelles (2018-2023)**

(En milliards de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses Budget-programme approuvé par le Comité exécutif (a)	8,2	8,6	9,1	9,2	10,7	10,9
Dépenses réelles (b)	4,2	4,4	4,8	4,9	5,6	5,1
(b)/(a)	51 %	51 %	53 %	53 %	52 %	47 %

Source : HCR.

113. Ces dix dernières années, le nombre de personnes déplacées de force et d'apatrides a augmenté beaucoup plus rapidement que le budget-programme, comme le montre le tableau II.6.

<sup>6</sup> Les chiffres fournis au Comité exécutif sur l'exécution du budget de l'exercice en cours sont datés du 1<sup>er</sup> mai.

Tableau II.6  
Évolution comparée du nombre de personnes déplacées de force et d'apatrides et du budget-programme (2013-2024)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personnes déplacées de force et apatrides (en millions)	42,9	54,9	63,9	67,4	71,4	74,8	86,5	91,9	94,7	112,6	126,3	130,8
Budget-programme axé sur les besoins (en milliards de dollars des États-Unis)	5,3	6,6	7,2	7,5	8,0	8,2	8,6	9,1	9,2	10,7	10,8	10,6
Dollars/personne	124	120	114	111	111	110	100	99	98	95	85	81

Source : HCR.

114. L'article 5.1 du Règlement financier de l'ONU diffère légèrement de l'article 501.1 du Règlement de gestion du HCR en ce qu'il prévoit que, par le vote des crédits, l'Assemblée générale autorise le Secrétaire général à engager des dépenses et à effectuer des paiements dans la limite du montant des crédits ouverts et aux fins pour lesquelles ils ont été ouverts. Selon cette règle, une fois votés par l'Assemblée générale, les crédits deviennent des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres.

115. Au HCR, en l'absence de quotes-parts votées par les États Membres, les crédits sont définis à l'alinéa b) de la règle 104.6 du Règlement de gestion comme étant les « dotations totales approuvées par le Comité exécutif dans le cadre du budget-programme en cours du HCR, pour lesquelles des engagements peuvent être contractés et des charges assumées, à concurrence des montants approuvés ». La règle 501.1, qui ne fait pas expressément référence aux crédits, emploie une formule similaire : « Sous réserve de la règle 501.3 ci-dessous, le budget-programme du HCR, approuvé par le Comité exécutif, autorise le Haut-Commissaire à prendre des engagements et à effectuer des paiements aux fins prévues, dans la limite des montants approuvés ».

116. Le Règlement de gestion du HCR diffère donc de l'article 5.1 du Règlement financier de l'ONU en ce qu'il ne prévoit pas de vote portant à la fois sur les crédits eux-mêmes (c'est-à-dire sur l'existence d'un engagement à financer le budget) et sur l'autorisation de dépenses correspondante, à savoir le budget lui-même. Dans l'alinéa b) de la règle 104.6 du Règlement de gestion, l'autorisation de dépenses et l'approbation de crédits sont synonymes, et les crédits « approuvés » ne sont clairement pas fondés sur un engagement à financer le budget<sup>7</sup>.

117. En outre, alors qu'au paragraphe 8 de la norme IPSAS 24, il est indiqué qu'un budget approuvé reflète les « revenus anticipés » et les « charges » et que l'article 2.2 du Règlement financier de l'ONU dispose qu'un projet de budget-programme prévoit les « recettes et les dépenses », la règle 202.1 du Règlement de gestion du HCR précise que le projet de budget-programme ne couvre que les « engagements et les dépenses », sans mentionner de recettes ou de produits.

<sup>7</sup> L'absence de crédits « véritables » (dont le montant serait fondé sur un engagement, de la part de ceux qui approuvent le budget, de fournir le financement correspondant) est due au fait que les contributions au HCR sont volontaires. Il est donc difficile de rendre compte de l'exécution du budget dans le respect de la norme IPSAS 24, qui a été conçue pour les budgets dits « ordinaires » financés par des contributions statutaires. On note qu'au paragraphe 8 de la norme IPSAS 24, il est précisé qu'un budget approuvé n'est pas une estimation anticipée ou une projection fondée sur des hypothèses au sujet d'événements futurs. Aux fins de l'exécution du budget, les contributions volontaires qui n'ont pas encore été annoncées ne peuvent être qu'estimées.

*Positionnement stratégique*

118. Conformément à la règle 203.1 du Règlement de gestion du HCR, le budget-programme est présenté sur plusieurs dimensions : composantes budgétaires, catégories de dépenses et cadre global des résultats. Ce dernier est intégré dans l'outil COMPASS, un ambitieux système de planification, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats, qui a considérablement modifié le cycle de planification, le cadre, la structure budgétaire et les processus budgétaires du HCR. Les changements introduits dans le système COMPASS s'inscrivent dans le cadre du programme de transformation du HCR et notamment de la politique de régionalisation et de décentralisation, du programme de transformation institutionnelle, de la stratégie de gestion des risques pour la période 2022-2025, de la stratégie de gestion des ressources humaines et de la stratégie de gestion des données. Le système COMPASS a été mis en service progressivement sur le terrain, en commençant par la planification du cycle de programmation de 2022. Au moment où le Comité a conduit son audit, les opérations réalisées dans le système COMPASS portaient principalement sur l'exécution du budget 2023 et sur l'établissement du budget 2024.

119. Le cycle comporte trois phases axées sur les résultats : planification des résultats, obtention de résultats et présentation des résultats obtenus. La phase de planification (planification stratégique et budgétisation) est liée à des stratégies de trois à cinq ans qui se fondent sur les orientations stratégiques du HCR et du Pacte mondial sur les réfugiés. La planification pluriannuelle a été testée dans le cadre d'opérations pilotes et a été pleinement appliquée à partir de 2023, principalement pour la période 2023-2025. Au cours de la phase de planification budgétaire, les opérations de pays veillent à ce que leur stratégie soit en phase avec les cadres de planification applicables, notamment les plans d'intervention en faveur des réfugiés, les plans de réponse humanitaire, les plans nationaux de développement et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Elles soumettent leur stratégie pluriannuelle, qui précise les ressources nécessaires pour chaque année, à leurs bureaux régionaux. Une fois regroupés, les plans des opérations sont approuvés par le Haut-Commissaire et constituent le projet de budget-programme.

*Évaluation des besoins*

120. Bien que le Règlement de gestion ne précise pas la méthode de calcul des ressources nécessaires, le budget-programme soumis par le Haut-Commissaire au Comité exécutif est fondé sur une évaluation des besoins et est défini comme étant « axé sur les besoins ». La méthode dite de l'évaluation des besoins globaux a été présentée au Comité permanent en 2009 (voir EC/60/SC/CRP.14) dans le cadre de la première politique de gestion axée sur les résultats du HCR<sup>8</sup>. Il a été estimé qu'elle permettait de cartographier les besoins globaux de manière plus complète et de présenter les plans, les activités et les ressources nécessaires pour y répondre. Le budget axé sur les besoins a été introduit lorsque le HCR était le principal soutien des personnes déplacées de force et des apatrides, et souvent le seul. Il a permis aux États membres d'avoir une vue d'ensemble des mesures nécessaires pour répondre aux

<sup>8</sup> La démarche initiale de gestion axée sur les résultats comprend un cadre de résultats global, l'outil de gestion axée sur les résultats Focus, les priorités stratégiques globales et l'évaluation des besoins globaux, ainsi qu'une structure budgétaire basée sur les groupes de population, anciennement connus sous le nom de « piliers » (c'est-à-dire le Programme global pour les réfugiés, le programme global pour les apatrides, les projets globaux de réintégration et les projets pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays).

besoins de ces personnes (anciennement désignées sous le nom de « personnes relevant de la compétence du HCR »).

121. L'évaluation des besoins globaux sous-tend le budget-programme soumis au Comité exécutif pour examen et approbation.

122. La procédure d'évaluation des besoins globaux ou procédure axée sur les besoins de 2009 a connu deux changements importants :

a) En 2016, le HCR a signé le Grand Bargain, un accord entre les acteurs humanitaires promu par le Sommet mondial sur l'action humanitaire pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'aide humanitaire ;

b) En 2018, l'Assemblée générale a approuvé le Pacte mondial sur les réfugiés, qui appelle à une responsabilité collective et mutuelle et fournit un cadre pour une répartition plus prévisible et plus équitable des charges et des responsabilités.

123. En raison des changements susmentionnés, le HCR a une vue d'ensemble des besoins prioritaires des personnes déplacées de force et des apatrides, y compris des besoins couverts par d'autres parties prenantes, ce qui a abouti à la démarche axée sur les besoins actuelle.

124. Depuis 2009, le HCR a mis au point des orientations internes sur l'évaluation des besoins<sup>9</sup>. Les besoins prioritaires sont pris en compte dans son budget-programme. Les orientations définissent trois types de besoins<sup>10</sup> : les besoins totaux, les besoins prioritaires et les impératifs du HCR découlant des besoins :

a) Les besoins totaux sont tous les besoins des personnes déplacées de force, sur le plan des droits et du bien-être, qui ne sont pas exprimés en termes budgétaires ;

b) Les besoins prioritaires peuvent être couverts par des accords de collaboration, généralement appelés accords d'intervention, conclus entre des administrations locales, des organismes des Nations Unies, des partenaires de développement et des organisations non gouvernementales. En principe, les besoins prioritaires sont les seuls auxquels le HCR a la capacité et le mandat de répondre ;

c) Pour déterminer les impératifs du HCR découlant des besoins, les opérations doivent tenir compte de plusieurs critères au stade de la planification, notamment leur capacité à mener les activités prévues pendant l'exercice budgétaire, la présence et le niveau d'implication d'autres acteurs et les moyens les plus rentables de mener les activités. Les plans d'opérations tiennent compte du degré d'engagement et de responsabilité du HCR dans les interventions menées au niveau national et interinstitutionnel, le cas échéant.

125. En conséquence, le budget-programme tient compte, d'une part, de la capacité du HCR à mettre en œuvre des programmes et, d'autre part, des besoins déjà pris en charge par d'autres parties prenantes. En 2023, il existait sept plans régionaux d'intervention en faveur des réfugiés (au Burundi, au Nigéria, en République arabe syrienne, en République bolivarienne du Venezuela, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et en Ukraine) et six plans établis au niveau national (en Éthiopie, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en République-Unie de Tanzanie, au Rwanda et au Tchad), en plus du plan d'intervention conjoint pour le Bangladesh.

<sup>9</sup> Ces orientations sont résumées dans le manuel d'évaluation des besoins (*Needs Assessment Handbook*, 2017) et le manuel de programme (*Programme Handbook*, 2023).

<sup>10</sup> Un quatrième concept, celui des impératifs prioritaires du HCR, qui se fonde sur les fonds et les ressources totales disponibles, est examiné dans la sous-section 4 a) ii).

126. Selon les orientations du HCR, les ressources nécessaires doivent être déterminées selon une approche consultative, et les opérations procèdent à des évaluations globales et participatives des besoins humanitaires et des besoins de protection. La plupart des outils utilisés pour l'évaluation des besoins sont complexes, exigent beaucoup de ressources et ne peuvent être utilisés chaque année. Les évaluations sont menées compte tenu des besoins d'information et dépendent du contexte opérationnel, des informations et des ressources disponibles. Les outils utilisés sont adaptés au contexte, et il est encore possible de les améliorer afin de mieux évaluer les besoins. Le HCR est conscient que les données sont essentielles à la prise de décision et considère qu'il s'agit d'un risque stratégique majeur.

#### *Budgets supplémentaires*

127. Selon la règle 208.1 du Règlement de gestion, si les nouveaux besoins ne peuvent pas être intégralement couverts par le budget-programme approuvé du HCR, le Haut-Commissaire peut approuver des budgets supplémentaires financés par des appels spéciaux. Par exemple, pour 2022, le Comité exécutif a approuvé un budget-programme annuel d'un montant de 8,993 milliards de dollars (voir [A/AC.96/1213/Rev.1](#)), et des budgets supplémentaires s'élevant à 1,721 milliard de dollars ont été approuvés pour répondre aux besoins supplémentaires identifiés dans des situations humanitaires imprévues et pour faire face à des besoins de protection également imprévus, notamment en Ukraine et en Afghanistan, ce qui a porté le budget total à 10,714 milliards de dollars, soit une augmentation de 19 % par rapport au budget initial approuvé.

128. Selon le Règlement de gestion du HCR, bien que les budgets supplémentaires aient la même valeur juridique que les budgets-programmes approuvés, ils ne sont pas formellement soumis à l'approbation du Comité exécutif, mais seulement signalés à celui-ci à sa réunion suivante, assortis d'informations pertinentes sur la nature des interventions, pour que les États membres « en prenne[nt] note » (règle 208.1).

#### *iii) Voie à suivre*

129. Le HCR pourrait améliorer la situation actuelle en renforçant sa méthodologie budgétaire axée sur les besoins, dans le respect du Pacte mondial sur les réfugiés, afin que celle-ci rende mieux compte de son propre rôle et de la contribution d'autres organisations et parties prenantes. Les faiblesses pratiques du système actuel pourraient être comblées à l'occasion d'une révision du programme de travail qui tienne compte de l'évolution de l'environnement opérationnel liée au Pacte mondial.

130. L'évaluation des besoins constituerait un élément clé plus fiable pour orienter le processus budgétaire si, une fois révisée, elle permettait de mieux cerner les besoins qui peuvent être couverts de manière réaliste par le HCR compte tenu des perspectives financières.

**131. Le Comité recommande que le HCR : i) mette au point une stratégie permettant de faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, ainsi qu'un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation, et ses avantages comparatifs, par rapport au rôle d'autres parties prenantes, et conformément à l'approche de programmes durables ; ii) consulte les États membres et s'accorde avec eux sur les meilleurs moyens d'étendre et d'améliorer l'information sur les allocations, les priorités, les arbitrages et les faiblesses urgentes, en fonction des fonds disponibles et au vu du programme de travail approuvé, pour qu'ils puissent avoir une plus grande visibilité et mieux comprendre les activités du HCR sur le terrain, notamment en recevant des informations plus utiles dans le budget et, trois fois par an, des informations actualisées sur le financement.**

132. Le Comité recommande également que le HCR améliore sa méthodologie d'évaluation des besoins afin de mieux éclairer le processus budgétaire.

133. Le HCR a accepté les deux recommandations.

**b) Mobilisation des ressources**

134. Le financement du HCR semble globalement insuffisant, de moins en moins souple et dépourvu de visibilité pluriannuelle [voir la sous-section 4 b) i)]. Il doit être diversifié afin d'atténuer le risque de concentration actuel [voir la sous-section 4 b) ii)].

*i) Le financement du HCR semble globalement insuffisant, de moins en moins souple et dépourvu de visibilité pluriannuelle*

135. Les fonds collectés par le HCR sont loin de correspondre aux besoins évalués. Ce « déficit de financement » par rapport aux besoins varie d'une région à l'autre. De plus, seulement un tiers des contributions volontaires sont souples, et le financement pluriannuel n'a pas atteint un niveau suffisant.

*Structure du financement*

136. Outre la dotation provenant du budget ordinaire de l'ONU, le HCR reçoit des contributions volontaires de trois catégories de donateurs : le secteur public, qui comprend des donateurs gouvernementaux et des institutions intergouvernementales ; des entités du secteur privé (entreprises, philanthropes, fondations) et partenaires nationaux<sup>11</sup> ; les fonds de financement commun des Nations Unies<sup>12</sup>. De 2020 à 2023, la part des contributions du secteur public a diminué de 4 % et la part des contributions du secteur privé a augmenté de 35 %, pour atteindre 15 %, en raison notamment d'une augmentation des contributions des partenaires nationaux<sup>13</sup>. La part des fonds de financement commun des Nations Unies a également augmenté de 48 % (voir tableau II.7).

Tableau II.7

**Fonds disponibles, par source (2020-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de donateur	2020	2021	2022	2023	2023/2020 (en pourcentage)
Donateurs gouvernementaux	3 526	3 574	4 120	3 636	3
Entités intergouvernementales	532	337	260	265	-50
Partenaires nationaux	277	365	825	426	54
Secteur privé	261	261	421	299	14

<sup>11</sup> En 2023, le HCR a reçu des fonds provenant de 22 mécanismes de financement commun des Nations Unies, dont 12 mécanismes de financement multidonateurs gérés au nom du Secrétaire général, pour un montant total représentant 4 % du financement pour 2023.

<sup>12</sup> Les partenaires nationaux du HCR sont des entités non gouvernementales qui mènent des actions de sensibilisation et de collecte de fonds au niveau national. Le HCR a actuellement des partenaires nationaux dans les pays suivants : Allemagne, Argentine, Australie, Espagne, États-Unis d'Amérique, Japon, Portugal, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Suède et Suisse.

<sup>13</sup> Les trois plus importants contributeurs (mécanismes multidonateurs), qui représentaient 75 % du total, sont le Fonds central pour les interventions d'urgence, les fonds de financement commun pour les pays et l'initiative Éducation sans délai.

Type de donateur	2020	2021	2022	2023	2023/2020 (en pourcentage)
Fonds de financement communs des Nations Unies	141	100	183	209	48
Budget ordinaire de l'ONU	40	43	42	45	11
<b>Total</b>	<b>4 776</b>	<b>4 680</b>	<b>5 851</b>	<b>4 880</b>	<b>2</b>

Source : HCR.

### Fonds reçus par rapport aux besoins évalués

137. Il existe un écart important entre les ressources nécessaires, qui sont présentées dans le budget-programme axé sur les besoins, et les fonds disponibles, avec un déficit de financement supérieur à 40 %. Cet écart s'est même creusé, atteignant 53 % en 2023 (voir tableau II.8 et fig. II.II)<sup>14</sup>.

Tableau II.8  
**Déficit de financement (2018-2024)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Budget-programme axé sur les besoins (a)	8 220	8 636	9 131	9 247	10 714	10 800 <sup>a</sup>	10 622 <sup>b</sup>
Fonds disponibles (b)	4 710	4 826	5 403	5 153	6 180	5 716	À déterminer
Dépenses effectives	4 226	4 415	4 837	4 917	5 607	5 166	À déterminer
Déficit de financement (1-b/a) (en pourcentage)	43	44	41	44	42	53	À déterminer

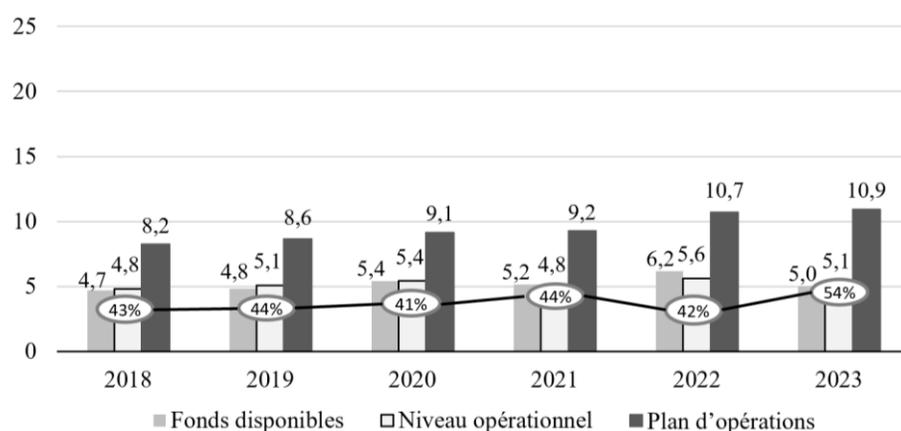
Source : document paru sous la cote [A/AC.96/74/5](#).

<sup>a</sup> Au 31 mai 2023.

<sup>b</sup> Budget initial.

Figure II.II  
**Déficit de financement (2018-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : HCR.

<sup>14</sup> L'augmentation constatée pour le plan d'opérations de 2022 est principalement due à des budgets supplémentaires d'un montant de 1 710 millions de dollars, dont 250 millions de dollars pour l'Ukraine, 233 millions de dollars pour l'Afghanistan et 59 millions de dollars pour le Cameroun.

138. Les fonds disponibles varient également d'une région à l'autre. En 2023, le déficit de financement était supérieur à 60 % pour certaines régions d'Afrique et inférieur à 40 % pour l'Europe (voir le tableau ci-dessous).

Tableau II.9  
**Déficit de financement par région en 2023**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Région	Budget-programme axé sur les besoins : montant final	Niveau opérationnel en fin d'année	Déficit de financement (en pourcentage)
Afrique australe	471 707	181 093	62
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	2 160 691	811 134	62
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 441 639	994 836	59
Amériques	827 432	353 810	57
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1 064 955	454 699	57
Asie et Pacifique	1 014 985	571 983	44
Europe	1 693 533	1 045 116	38
<b>Total</b>	<b>9 674 942</b>	<b>4 412 670</b>	<b>62</b>

Source : HCR.

139. Dans un contexte où le financement est limité par rapport aux besoins des personnes déplacées de force, il est essentiel de hiérarchiser les mesures à prendre. Certaines opérations sont plus sujettes aux déficits que d'autres, en fonction des fonds disponibles. Les critères utilisés pour l'établissement des priorités sont bien définis dans les orientations et peuvent être adaptés en fonction des caractéristiques propres à chaque pays. Au-delà du rapport global sur les opérations sous-financées, il est nécessaire de mieux documenter les conséquences de la hiérarchisation des priorités au niveau local.

140. Le HCR est conscient qu'il existe un risque stratégique que, faute d'un financement de qualité, les besoins essentiels de base des personnes contraintes de fuir ne soient pas satisfaits. Il a également défini une catégorie de risques opérationnels intitulée « engagement externe et mobilisation des ressources », qui comprend notamment un risque lié aux relations avec les donateurs et à la mobilisation des ressources<sup>15</sup>. Des mesures ont été prises pour faire face aux risques liés au financement et aux relations avec les donateurs, ce qui devient de plus en plus important face à la baisse du financement de l'aide humanitaire.

141. Le HCR a défini des indicateurs clés pour suivre le degré de gravité des risques liés au financement. Le risque d'une souplesse insuffisante est mesuré par le pourcentage du financement total reçu qui est préaffecté selon des critères stricts. Cet indicateur est passé de 19 % en 2022 à 22 % en 2023, alors que le pourcentage maximal était fixé à 20 %. Le risque que le volume du financement soit insuffisant a été mesuré en 2022 par l'indicateur du niveau de financement de 2022 par rapport à 2021 (compte non tenu de la situation en Ukraine), qui était de 95 %, alors que l'objectif était fixé à 100 %. De plus, en 2022, l'augmentation des recettes annuelles

<sup>15</sup> Des risques, et des possibilités, sont en effet associés aux interactions entre le HCR et ses donateurs à différents niveaux. Ils concernent des activités telles que la collecte de fonds, l'établissement de rapports à l'intention des donateurs et la démonstration de l'impact du travail du HCR, la communication et les relations de travail avec les donateurs, ainsi que les modalités des dons, notamment les contributions préaffectées.

par rapport à l'année précédente a été nettement supérieure à l'objectif fixé en raison de la crise en Ukraine (+26 %), mais la tendance s'est radicalement inversée en 2023 (-19 %).

#### *Souplesse du financement*

142. Le HCR est préoccupé par le volume et la souplesse du financement. En effet, selon le Règlement de gestion, le Haut-Commissaire peut accepter soit des contributions conditionnelles, c'est-à-dire « des contributions soumises à des conditions imposées par des parties externes qui précisent le but auquel elles doivent être utilisées » (règle 312.2), soit des contributions non affectées, c'est-à-dire des contributions dont l'objet « n'est pas indiqué ni de toute façon défini par le donateur » (règle 312.3).

143. Le HCR a observé trois tendances :

a) Les besoins mondiaux et le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR augmentent ;

b) Le taux d'augmentation du financement est très inférieur au taux d'augmentation de la population (sauf en 2022, année atypique en raison de la crise en Ukraine) ;

c) La part des contributions préaffectées est en augmentation.

144. Au HCR, le financement souple recouvre à la fois les contributions non préaffectées et les contributions préaffectées selon des critères souples, c'est-à-dire les contributions qui peuvent être utilisées dans une région, une sous-région ou une situation donnée. Comme indiqué plus en détail ci-dessous, le financement souple<sup>16</sup> est temporairement alloué et réalloué plusieurs fois au cours de l'année (avant le rapport final aux donateurs) et considéré comme essentiel par le HCR. En 2022, le HCR en a alloué un quart, soit 462 millions de dollars, à 12 opérations sous-financées, ce qui a permis à celles-ci de couvrir un quart de leurs dépenses annuelles. Au Tchad et au Soudan du Sud, le recours au financement souple était encore plus important et représentait plus de 30 % des dépenses<sup>17</sup>.

145. Le financement non souple recouvre les contributions préaffectées, qui sont consacrées à un pays en particulier, sans autres restrictions, et les contributions préaffectées selon des critères stricts<sup>18</sup>, qui sont limitées à un projet ou à un secteur spécifique dans un pays donné. Ce type de financement limite la capacité du HCR à allouer les ressources en fonction des besoins et des priorités.

146. En 2023, le financement souple a atteint un niveau historiquement bas et sa part est tombée à 35 %, alors qu'elle était de 52 % en 2012 (voir fig. II.III).

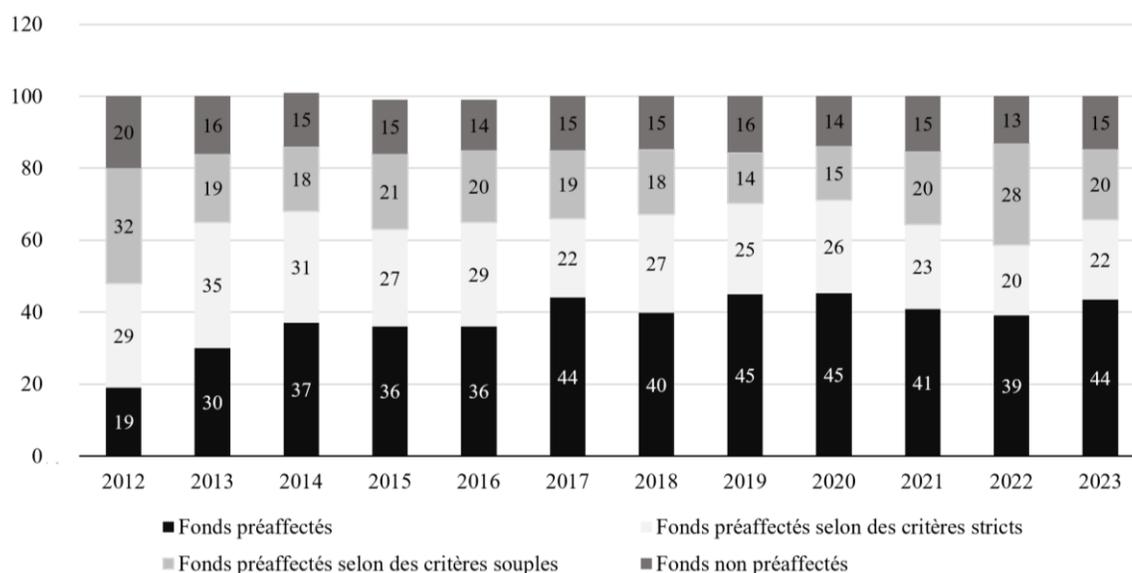
<sup>16</sup> Voir <https://reporting.unhcr.org/dashboards/flexible-funding>.

<sup>17</sup> Voir le rapport du HCR intitulé « A threat to lives, dignity and hope: The implications of underfunding UNHCR's activities in 2023 », paru en juin 2023.

<sup>18</sup> Les contributions préaffectées selon des critères stricts englobent également les contributions en nature et les ressources afférentes aux administrateurs auxiliaires.

Figure II.III  
Évolution de la souplesse du financement (2012-2023)

(En pourcentage)



Source : HCR.

147. La part des contributions préaffectées, notamment selon des critères stricts, est plus élevée dans certaines régions. Alors que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ainsi que l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs ont reçu une forte proportion de contributions préaffectées en 2022 et 2023, l'Europe, l'Afrique australe et les Amériques ont bénéficié d'un financement plus souple (voir tableau II.10).

Tableau II.10  
Souplesse du financement par région (2022-2023)

(En millions de dollars des États-Unis)

Région	2022			2023		
	Niveau opérationnel (a)	Fonds préaffectés (b) (En pourcentage)	b/a	Niveau opérationnel (a)	Fonds préaffectés (b) (En pourcentage)	b/a
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 147	1 043	91	995	829	83
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	953	720	76	811	660	81
Europe	1 145	657	57	1 045	660	63
Asie et Pacifique	722	499	69	572	459	80
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	444	291	66	455	333	73
Amériques	373	294	79	354	381	108
Afrique australe	216	134	62	181	144	80

Source : HCR.

148. Les contributions non préaffectées versées au HCR s'élevaient à 764 millions de dollars en 2022 et à 718 millions de dollars en 2023, et 70 % de ces contributions émanaient de 10 grands « donateurs souples » (voir tableau II.11). Une part

importante des activités de communication menées par le HCR à tous les niveaux vise à convaincre les donateurs de fournir un financement plus souple. Le HCR convient en principe que la préaffectation des fonds selon des critères stricts entraîne une charge administrative supplémentaire et donc des coûts de gestion qui tiennent à la complexité du suivi et de l'établissement des rapports. Toutefois, le coût supplémentaire de la préaffectation n'a pas encore été chiffré et, s'il le mesurait, le HCR aurait un argument supplémentaire pour promouvoir les contributions volontaires non préaffectées ou préaffectées selon des critères souples (c'est-à-dire au niveau régional).

Tableau II.11  
**Contributions non préaffectées les plus élevées (2022-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

		2022		2023	
Donateur	Contributions	En pourcentage des fonds non préaffectés	Donateur	Contributions	En pourcentage des fonds non préaffectés
1. Suède	99,3	13	Suède	85,2	12
2. España con ACNUR	77,4	10	España con ACNUR	79,0	11
3. Norvège	72,5	9	Norvège	63,1	9
4. Donateurs privés – Japon	62,1	8	Japan for UNHCR	57,3	8
5. USA for UNHCR	40,5	5	France	42,6	6
6. Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	40,1	5	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	41,0	6
7. Donateur privé – République de Corée	37,5	5	Donateur privé – République de Corée	36,7	5
8. Royaume des Pays-Bas	37,2	5	Royaume des Pays-Bas	36,3	5
9. Danemark	35,6	5	Danemark	35,6	5
10. Allemagne	23,9	3	Allemagne	23,3	3

Source : HCR.

#### *Visibilité pluriannuelle*

149. Le HCR apprécie également, et encourage, un financement pluriannuel, c'est-à-dire un engagement sur plus de 24 mois. Le montant annuel total du financement pluriannuel est passé de 584 millions de dollars en 2021 à 618,4 millions de dollars en 2022 et à 746,2 millions de dollars en 2023. Bien que la tranche 2022 du financement pluriannuel ait été majoritairement préaffectée, notamment selon des critères stricts (51 %), le HCR apprécie le financement pluriannuel pour sa prévisibilité et sa disponibilité immédiate au début de l'exercice<sup>19</sup>. Par exemple, début 2023, le HCR a pu compter immédiatement sur un financement de 518 millions de dollars sur la base des accords de financement pluriannuels existants, ce qui représentait 11 % des recettes totales pour l'année. Les cinq principaux contributeurs du financement pluriannuel (Suède, Danemark, Allemagne, Union européenne et Pays-Bas) ont représenté 66 % du montant total.

150. Malgré les avantages du financement pluriannuel, les accords de ce type ne sont pas suffisamment promus lors de la conférence d'annonce de contributions.

<sup>19</sup> Le financement pluriannuel n'est toutefois pas nécessairement souple.

ii) *Le financement doit être diversifié afin d'atténuer le risque de concentration actuel*

151. Le risque de concentration du financement est critique : en effet, le HCR reste dépendant d'un nombre très limité de donateurs publics. Le financement provenant de sources privées tend à augmenter mais devrait être développé davantage. L'introduction progressive de nouveaux modèles de financement pourrait également être envisagée.

*Risque de concentration des donateurs*

152. Le HCR est très dépendant d'un nombre limité de grands donateurs. Trois d'entre eux (les États-Unis d'Amérique, l'Allemagne et l'Union européenne) représentent 50 % du total des contributions. Pour faire face aux risques de concentration et de manque de souplesse, le HCR devrait mieux analyser le comportement des donateurs pour le comprendre en profondeur. La majorité des contributions des États-Unis sont préaffectées au niveau national, l'Allemagne s'oriente de plus en plus vers des contributions préaffectées selon des critères souples et l'intégralité des contributions versées par l'Union européenne sont préaffectées selon des critères stricts. Le HCR a plaidé à plusieurs reprises en faveur d'un financement souple. Il existe un risque important que le montant et la souplesse des contributions des grands donateurs diminue.

153. Le HCR a défini les principales mesures à prendre pour élargir la base des donateurs à l'aide d'un plan de diversification qui met l'accent sur les donateurs agissant en faveur du développement et le secteur privé. Les fonds levés dans le cadre de partenariats avec le secteur privé ont considérablement augmenté.

*Financement privé*

154. Les fonds provenant du secteur privé ont connu une hausse considérable au cours des dix dernières années : ils ont augmenté de 500 % entre 2012 et 2023, et se composaient principalement de contributions non affectées.

155. Les contributions du secteur privé sont la catégorie de financement dont le taux de croissance est le plus élevé à moyen terme. Le montant enregistré en 2022 doit être considéré comme atypique en raison de la crise en Ukraine.

Tableau II.12

**Évolution du financement privé**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>2007</i>	<i>2012</i>	<i>2017</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Financement privé	34	130	400	625	1 247	729

*Source* : HCR.

156. Les contributions des principaux donateurs privés peuvent toutefois varier au fil des ans, en fonction des urgences et des crises (voir tableau II.13).

Tableau II.13  
Principales contributions du secteur privé

(En millions de dollars des États-Unis)

2022			2023		
Donateur	Contributions	Pourcentage	Donateur	Contributions	Pourcentage
Donateurs privés – Japon	165,3	13	España con ACNUR	117,5	16
España con ACNUR	107,9	9	USA for UNHCR	82,9	11
USA for UNHCR	107,3	9	Japan for UNHCR	73,8	10
Donateurs privés – États-Unis	96,8	8	UNO-Flüchtlingshilfe	52,0	7
UNO-Flüchtlingshilfe	84,0	7	Donateurs privés – République de Corée	47,7	7
Sweden for UNHCR	75,4	6	Sweden for UNHCR	43,9	6
Donateurs privés – Italie	61,1	5	Donateurs privés – Italie	36,0	5
Donateurs privés – Royaume des Pays-Bas	54,7	4	Donateurs privés – Royaume des Pays-Bas	26,6	4
Donateurs privés – Bahamas	52,2	4	Donateurs privés – Émirats arabes unis	24,8	3
Donateurs privés – République de Corée	49,0	4	UK for UNHCR	22,4	3
Donateurs privés – France	36,3	3	Donateurs privés – Canada	22,1	3
<b>10 grands donateurs privés</b>	<b>890,0</b>	<b>71</b>	<b>10 principaux donateurs privés</b>	<b>549,8</b>	<b>75</b>
<b>Total des contributions privées</b>	<b>1 247,7</b>	<b>100</b>	<b>Total des contributions privées</b>	<b>729,8</b>	<b>100</b>

Source : HCR.

157. Le secteur privé comprend les entreprises et les fondations, les donateurs individuels et les philanthropes, ainsi que les partenaires nationaux<sup>20</sup>, qui jouent un rôle important dans la mobilisation de ressources pour le HCR. En tant qu'organisations indépendantes, les partenaires nationaux peuvent approcher de nombreux donateurs en s'appuyant sur plus de 1 000 membres du personnel qui mènent des activités de sensibilisation (échanges directs, échanges en ligne et promotion des dons importants). Un groupe de la Division des relations extérieures travaille au siège et par l'intermédiaire de groupes spécialisées dans les bureaux régionaux pour mobiliser des ressources auprès de particuliers, d'entreprises et de fondations. En 2023, la part du financement privé provenant des partenaires nationaux a augmenté de 50 %.

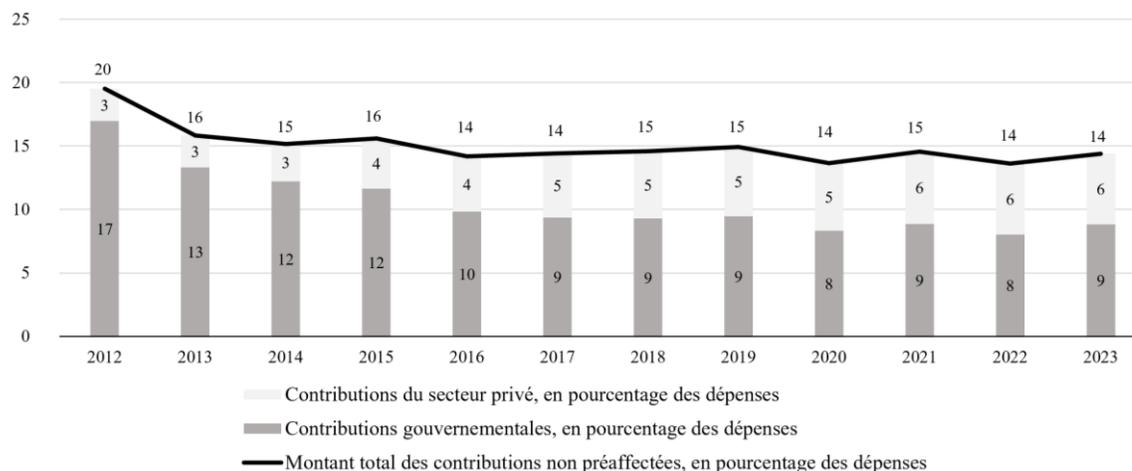
158. Les contributions du secteur privé sont généralement souples, avec une proportion importante, bien que variable, de contributions non préaffectées (30 à 40 %) ou préaffectées selon des critères souples (30 à 60 %). La proportion de fonds non préaffectés a chuté de 20 % à 15 % du financement total entre 2022 et 2023, et la part des donateurs publics dans le financement non préaffecté a chuté de près de 50 %, tandis que la part des donateurs privés a doublé (voir fig. II.IV). Toutefois, les objectifs poursuivis par le HCR concernant cette catégorie prometteuse de donateurs n'ont pas été entièrement atteints ; en effet, pour l'indicateur stratégique « fonds non

<sup>20</sup> Le HCR compte actuellement 10 partenaires nationaux dans les pays suivants : Allemagne, Argentine, Australie, Espagne, États-Unis, Japon, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Ces partenaires mènent des activités de sensibilisation et de collecte de fonds au niveau national.

préaffectés mobilisés par l'intermédiaire du secteur privé », la cible prévue pour 2023 n'a pas été atteinte (278 millions de dollars contre 300 millions de dollars).

Figure II.IV  
**Contributions non préaffectées**

(En pourcentage)



Source : HCR.

159. Les contributions préaffectées selon des critères souples sont utilisées dans une région ou une situation donnée, tandis que les contributions préaffectées sont destinées à un pays ou à une activité spécifique. Les dons individuels non préaffectés (283 millions de dollars en 2022<sup>21</sup>) représentent 20 à 30 % du total des contributions privées.

160. En 2018, la Division des relations extérieures a élaboré le cadre stratégique du HCR pour le secteur privé et pour les partenariats avec le secteur privé pour la période 2018-2025. Le cadre fixe des objectifs pour la mobilisation des ressources et des orientations pour les partenariats avec le secteur privé (modalités, diligence raisonnable, contrats, etc.). La stratégie définit, pour la mobilisation des ressources, des indicateurs de performance à atteindre d'ici à 2025. L'un des objectifs est de mobiliser un milliard de dollars de fonds privés. Cet objectif a été atteint en 2022, dans le contexte spécifique de la crise en Ukraine, mais les fonds provenant du secteur privé ont diminué en 2023, conformément à la tendance mondiale caractérisant le financement humanitaire.

161. La stratégie du HCR a été mise à jour et traduite en plan d'action afin de diversifier les méthodes de partenariat avec le secteur privé, notamment comme suit : a) en mettant au point des outils numériques faciles à utiliser pour les dons de particuliers ; b) en développant les partenariats à plus long terme et le financement pluriannuel afin de surmonter l'instabilité actuelle de la mobilisation des donateurs privés ; c) en accroissant la participation du secteur privé au-delà du soutien financier traditionnel.

<sup>21</sup> En 2022, le HCR a levé 283 millions de dollars de financements provenant de la philanthropie islamique, qui ne sont pas identifiés comme tels auprès du Comité exécutif.

*Envisager de nouveaux modèles de financement*

162. Conscient des problèmes posés par les déficits de financement persistants, par la concentration des donateurs et par la souplesse limitée du financement, le HCR devrait envisager d'autres modèles de financement et évaluer soigneusement leur faisabilité et leurs avantages et inconvénients. Il pourrait notamment étudier la possibilité d'élargir la proportion du financement par projet, de passer à une structure de budgétisation et de collecte de fonds qui soit davantage basée sur les ressources et de passer à un processus pluriannuel de mobilisation des ressources. Il faudrait également consulter les États membres sur les possibilités existantes et leur faisabilité.

163. Le HCR pourrait également envisager d'augmenter le financement par quotes-parts, ce qui offrirait un degré élevé de prévisibilité et de souplesse. À l'heure actuelle, la dotation provenant du budget ordinaire de l'ONU s'élève à moins de 50 millions de dollars (44,6 millions de dollars en 2023 et 47,1 millions de dollars en 2024), soit moins de 1 % du budget du HCR. D'un point de vue théorique, un recours progressivement accru aux contributions statutaires pourrait être justifié par le fait que les interventions menées pour répondre aux besoins des populations déplacées de force sont des mesures d'intérêt général qui contribuent au bien public mondial et devraient donc relever de la solidarité internationale. Toutefois, selon le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU, et contrairement à d'autres organismes des Nations Unies, le HCR ne peut pas recourir à un financement direct par mise en recouvrement auprès des États membres. Par conséquent, toute augmentation des quotes-parts devrait passer par le budget ordinaire de l'ONU, qui est déjà soumis à des contraintes très strictes, et serait fondée sur des paramètres échappant à l'influence directe de l'organisation.

*S'appuyer sur les résultats de la stratégie de mobilisation des ressources*

164. Entre 2020 et 2022, le budget de la Division des relations extérieures est passé de 200,7 à 240,5 millions de dollars, avant de diminuer pour atteindre 231 millions de dollars en 2023. La Division a rationalisé ses coûts en réduisant la proportion de personnel affilié. En 2024, ses dépenses de personnel ont été réduites d'environ 7 %, passant de 75,78 millions de dollars à 70,85 millions de dollars. Pour gagner en efficacité en tenant compte de ses capacités, actuellement limitées, la Division devrait examiner quelles opérations devraient être prioritaires pour la mobilisation de ressources. Il n'existe pas d'indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la stratégie de mobilisation des ressources aux niveaux local, régional ou national.

165. L'introduction des outils du programme de transformation des activités (en particulier COMPASS, Synergy, Project and Portfolio Management et l'extension Funding Allocation Engine de Cloud ERP) devrait contribuer à rationaliser le dialogue entre le HCR et les donateurs puisque, lorsque ces outils seront pleinement opérationnels, les informations utiles seront disponibles et pourront être partagées au besoin. De plus, ces outils devraient faciliter et automatiser l'établissement de rapports internes et externes, notamment à l'aide des éléments suivants : a) le portail de données sur les résultats, qui permet de générer un rapport pour chaque stratégie saisie dans COMPASS et peut être utilisé pour produire des rapports annuels sur les résultats des opérations qui alimentent le rapport global publié chaque année par le HCR ; b) Synergie, qui devrait permettre de consigner les exigences des donateurs en matière d'établissement de rapports dès qu'une contribution est saisie dans l'outil et ainsi de suivre et d'anticiper en temps réel les rapports à établir.

166. Le HCR devrait mieux tirer parti des effets de sa stratégie de mobilisation des ressources et des plans de travail connexes à l'aide des éléments suivants : a) une

évaluation des résultats obtenus dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources la plus récente aux niveaux national, régional et local ; b) une hiérarchisation des possibilités à exploiter ; c) des indicateurs permettant d'évaluer les résultats des activités de mobilisation des ressources (en mesurant par exemple l'efficacité plutôt que le nombre d'initiatives prises).

*iii) Voie à suivre*

167. Le HCR doit faire face aux difficultés susmentionnées s'agissant du volume, de la souplesse, de la prévisibilité et de la concentration du financement.

168. La conférence d'annonce de contributions pourrait être un moment clé pour rendre compte de l'incidence des opérations du HCR, au-delà du rapport global présenté au Comité exécutif, et de l'importance qu'il y a à accroître le financement souple et pluriannuel. Son impact doit être renforcé.

169. La diversification des donateurs devrait également être encouragée. Deux voies complémentaires pourraient être envisagées : a) développer progressivement le financement privé, qui a augmenté ces dernières années, d'une manière plus dynamique et structurée tout en gérant les risques de réputation associés à de tels partenariats ; b) évaluer la faisabilité et les avantages et inconvénients de nouveaux modèles de financement.

170. Le HCR devrait également mieux tirer parti des résultats de sa stratégie de mobilisation des ressources. Il pourrait notamment développer un argumentaire sur l'effet multiplicateur de son action, en démontrant comment un dollar investi au HCR peut générer plusieurs dollars de revenus pour les bénéficiaires et peut, en termes d'impact global, éviter plusieurs dollars de dépenses qui auraient autrement été engagées par le donateur. L'initiative consistant à démontrer l'impact du travail du HCR pourrait notamment être développée en ce sens.

**171. Le Comité recommande que le HCR s'appuie sur sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment sa nouvelle stratégie de mobilisation du secteur privé, pour atteindre les objectifs suivants : a) accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité pluriannuelle et de diversification, notamment en montrant aux donateurs l'impact de ses opérations ; b) évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que la faisabilité, de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement.**

172. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

**c) Exécution du budget**

173. Au HCR, l'exécution du budget repose sur la définition initiale, et la mise à jour continue, d'un objectif annuel appelé « niveau opérationnel », ainsi que sur le suivi des engagements budgétaires, qui vise à vérifier que le Règlement de gestion HCR a bien été respecté (voir la sous-section 4 c) i) ci-dessous). Le HCR a mis en place une séparation claire des tâches et un système de contrôle budgétaire interne placé sous l'autorité du Haut-Commissaire et produisant des informations qui pourraient être partagées plus largement avec le Comité exécutif (voir la sous-section 4 c) ii) ci-dessous). Le HCR a récemment lancé un exercice visant à freiner l'augmentation des dépenses de personnel (voir la sous-section 4 c) iii) ci-dessous).

- i) *Initialement défini par le Haut-Commissaire, l'objectif budgétaire annuel est constamment mis à jour et sa mise en œuvre fait l'objet d'un suivi attentif*

174. Pour exécuter le budget, un objectif annuel (niveau opérationnel) est fixé au début de l'année et constamment mis à jour par le Haut-Commissaire. Il représente, à tout moment, le montant maximal des engagements et paiements autorisés jusqu'à la fin de l'exercice. Un système automatique de contrôle budgétaire interne est conçu de telle manière que, pour chaque opération et catégorie budgétaire, aucune dépense n'est engagée au-delà des montants disponibles au niveau opérationnel. Toutefois, ce système ne tient pas compte des limites de ressources fixées par l'article 501.3 du Règlement de gestion, et le HCR doit donc assurer un suivi régulier et distinct pour s'assurer que ces limites sont respectées.

175. Aux fins de l'exécution du budget, le Haut-Commissaire fixe le niveau opérationnel, qui représente le montant maximal à concurrence duquel les opérations et les entités du siège peuvent contracter des engagements et effectuer des paiements (autorisation de dépenses). Le niveau opérationnel est continuellement revu et ajusté en fonction des engagements passés, des dépenses et des ressources disponibles restantes ; il est donc en constante évolution et dépend de la confirmation progressive des fonds attendus de la part des donateurs tout au long de l'année.

176. Indépendamment du niveau opérationnel, la règle 501.3 implique une exécution budgétaire qui soit strictement axée sur les ressources : elle subordonne chaque dépense budgétaire à l'existence préalable d'un financement disponible et non utilisé. Aux termes de cette règle, le Haut-Commissaire peut prendre des engagements pour l'exécution des programmes, à concurrence des liquidités<sup>22</sup> et des promesses de contribution gouvernementales dans le fonds ou le compte approprié<sup>23</sup>. En attendant que les contributions soient versées, il peut également engager des dépenses à concurrence de la moitié du montant total des promesses fermes d'organisations de réputation établie<sup>24</sup>. En outre, le Haut-Commissaire peut prendre des engagements, y compris la réserve des opérations, à concurrence du montant financé sur le Fonds de roulement pour les contributions volontaires. Enfin, la règle précise que le montant total des liquidités disponibles dans tous les fonds et comptes du HCR doit à tout moment être suffisant pour couvrir l'intégralité des débours à effectuer. Toutefois, cette dernière disposition se réfère aux versements à effectuer, et non aux nouveaux engagements, et signifie seulement que le HCR doit surveiller en permanence les paiements dus afin de garantir que le solde de trésorerie opérationnel soit suffisant.

177. Les informations nécessaires pour appliquer la règle 501.3 concernent principalement les contributions volontaires et ne sont fournies que progressivement au cours de l'exercice par les donateurs. Ces informations devraient être plus facilement accessibles via Synergy lorsque ce nouvel outil sera pleinement opérationnel. Les autres ressources (montants reportés de l'année précédente, dotation provenant du budget ordinaire de l'ONU, ressources secondaires) peuvent faire l'objet d'une estimation interne relativement fiable, mais sont plus marginales.

178. Les informations sur les ressources disponibles visées dans la règle 501.3 ne sont pas intégrées dans COMPASS ou dans le module de contrôle budgétaire interne

<sup>22</sup> Le terme « liquidités » est défini à l'alinéa m) de la règle 104.6 du Règlement de gestion du HCR, qui se lit comme suit : « liquidités » s'entend de fonds qui peuvent prendre la forme d'espèces ou peuvent aisément être convertis en espèces.

<sup>23</sup> Cette phrase est elliptique : elle signifie que le Haut-Commissaire peut prendre des engagements à hauteur des liquidités reçues de tous les donateurs (y compris les gouvernements), mais aussi à hauteur du montant total des contributions annoncées par les gouvernements.

<sup>24</sup> Le Règlement de gestion ne définit pas expressément le concept de « réputation établie ». Le HCR considère que ce concept est applicable aux organisations ou fondations privées qui satisfont aux critères de sa procédure de diligence raisonnable.

de Cloud ERP. Le niveau opérationnel, dont le montant correspond à une limite annuelle, n'a pas le même objectif que la règle 501.3. La règle précise les engagements que peut prendre le Haut-Commissaire, tandis que le niveau opérationnel correspond à l'autorisation de dépenses, qui est fixée sur la base des contributions disponibles et prévues. Le niveau opérationnel peut donc être supérieur au niveau de ressources défini dans la règle 501.3. Le respect de cette règle ne peut donc pas être vérifié *ex ante* par le système de contrôle budgétaire interne. Cependant, les informations nécessaires sont techniquement disponibles et peuvent être générées à tout moment. Actuellement, en raison du passage à Cloud ERP, ces informations figurent dans une feuille Excel, mais le HCR a entrepris de générer un rapport analytique.

179. L'écart diminue au cours de l'année, au fur et à mesure que les contributions sont confirmées et que des engagements sont pris, mais il est particulièrement élevé au 1<sup>er</sup> janvier. Le tableau II.14 montre qu'au début de chaque année, le niveau opérationnel représente entre 2,6 et 3,4 fois le montant maximum qui peut être engagé conformément à la règle 501.3.

Tableau II.14

### Niveau opérationnel et ressources disponibles en vertu de la règle 501.3 du Règlement de gestion au 1<sup>er</sup> janvier (2018-2024)

(En millions de dollars des États-Unis)

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A. Niveau opérationnel		2 887	3 368	3 494	3 377	3 779	3 961	4 006
B. Ressources disponibles en vertu de la règle 501.3	Contributions enregistrées	970	1 171	933	1 101	1 193	1 429	1 318
	Solde disponible du Fonds de roulement pour les contributions volontaires	100	100	100	100	100	100	100
	<b>Total B</b>	<b>1 070</b>	<b>1 271</b>	<b>1 033</b>	<b>1 201</b>	<b>1 293</b>	<b>1 529</b>	<b>1 418</b>
C. Ressources prévues (A-B)		1 817	2 097	2 461	2 176	2 486	2 432	2 588
<b>Ratio A/B</b>		<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>

Source : HCR.

180. En plus des éléments susmentionnés, il convient de noter ce qui suit :

a) Le concept d'une autorisation de dépenses au niveau opérationnel et sa délégation aux gestionnaires sur le terrain et au siège supposent d'anticiper les conséquences d'éventuelles restrictions (préaffectations) fixées par les donateurs qui souhaitent que leur contribution finance des engagements ou charges spécifiques (voir les paragraphes 142 à 148 ci-dessus sur la souplesse du financement). Un tel exercice exige beaucoup de personnel, mais la situation devrait s'améliorer lors de la mise en service de l'extension automatisée « Funding Allocation Engine », qui sera intégrée à Cloud ERP et qui permettra d'optimiser l'allocation finale des contributions non préaffectées ou préaffectées selon des critères souples ;

b) Le tableau II.14 montre que, pour 2023, le Haut-Commissaire a fixé une autorisation de dépenses initiale plus élevée que les années précédentes, pour réduire l'écart entre le niveau opérationnel initial et le niveau opérationnel final, de sorte que les opérations puissent plus facilement planifier l'exécution du budget, maintenir en fonctions le personnel nécessaire et conclure des accords de partenariat d'une durée de 12 mois. De ce fait, les augmentations du niveau opérationnel effectuées en dehors

des situations d'urgence ont été moindres que les années précédentes, tant en termes de montant que de nombre, mais le risque de problèmes de correspondance (c'est-à-dire le risque que les contributions non préaffectées soient insuffisantes au moment de l'allocation finale des contributions) a augmenté.

181. Les principaux ajustements du niveau opérationnel sont effectués sous la responsabilité du Comité de planification et de gestion des ressources, présidé par la Haute-Commissaire adjointe, qui a approuvé 72 % du montant de l'augmentation du niveau opérationnel en 2022. L'objectif de ce processus est d'allouer progressivement les fonds et d'ajuster l'autorisation de dépenses en fonction des besoins (voir tableau II.15).

Tableau II.15

**Ajustements du niveau opérationnel (2018-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

Année	Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier	Niveau opérationnel au deuxième trimestre	Niveau opérationnel au troisième trimestre	Niveau opérationnel au 31 décembre	Premier trimestre/ deuxième trimestre (pourcentage)	Deuxième trimestre/ troisième trimestre (pourcentage)	Troisième trimestre/ quatrième trimestre (pourcentage)	Premier trimestre/ quatrième trimestre (pourcentage)	Nombre de changements
2018	2 887	4 209	4 404	4 793	46	5	9	66	433
2019	3 368	4 455	4 720	5 060	32	6	7	50	329
2020	3 494	4 720	5 087	5 414	35	8	6	55	451
2021	3 377	4 127	4 562	4 831	22	11	6	43	466
2022	3 779	5 133	5 506	5 612	36	7	2	49	446
2023	3 961	4 967	5 137	5 082	25	3	-1	28	110

Source : HCR.

182. Étant donné que les contrôles de conformité avec la règle 501.3 ne sont pas intégrés dans le système de contrôle budgétaire interne, ils doivent être effectués séparément et le sont de manière centralisée chaque mois, à l'aide de tableaux de bord Power BI qui agrègent les données disponibles dans l'ensemble du système. La plupart des contributions volontaires, en particulier les contributions non préaffectées, sont allouées aux dépenses après que celles-ci ont été engagées, lors de la clôture de l'exercice, mais le même contrôle de conformité s'applique. Par conséquent, selon le modèle de fonctionnement actuel du HCR, il est techniquement impossible de garantir ex ante la conformité systématique des engagements avec la règle 501.3.

183. Néanmoins, la colonne de droite du tableau II.16 montre rétrospectivement qu'en 2023, au vu de la situation à la fin de chaque mois et au niveau global, les ressources disponibles ont toujours couvert les engagements pris, et rien n'indique qu'il y ait eu des manquements à la règle 501.3.

Tableau II.16  
**Conformité globale avec la règle 501.3 (2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

Date	Niveau opérationnel	Engagements			Ressources disponibles enregistrées depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2023				Ressources – engagements
		Montants engagés mais non versés <sup>a</sup>	Montants versés <sup>b</sup>	Montants engagés et versés	Contributions pour 2023 <sup>c</sup>	Contributions annoncées <sup>d</sup>	Reports	Total	
31 janvier	4 154	192	431	623	1 472	290	573	2 335	1 712
28 février	4 356	347	703	1 050	1 548	390	573	2 511	1 461
31 mars	4 507	422	970	1 392	1 813	390	573	2 776	1 384
30 avril	4 612	410	1215	1 625	2 046	309	573	2 928	1 303
31 mai	4 860	440	1601	2 041	2 883	328	573	3 784	1 743
30 juin	4 967	457	1939	2 396	3 132	372	573	4 077	1 681
31 juillet	5 041	485	2525	3 010	3 433	265	573	4 271	1 261
31 août	5 090	635	2889	3 524	3 594	234	573	4 401	877
30 septembre	5 137	1 562	2773	4 335	4 256	189	573	5 018	683
31 octobre	5 109	1 512	2813	4 325	4 344	107	573	5 024	699
30 novembre	5 156	1 350	3452	4 802	4 581	107	573	5 261	459
31 décembre	5 159	1 235	3932	5 167	4 817	0	573	5 390	223

Source : HCR.

<sup>a</sup> Montants engagés mais non versés = bon de commande à exécution directe + dépenses des partenaires d'exécution pour le dernier mois de l'année + dépenses des partenaires d'exécution pour les trois mois précédant la date indiquée.

<sup>b</sup> Montants versés = déduire (-) le prépaiement du partenaire + le montant indiqué dans le rapport financier du projet.

<sup>c</sup> Contributions pour 2023 : contributions approuvées correspondant à des produits enregistrés dans MSRP et Cloud ERP.

<sup>d</sup> Contributions annoncées : ce montant ne comprend pas les annonces de partenariat avec le secteur privé, car celles-ci ne sont pas enregistrées dans le système tant qu'elles ne sont pas signées.

*Le déficit de financement se reflète en partie dans la différence entre les effectifs approuvés et les effectifs réels*

184. On peut également observer une différence marquée entre le nombre de postes approuvés dans le budget-programme et le nombre de postes prévus à la rubrique Personnel du niveau opérationnel (voir ci-dessous pour des informations plus détaillées sur les rubriques budgétaires).

Tableau II.17  
**Effectifs : plan d'opérations et niveau opérationnel (2018-2023)**

Niveau d'approbation		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Effectifs (postes approuvés)	Comité exécutif (budget-programme approuvé – plan d'opérations)	12 638	13 968	15 122	16 078	16 408	16 729 <sup>b</sup>
	Haut-Commissaire (niveau opérationnel) <sup>a</sup>	11 374	12 239	13 528	12 943	13 248	13 255
	Niveau opérationnel/plan d'exploitation (en pourcentage)	90	88	89	80	81	80

Source : HCR.

<sup>a</sup> Le budget-programme approuvé par le Comité exécutif présente les postes sur la base du nombre de personnes par an : le niveau opérationnel (deuxième ligne) suit la même présentation, afin que les deux lignes soient comparables.

<sup>b</sup> Pour 2023, le chiffre du budget du Comité exécutif qui apparaît dans le budget-programme de 2024 était encore provisoire à la date de l'audit.

- ii) *Placé sous l'autorité du Haut-Commissaire, le contrôle budgétaire bénéficie d'une séparation claire des tâches, mais les informations correspondantes pourraient être partagées plus largement*

185. Le dispositif de gestion et de contrôle interne de l'exécution du budget est placé sous l'autorité du Haut-Commissaire. Il est fondé sur une séparation claire des tâches entre les personnes qui approuvent l'autorisation de dépenses et celles qui engagent les dépenses. Il est conçu pour garantir que les engagements et les charges sont cohérents et conformes à l'autorisation de dépenses au niveau opérationnel, tout en offrant la souplesse nécessaire sur le terrain. Les informations fournies au Comité exécutif sur l'exécution du budget, bien que conformes aux règles de gouvernance, pourraient être renforcées.

186. Depuis janvier 2021, COMPASS est l'outil informatique qui permet de planifier et d'approuver les autorisations de dépenses. Chaque année, le budget établi dans COMPASS est transféré dans Cloud ERP vers le mois de décembre afin que les demandes d'achat et autres opérations financières puissent être réalisées au début de l'exercice suivant.

187. Au cours de l'exercice :

a) Le concept d'autorisation de dépenses et sa délégation aux opérations exigent des gestionnaires qu'ils mettent constamment à jour le montant et l'affectation des contributions des donateurs ;

b) Au niveau des opérations (pays), les besoins prioritaires sont aussi constamment mis à jour et ajustés ;

c) Au niveau du siège, la Division de la planification stratégique et des résultats assure un suivi régulier de l'autorisation de dépenses en regard des fonds. Des mesures correctrices sont prises si nécessaire et le niveau opérationnel est ajusté en permanence. C'est pour cette raison que le niveau opérationnel a fait l'objet d'ajustements fréquents et importants au cours de la période 2018-2023 (voir tableaux II.10 et II.11).

188. Le budget est ajusté non seulement par des changements dus à des augmentations ou à des diminutions, mais aussi par des réaffectations touchant l'autorisation de dépenses dans les registres centraux. Ces registres sont modifiés de manière centralisée par le secrétariat du Comité de planification et de gestion des ressources<sup>25</sup>.

189. Les registres centraux sont modifiés par le Service de l'examen annuel et des analyses budgétaires dans Cloud ERP. Le secrétariat du Comité de planification et de gestion des ressources n'est pas autorisé à apporter des modifications à COMPASS. Une fois que les registres centraux ont été ajustés :

a) L'autorisation de dépenses ajustée (« operating level ») est automatiquement transférée et apparaît dans COMPASS dans un délai de trois heures ;

b) Les opérations de pays sont informées par le Service de l'examen annuel et des analyses budgétaires que les détails de leur budget doivent être ajustés dans COMPASS au titre du cadre de résultats compte tenu de la nouvelle répartition des dépenses autorisées : en partant de leurs besoins prioritaires, elles établissent des projets de budget détaillés, jusqu'au niveau des produits. Ces projets détaillés sont envoyés dans Cloud ERP et agrégés pour qu'on puisse vérifier que le montant total

---

<sup>25</sup> Le secrétariat du Comité de planification et de gestion des ressources est assuré par le Service de l'examen annuel et des analyses budgétaires, qui dépend de la Division de la planification stratégique et des résultats.

ne dépasse pas l'autorisation de dépenses ajustée approuvée par le Comité de planification et de gestion des ressources (« ceiling check »)<sup>26</sup>.

190. Le Haut-Commissaire doit s'assurer que les engagements et charges sont cohérents et conformes aux directives du Comité exécutif et ne dépassent pas les limites fixées par la règle 501.3 pour les engagements et paiements (voir ci-dessus).

191. Pour ce faire, la gestion et le contrôle interne de l'exécution du budget-programme reposent sur un processus qui peut être résumé comme suit :

a) L'autorisation de dépenses au niveau opérationnel est répartie entre trois catégories budgétaires non fongibles : le personnel (identifié comme « STAFF »), les opérations (identifiées comme « OPS ») et les dépenses d'appui et d'administration (identifiées comme « Administrative Budget and Obligations Document » (document relatif aux engagements du budget administratif), ou ABOD) ;

b) Le niveau opérationnel est réparti sur près de 150 domaines de contrôle budgétaire ;

c) Le contrôle budgétaire permet une grande souplesse pour les dépenses de la catégorie STAFF et, sur le plan local, pour les dépenses des catégories OPS et ABOD, dans le cadre des domaines de contrôle budgétaire ;

d) Le contrôle budgétaire est fixé à un niveau dit « absolu » pour les catégories OPS et ABOD dans chaque domaine de contrôle budgétaire. En raison de la méthode utilisée pour calculer les effectifs et le budget, il n'y a pas de contrôle de ce niveau pour la catégorie STAFF (voir les paragraphes 199 et 200 ci-dessous sur la souplesse du contrôle budgétaire) ;

e) La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire interne sont à tout moment indépendants des activités de collecte de fonds et des processus d'allocation des fonds.

*La répartition de l'autorisation de dépenses entre les différentes catégories budgétaires montre que les dépenses de personnel occupent une part croissante*

192. La répartition des crédits entre les catégories STAFF, ABOD et OPS est appliquée à la fois au budget-programme approuvé et au niveau opérationnel, mais le contrôle budgétaire ne s'applique qu'aux dépenses du niveau opérationnel.

193. Le pourcentage des dépenses de personnel dans les dépenses totales du niveau opérationnel a augmenté régulièrement au cours de la période 2018-2023, passant de 20 à 28 %, tandis que les dépenses de la catégorie ABOD sont restées stables, autour de 10 % (à l'exception d'un pic en 2020), et que la part des dépenses de la catégorie OPS a diminué, passant de 70 % à 62 % (voir tableau II.18).

Tableau II.18

**Tendances dans les catégories budgétaires du niveau opérationnel (2018-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

Année	STAFF		ABOD		OPS		Total
2018	935	20 %	485	10 %	3 373	70 %	4 793
2019	1 027	20 %	534	9 %	3 499	69 %	5 060

<sup>26</sup> COMPASS prévoit également une fonction appelée « floor check » qui vérifie automatiquement que les montants prévus dans la répartition des dépenses autorisées sont au moins égaux aux montants déjà engagés, notamment à l'approche de la fin d'année, mais cette fonction a été désactivée début 2024.

Année	STAFF		ABOD		OPS		Total
2020	1 112	21 %	487	11 %	3 815	70 %	5 414
2021	1 189	25 %	529	9 %	3 114	64 %	4 831
2022	1 331	24 %	583	10 %	3 698	66 %	5 612
2023	1 433	28 %	512	10 %	3 137	62 %	5 082

Source : HCR.

194. Le niveau opérationnel initial de chaque catégorie budgétaire est déterminé par le plan approuvé pour l'année et, dans le cadre d'une approche stratégique pluriannuelle, la méthode du budget à base zéro n'est pas appliquée. En effet, à court terme, les activités et les tendances observées à la fin de l'année « n-1 » et au début de l'année « n » ont généralement été fixées dans la stratégie pluriannuelle pour chacune des catégories (OPS, ABOD et STAFF). Alors que les montants alloués à chaque catégorie sont ajustés sur la base du plan approuvé pour l'année « n », on constate, en comparant la proportion de chaque catégorie budgétaire à la fin d'une année et dans l'autorisation de dépenses initiale de l'année suivante, que la proportion de la catégorie STAFF a augmenté au fil du temps, comme le montre le tableau II.19.

Tableau II.19

**Part des catégories budgétaires à la fin de l'année « n-1 » et au début de l'année « n »**

Date	STAFF (En pourcentage)	ABOD (En pourcentage)	OPS (En pourcentage)	Date	STAFF (En pourcentage)	ABOD (En pourcentage)	OPS (En pourcentage)
Niveau opérationnel au 31 décembre 2018	20	10	70	Niveau opérationnel au 31 décembre 2021	25	11	64
Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	23	10	66	Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	33	13	55
Niveau opérationnel au 31 décembre 2019	20	11	69	Niveau opérationnel au 31 décembre 2022	24	10	66
Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	26	10	64	Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	34	12	54
Niveau opérationnel au 31 décembre 2020	21 %	9	70				
Niveau opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	32	12	56				

Source : HCR.

195. Aux termes de la règle 203.1 du Règlement de gestion, le projet de budget-programme du HCR est présenté sur plusieurs dimensions, à savoir les composantes budgétaires, les catégories de dépenses et le cadre global des résultats, et il est accompagné d'éléments d'information, d'annexes et d'exposés des motifs demandés par le Comité exécutif ou en son nom, ainsi que d'autres annexes ou déclarations que le Haut-Commissaire jugerait utiles. Conformément à cette règle, le budget-programme est présenté selon des catégories de dépenses qui constituent l'une des composantes du budget et comprennent les dépenses de programme, les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration. Les catégories budgétaires STAFF, ABOD et OPS sont utilisées uniquement à des fins de gestion interne, et aucune information détaillée basée sur ces catégories n'est communiquée au Comité exécutif.

196. Bien qu'elle soit conforme aux règles de gouvernance et jugée utile par le HCR, la présentation selon ces catégories de dépenses offre une perspective différente des données basées sur les catégories budgétaires. En effet, l'augmentation du poids des dépenses de personnel, passées de 20 % en 2018 à 28 % en 2023, n'a pas eu d'incidence significative sur les dépenses de programme, qui restent supérieures à 80 % (voir tableau II.20).

Tableau II.20

**Catégories budgétaires et catégories de dépenses en 2022**

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Catégorie budgétaire			Total	Pourcentage
	OPS	ABOD	STAFF		
Programme	3 698	236	630	4,565	81
Appui au programme	–	266	590	856	15
Gestion et administration	–	81	110	191	3
<b>Total</b>	<b>3 698</b>	<b>583</b>	<b>1 331</b>	<b>5 612</b>	<b>100</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>66</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>–</b>

Source : HCR.

Note : Au moment de l'audit, les dernières données budgétaires complètes disponibles portaient sur l'année 2022.

197. Bien que le Comité exécutif approuve le budget-programme et les rapports axés sur les résultats, étant donné le caractère volontaire du financement, la viabilité de celui-ci reste tributaire des priorités des donateurs.

198. Comme le prévoit la règle 203.1, le HCR pourrait fournir au Comité exécutif et au Comité permanent, à leur demande, des informations supplémentaires utiles sur la viabilité du budget.

*Souplesse du contrôle budgétaire*

199. En ce qui concerne le contrôle des dépenses des catégories OPS et ABOD, aucun engagement ne peut être pris (par exemple, en soumettant une demande d'achat pour approbation) si une autorisation de dépenses suffisante n'est pas disponible dans la catégorie budgétaire correspondante (contrôle « absolu »). Toutefois, les modifications ou les réaffectations de l'autorisation de dépenses dans les limites du niveau opérationnel d'un domaine de contrôle budgétaire sont autorisées ; elles sont gérées localement et régies par le cadre d'allocation des ressources.

200. Les dépenses de la catégorie STAFF ne sont pas soumises au même type de contrôle. Les montants alloués à cette catégorie dans le budget-programme sont calculés en appliquant les coûts standard de personnel de l'ONU aux effectifs approuvés. Les coûts standard de l'ONU sont fondés sur des profils de poste standard (pays, situation matrimoniale, enfants, classe, échelon, âge, genre, etc.) et sur le barème des traitements de l'ONU par pays et ne correspondent donc pas nécessairement aux profils moyens réels du personnel du HCR. De plus, les avantages du personnel dépendent également de nombreux facteurs externes qui échappent au contrôle du HCR (notamment les décisions de l'ONU relatives aux augmentations générales des traitements ou les variations non prévisibles des taux de change dans les opérations de pays). Un contrôle « absolu » de l'autorisation de dépenses au niveau opérationnel semble irréaliste pour la catégorie STAFF. Les dépenses de cette

catégorie sont suivies et contrôlées de manière centralisée par le siège, sur la base des effectifs autorisés au niveau opérationnel.

*Indépendance du contrôle budgétaire, de la collecte de fonds et de l'allocation de fonds*

201. L'autorisation de dépenses est enregistrée et constamment mise à jour dans COMPASS, puis transférée dans le module de contrôle budgétaire de Cloud ERP de manière à correspondre au niveau opérationnel approuvé. L'objectif enregistré dans Cloud ERP et le budget correspondant dans COMPASS sont liés à la chaîne de résultats définie dans le budget-programme approuvé. Les champs utilisés pour identifier chaque dépense ont été rationalisés et simplifiés à l'occasion du remplacement de MSRP par Cloud ERP.

202. Le contrôle budgétaire du niveau opérationnel s'applique aux dépenses liées aux activités de collecte de fonds et à l'affectation des contributions, indépendamment du flux de financement. Contrairement à ce qui se fait dans de nombreuses autres organisations financées par des contributions volontaires, qui reçoivent en amont des contributions destinées à des programmes et projets clairement identifiés, les donateurs du HCR, lorsqu'ils affectent leurs contributions, ne le font pas sur la base d'une liste prédéfinie de projets, mais plutôt par lieu, par domaine d'impact ou de réalisation ou, parfois, par catégorie budgétaire. Les nouvelles solutions informatiques facilitent l'allocation de contributions préaffectées selon des critères stricts, un exercice qui était auparavant effectué manuellement et nécessitait beaucoup de personnel.

*iii) Le HCR a récemment lancé un exercice visant à freiner l'augmentation des dépenses de personnel*

203. Les dépenses de personnel ont doublé entre 2018 et 2023. Conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a lancé un exercice de réalignement qui devrait produire ses premiers effets en 2024 en termes de réduction des effectifs et des dépenses et permettre de répondre aux besoins concernant les profils du personnel.

*Augmentation tendancielle des dépenses de personnel*

204. L'évolution des dépenses de chaque catégorie budgétaire au cours des dernières années semble indiquer une augmentation tendancielle des dépenses de personnel.

205. Comme souligné précédemment, la répartition prévue des ressources entre les différentes catégories budgétaires au cours des dernières années montre une augmentation considérable de la part de la catégorie STAFF et une augmentation moins importante, mais bien réelle, de la part de la catégorie ABOD.

206. Selon le HCR, l'une des raisons de l'augmentation de la proportion des dépenses de personnel tient à la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés. En conséquence, la proportion des catégories STAFF et ABOD dans les dépenses, c'est-à-dire dans l'exécution du budget, est nettement supérieure aux prévisions, tandis que la proportion de la catégorie OPS est nettement inférieure. Cette situation laisse penser qu'il y a une marge de progression dans la budgétisation et la gestion des coûts tout au long de l'année (voir tableau II.21).

Tableau II.21  
Répartition des ressources par catégorie budgétaire (2018-2023)

(En pourcentage)

Catégorie budgétaire	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Budget du plan d'opérations	Dépenses										
OPS	78	67	77	66	77	68	75	65	76	66	76	62
ABOD	8	11	8	11	8	10	9	11	9	10	9	11
STAFF	14	22	14	23	15	23	16	24	15	24	16	27
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>										

Source : HCR.

207. La répartition des ressources entre les différentes catégories de dépenses, qui est communiquée publiquement au Comité exécutif conformément aux règles de gouvernance, fournit des informations différentes mais complémentaires. Autre différence notable, les dépenses de personnel sont réparties entre dépenses de programme, dépenses d'appui aux programmes et dépenses de gestion et d'administration, de sorte qu'elles sont moins visibles dans la présentation par catégorie de dépenses (voir tableau II.22).

Tableau II.22  
Évolution des charges par catégorie de dépenses (2021-2023)

(En pourcentage)

	2021	2022	2023
Programmes	80	81	79
Appui au programme	15	15	17
Gestion et administration	4	3	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : HCR.

#### Lancement d'un nouveau plan d'efficience

208. Le Comité exécutif a demandé au Haut-Commissaire de répondre, dans le cadre des ressources disponibles et avec souplesse et efficacité, aux besoins recensés dans le budget-programme de 2023, et encouragé le HCR à être aussi efficace et efficient que possible avec les fonds mis à sa disposition pour l'exécution de son mandat (A/77/12/Add.1 et A/78/12/Add.1). Cette demande transparaît dans la définition des paramètres du niveau opérationnel initial donnée par le Haut-Commissaire<sup>27</sup>. Toutefois, sur le terrain, bien qu'il semble y avoir une prise de conscience de l'importance d'une plus grande efficience, le HCR devrait améliorer les outils dont il dispose pour mieux utiliser les ressources et mesurer les résultats obtenus. Il pourrait par exemple se doter d'indicateurs de dépenses qui soient fixés au niveau des pays, des régions et du siège.

<sup>27</sup> Dernière communication aux bureaux régionaux intitulée « Initial operating level and related parameters » (niveau opérationnel initial et paramètres connexes), 27 juillet 2023.

209. Le plafonnement des effectifs introduit en 2023 constitue un effort sans précédent de réduction des dépenses de personnel et nécessite un suivi étroit, assuré principalement par les bureaux régionaux, qui s'efforcent d'optimiser sa répartition entre les domaines de contrôle budgétaire au niveau local.

210. Comme prévu dans les directives sur les rôles, la responsabilité et l'autorité des bureaux régionaux, adoptées en novembre 2022, ces bureaux jouent déjà un rôle dans la promotion d'un bon rapport coût-efficacité et de l'efficacité. Conformément à ces directives, les bureaux régionaux identifient et exploitent les possibilités d'économies, contrôlent l'application, par les pays de la région, des mesures de réduction des coûts et recensent et diffusent avec rigueur les meilleures pratiques, notamment s'agissant du rapport coût-efficacité<sup>28</sup>. La responsabilité de l'élaboration, par les bureaux régionaux, d'approches structurées de l'efficacité des opérations devrait toutefois être clarifiée.

211. La démarche de gestion axée sur les résultats adoptée par le HCR dans le cadre de COMPASS est fondée sur les résultats opérationnels et l'efficacité de l'exécution du mandat. Elle ne porte donc pas sur le rapport coût-efficacité et l'efficacité. Le système COMPASS pourrait donc être complété par une démarche fondée sur l'efficacité. Les opérations de pays pourraient être dotées de tableaux de bord et d'indicateurs de dépenses qui leur permettraient de contrôler l'efficacité et de prendre des mesures durables de réduction des coûts, notamment en ce qui concerne les activités des partenaires. Des activités de formation spécifiques pourraient également être organisées pour sensibiliser le personnel aux questions d'efficacité et de mesure des coûts.

212. Compte tenu des difficultés de financement actuelles, qui pourraient se traduire par une réduction de l'autorisation de dépenses, et pour faire face à la proportion croissante de ressources allouées aux dépenses administratives (catégories budgétaires ABOD et STAFF), il faudrait rationaliser les fonctions d'appui administratif, notamment en considérant les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à les transférer du niveau local au niveau régional. Si l'expertise doit rester propre à chaque pays, de même que l'organisation de l'acheminement de l'aide et de la prestation de services, des fonctions telles que le traitement des transactions<sup>29</sup> pourraient être restructurées et regroupées au niveau mondial ou régional, ce qui permettrait d'améliorer le rapport coût-efficacité. Le HCR devrait également tirer des gains d'efficacité de la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle et notamment de la mise en service du progiciel Cloud ERP.

#### *Dépenses de personnel et effectifs*

213. Le Comité a examiné la structure des dépenses, c'est-à-dire l'évolution de la proportion des ressources allouées à l'appui et au personnel par rapport aux ressources allouées aux activités de base. Il a accordé une attention particulière au personnel, qui représente une dépense cruciale dans une entité telle que le HCR et qui est soumis à des contraintes de financement. Au cours des cinq dernières années, les dépenses de personnel ont augmenté de 118 % (voir tableau II.23).

<sup>28</sup> HCR, « Roles, accountability and authorities of regional bureaux » (rôles, responsabilités et autorités des bureaux régionaux), novembre 2022.

<sup>29</sup> Dans les programmes d'intervention en espèces, les activités de traitement financier et d'interaction avec les prestataires de services ne requièrent pas de proximité, contrairement aux activités ciblant les bénéficiaires.

Tableau II.23  
**Dépenses de personnel (2018-2023)**

(En milliards de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses de personnel	0,692	0,759	0,855	0,936	1,337	1,393

Source : HCR.

214. Le nombre total de membres du personnel du HCR a également augmenté de 4,1 % entre 2022 et 2024. En 2023, les augmentations concernaient toutes les catégories d'emploi, à l'exception des directeurs, des secrétaires généraux adjoints et des sous-secrétaires généraux. Dans les prévisions pour 2024, le nombre de gestionnaires et d'administrateurs se stabilise, tandis que le nombre d'agents des services généraux et du Service mobile diminue et que le nombre d'agents recrutés sur le plan national continue d'augmenter. L'effectif total continue également d'augmenter, avec une hausse marquée pour le personnel recruté sur le plan national. Si les prévisions se réalisent en 2024, le plan d'efficience représentera néanmoins, sinon une évolution du nombre total de membres du personnel, du moins, contrairement à 2023, une évolution en faveur des postes d'agent(e) recruté(e) sur le plan national, en principe moins coûteux, assortie d'une stabilisation du nombre d'agents recrutés sur le plan international (voir tableau II.24).

Tableau II.24  
**Postes autorisés dans le budget-programme, par catégorie de personnel (2022-2024)**

	Secrétaires généraux adjoints/ Sous-Secrétaire général	Directeurs	Administrateurs	Agents recrutés sur le plan national (Autres classes)	Agents des services général/ du Service mobile	Total
2022	4	192	4 427	1 693	10 092	16 408
2023	4	184	4 546	1 820	10 175	16 729
2024	4	185	4 544	1 912	10 433	17 078
2022-2024 (en pourcentage)	0	-3,60	2,60	12,90	3,40	4,10

Source : Budget-programme pour 2024 (A/AC.96/74/5).

215. Le HCR répartit les dépenses de personnel entre les différentes catégories de dépenses, qui sont définies ci-dessus<sup>30</sup> (voir tableau II.25).

Tableau II.25  
**Postes par catégorie de dépenses (2022-2023)**

	2022		2023		2023/2022	
	Postes	Pourcentage du total	Postes	Pourcentage du total		
Programmes	7 977	48	8 328	49	351	4 %
Appui au programme	7 686	47	7 670	47	-16	0 %

<sup>30</sup> La répartition des dépenses de personnel entre les différentes catégories de dépenses est basée sur la catégorie de personnel, conformément au tableau établi en 2016.

	2022		2023		2023/2022	
	Postes	Pourcentage du total	Postes	Pourcentage du total		
Gestion et administration	745	5	731	4	-14	-2 %
<b>Total</b>	<b>16 408</b>		<b>16 729</b>		<b>321</b>	<b>2 %</b>

Source : Budget-programme pour 2024 (A/AC.96/74/5).

iv) *Voie à suivre*

216. La gestion de l'exécution du budget garantit que les engagements et les charges sont cohérents et conformes à l'autorisation de dépenses au niveau opérationnel, tout en permettant une souplesse utile sur le terrain. Le HCR pourrait, dans le respect des règles de gouvernance en vigueur, fournir au Comité exécutif des informations de meilleure qualité et plus détaillées sur l'exécution du budget, notamment en ce qui concerne les allocations et les arbitrages.

217. Les dépenses de personnel ont doublé entre 2018 et 2023. Le HCR a lancé un exercice de réalignement qui devrait produire ses premiers effets en 2024 s'agissant des effectifs et des profils du personnel, bien qu'il n'existe pas d'outils adéquats pour le mettre en œuvre sur le terrain et en mesurer les résultats.

**218. Le Comité recommande que le HCR définisse et applique une stratégie globale d'accroissement des gains d'efficacité, en identifiant la meilleure manière de reconfigurer les processus métier et les possibilités de regroupement des fonctions administratives au plan régional ou mondial, en exploitant la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle et en veillant à mettre au point des mesures permettant de suivre l'application de la stratégie et d'en rendre compte.**

219. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

d) **Obligations entourant la gestion du budget et la communication de l'information sur l'exécution du budget**

220. Bien qu'elle intervienne une fois les dépenses engagées, la communication de l'information aux donateurs répond à leurs exigences [sous-section 4 d) i)]. Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais pourraient être améliorés [sous-section 4 d) ii)]. La qualité du suivi de la performance doit être améliorée, de même que son utilisation [sous-section 4 d) iii)].

i) *Bien qu'elle intervienne une fois les dépenses engagées, la communication de l'information aux donateurs répond à leurs exigences*

221. À l'heure actuelle, l'allocation des fonds en fonction des dépenses est faite manuellement par le HCR. Compte tenu des exigences de préaffectation, il peut être difficile de financer les frais administratifs et les dépenses d'appui, ainsi que les dépenses engagées dans des régions moins attrayantes. Tant que les nouveaux outils des technologies de l'information et de la communication n'auront pas été mis en service, l'important volume de données basées sur les résultats continuera d'être traité manuellement, ce qui prend beaucoup de temps et mobilise beaucoup de ressources.

222. Comme les informations à communiquer aux donateurs dépendent des décisions de préaffectation prises par ceux-ci, les exigences en matière de rapports sont inégales. Les principaux donateurs de fonds préaffectés, comme les États-Unis et

L'Union européenne, demandent des rapports très précis, tandis que les donateurs qui fournissent un financement souple (Danemark, Suède et Norvège) se satisfont des rapports globaux fournis par le HCR et des rapports établis au niveau des pays, qui sont tous publiés sur le site Global Focus.

223. Les rapports sur les contributions préaffectées sont établis dans la section du (de la) Chef de la comptabilité, où les listes de créances sont extraites manuellement du grand livre (base d'informations de gestion<sup>31</sup>) et filtrées en fonction de l'affectation prévue par les donateurs. Ces listes sont envoyées aux gestionnaires de terrain concernés, qui identifient et valident les transactions correspondant à l'affectation prévue par les donateurs. Une fois les transactions validées, le rapport destiné au donateur est généré.

224. La communication de l'information aux donateurs se fonde sur les dépenses enregistrées dans le progiciel de gestion intégré par chaque opération locale, à l'aide d'un codage spécifique<sup>32</sup>, ainsi que sur un processus manuel centralisé. Ce processus prévoit que chaque gestionnaire de projet alloue les contributions des donateurs aux dépenses du HCR, sur la base d'informations relatives à la préaffectation des fonds et à l'exécution du projet, la priorité étant donnée aux contributions préaffectées selon les critères les plus stricts. L'allocation des ressources non préaffectées suit les critères appliqués aux contributions préaffectées selon des critères stricts et selon des critères souples.

225. Bien que les fonds non préaffectés soient alloués à la fin de l'année, ils jouent un rôle essentiel tout au long de l'année en ce qu'ils permettent au HCR d'engager des fonds dans des situations d'urgence en attendant que les fonds correspondants soient reçus. La plupart des contributions volontaires non préaffectées sont utilisées pour des opérations sur le terrain et des programmes mondiaux. Aucune contribution volontaire non préaffectée n'est utilisée pour financer les frais administratifs et dépenses d'appui engagés au siège qui ne sont pas couverts par la dotation provenant du budget ordinaire de l'ONU.

226. La nouvelle solution informatique devrait faciliter l'établissement de rapports destinés aux donateurs. Jusqu'à ce que cette solution soit pleinement opérationnelle, la méthode actuelle de rapprochement manuel présente un risque d'erreur. Lorsqu'une situation change, notamment en ce qui concerne les activités liées aux contributions préaffectées, ou lorsqu'il n'est pas possible de répondre aux exigences et conditions posées par un donateur, le HCR en informe ledit donateur afin de chercher une solution et de régler le problème. De plus, de nombreux donateurs, en particulier les plus importants, ont tendance à assurer un suivi au niveau local en nouant des contacts directs avec les gestionnaires sur le terrain. Ils reçoivent également des éléments d'information du HCR, notamment de la Division des relations extérieures.

227. Le processus actuel de communication de l'information aux donateurs pourrait être encore amélioré pour régler les points suivants : a) l'allocation globale des fonds, qui est actuellement effectuée une fois les dépenses engagées ; b) le traitement manuel de dizaines de milliers de données basées sur les résultats, dont la plupart sont descriptives, ce qui ne garantit pas une approche efficace et fiable. Le nouveau système informatique devrait toutefois faciliter les choses.

228. La mise en service des nouveaux outils informatiques (notamment Synergy pour les relations avec les donateurs, PROMS pour les relations avec les partenaires,

<sup>31</sup> La base d'informations de gestion est un grand livre dans lequel toutes les dépenses budgétaires sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse.

<sup>32</sup> Dans Cloud ERP, ce codage est connu sous le nom de « PTEO », pour « Project, Task, Expenditure type, Expenditure organization » (projet, tâche, type de dépense et entité responsable de la dépense).

Project and Portfolio Management pour la mise en correspondance des ressources et des dépenses et l'extension Funding Allocation Engine) devrait permettre d'automatiser davantage les processus et d'améliorer l'allocation des fonds et la communication de l'information aux donateurs.

ii) *Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais pourraient être améliorés*

229. Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais pourraient être renforcés. En particulier, des informations substantielles devraient être fournies sur le processus d'établissement des priorités au niveau opérationnel et sur les allocations prioritaires.

230. Conformément à la résolution 672 (XXV) du Conseil économique et social, par laquelle il a été créé, le Comité exécutif du programme du HCR examine au moins une fois par an l'emploi qui est fait des fonds mis à la disposition du Haut-Commissaire, ainsi que les programmes et projets proposés ou entrepris par le Haut-Commissariat, et il est habilité à modifier et à approuver en dernier ressort l'emploi des fonds ainsi que les programmes et les projets. Aux termes de la règle 203.1 du Règlement de gestion, le projet de budget-programme du HCR est accompagné d'éléments d'information, d'annexes et d'exposés des motifs demandés par le Comité exécutif ou en son nom, ainsi que d'autres annexes ou déclarations que le Haut-Commissaire jugerait utiles.

231. Une fois que le Comité exécutif a approuvé le budget-programme, ce qu'il fait généralement en octobre, le Haut-Commissaire fournit au Comité permanent du Comité exécutif des informations actualisées sur le budget et le financement. Par exemple, des informations sur l'exécution du budget-programme de 2023, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-treizième session (A/77/12/Add.1, par. 13), ont été fournies au Comité permanent en mars, juin et septembre 2023<sup>33</sup>.

232. Bien qu'utiles, les informations actualisées fournies au sujet du budget et du financement devraient être renforcées. Comme indiqué ci-dessus, des informations plus substantielles devraient notamment être fournies au Comité permanent au sujet du processus d'établissement des priorités mené au niveau opérationnel et sur sa mise en œuvre, et elles devraient être regroupées dans des catégories plus significatives, en plus des catégories de dépenses.

iii) *La qualité du suivi de la performance doit être améliorée, de même que son utilisation*

233. Des systèmes permettant de suivre et de vérifier les résultats et d'en rendre compte par la suite sont en place ou seront bientôt déployés, mais leur utilisation effective reste inégale. La qualité et la pertinence des indicateurs de résultats doivent également être améliorées, et il existe une marge de progression pour que le personnel s'approprie davantage le cadre de performance et l'utilise comme levier de gestion.

234. La précision et l'importance des résultats générés par COMPASS sont cruciales. Le volet Suivi et évaluation de la stratégie opérationnelle est bien défini dans COMPASS. En 2023, le HCR a mis en place une méthodologie complexe<sup>34</sup> pour garantir la qualité des informations sur les résultats fournies à chaque niveau du cadre de résultats : produit, réalisation et impact.

<sup>33</sup> À l'occasion des 86<sup>e</sup> (EC/74/SC/CRP.8), 87<sup>e</sup> (EC/74/SC/CRP.16) et 88<sup>e</sup> (EC/74/SC/CRP.21) réunions du Comité permanent.

<sup>34</sup> Présentée dans le manuel relatif au programme (novembre 2023).

235. Il subsiste toutefois un écart entre les systèmes de suivi et la communication de l'information ; en effet, la mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation et ses résultats spécifiques n'apparaissent pas clairement dans les rapports sur les résultats.

236. Des indicateurs de performance, désormais appelés « indicateurs de résultats », ont été mis en place, mais leur qualité et leur pertinence pourraient être améliorées. Le HCR a tiré des enseignements de la première année de mise en service de COMPASS et noté en particulier que la grande variété d'indicateurs de réalisations et de produits sélectionnés et utilisés par les opérations pouvait nuire à sa capacité de récapituler les résultats dans un document crédible. C'est pourquoi de nouveaux indicateurs de base obligatoires ont été introduits. Les indicateurs d'impact de base initialement prévus ont été complétés par huit indicateurs de réalisations de base pour 2023 et 24 indicateurs de produits de base pour 2024. Les orientations actualisées ont été regroupées dans un manuel relatif au programme à la fin de l'année 2023.

237. En outre, il existe un risque réel que les indicateurs de résultats ne soient utilisés qu'à des fins d'établissement de rapports, et le siège comme les bureaux extérieurs sont conscients qu'il reste énormément à faire pour que le personnel se les approprie davantage. Bien que le HCR ait fait état de certaines avancées, il reste des progrès à faire pour que les indicateurs de résultats et les informations relatives à la performance tirées de COMPASS soient utilisés d'une manière plus cohérente à des fins de gestion.

*iv) Voie à suivre*

238. La communication de l'information aux donateurs devrait être plus efficace.

239. Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais doivent être renforcés, comme souligné à la fin de la sous-section 4 c) ci-dessus sur l'exécution du budget.

240. Le suivi de la performance doit également gagner en qualité et être lié plus étroitement à la gestion du personnel.

**241. Le Comité recommande que le HCR améliore la qualité des rapports sur le budget et les résultats qu'il soumet au Comité exécutif et aux donateurs, et qu'il utilise davantage le cadre de performance comme un outil de gestion.**

242. À cette fin, le HCR devrait remédier aux faiblesses mises en évidence ci-dessus, notamment aux paragraphes 216, 232 et 235 à 237.

243. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

## **5. Gestion des grands camps de réfugiés**

244. L'audit mené par le Comité a porté sur les domaines suivants : stratégie et connaissance des grands camps [sous-section 5 a)] ; les alternatives aux grands camps et les solutions de sortie [sous-section 5 b)] ; les processus d'enregistrement [sous-section 5 c)] ; l'évaluation des besoins et des dépenses [sous-section 5 d)] ; l'organisation et la prestation de services [sous-section 5 e)] ; la performance et la responsabilité [sous-section 5 f)].

### **a) Stratégie et connaissance des grands camps de réfugiés**

245. Selon des sources du HCR, on estime qu'entre 5,9 et 7,1 millions de personnes vivent actuellement dans des camps de réfugiés. Il existe actuellement une trentaine de grands camps. Le HCR considère que ces camps ne sont pas une solution souhaitable. Bien qu'il existe des stratégies au niveau des pays, aucune n'a été prévue pour les camps. La plupart de ces camps résultent de situations persistantes et ont déjà

plusieurs décennies d'existence. Par ailleurs, il existe une grande diversité de grands camps de réfugiés, ce qui témoigne des multiples situations auxquelles sont confrontées les personnes déplacées et des différentes conditions qui leur sont offertes selon les pays d'accueil, notamment pour ce qui est de la liberté de circulation et de l'accès au travail. Dans ce contexte, il reste difficile de connaître la situation en temps réel dans les grands camps.

246. À la fin du mois de juin 2023, 30,5 millions de réfugiés relevaient de la compétence du HCR. Pour 66 % d'entre eux, la situation de déplacement dure depuis plusieurs dizaines d'années, ce qui en fait des situations dites « prolongées<sup>35</sup> ». Pour le HCR, de telles situations surviennent quand au moins 25 000 réfugiés d'un même pays d'origine sont en exil dans un même pays d'accueil à revenu faible ou intermédiaire pendant au moins cinq années consécutives<sup>36</sup>. Le HCR a estimé que, en juin 2023, 23,8 millions de réfugiés et d'autres personnes avaient besoin d'une protection internationale dans une situation prolongée<sup>37</sup>. Environ 70 % d'entre eux vivaient en milieu urbain, la plupart des autres vivant logiquement dans des zones d'installation ou des camps de diverses tailles, mais aussi en milieu rural ou dans des lieux indéterminés. Le fait est que le HCR ne fournit pas dans ses documents officiels le nombre exact de personnes vivant dans des camps ou des zones d'installation.

247. Le HCR ne définit pas de seuil pour les grands camps de réfugiés et, aux fins du présent audit, le Comité considère que les grands camps sont ceux qui comprennent plus de 50 000 réfugiés. Au-delà de ce seuil, la tâche du HCR tend à devenir plus complexe et exigeante.

248. Lors de ses visites, le Comité a pu constater la grande diversité des camps. Dans des camps et les zones d'installation vivent des personnes déplacées et des réfugiés. Les camps peuvent être temporaires (pour un mois environ, comme dans le cas des Arméniens fuyant la région du Haut-Karabakh en septembre 2023) ou de longue durée, en place depuis plusieurs années ou décennies. Les camps temporaires sont généralement plus petits que les camps de longue durée. Un grand camp peut également être constitué d'une agglomération de camps plus petits, comme c'est le cas à Cox's Bazar (Bangladesh), ou être divisé pour en faciliter la gestion, comme c'est le cas du camp de Mahama (Rwanda), qui est divisé en deux zones, ou du camp de Mbera (Mauritanie), qui est divisé en quatre zones et 43 secteurs. Un camp plus petit peut être créé à proximité pour soulager un grand camp, comme celui d'Azraq, créé en 2014 pour soulager la pression sur le camp de Zaatari (Jordanie), qui a lui-même été divisé en 12 districts. Un grand camp peut également servir à accueillir les réfugiés de petits camps surpeuplés, comme c'est le cas au Rwanda et en Ouganda. Un camp peut être fermé et une partie de sa population réinstallée dans un autre camp, comme en République-Unie de Tanzanie en 2021, lorsque le camp de Mtendeli a été fermé et que les 20 000 personnes qui l'habitaient (déplacées de force et apatrides) ont été relocalisées dans le camp de Nduta.

249. Le HCR définit une zone d'installation comme un site où vivent des personnes et spécifiquement conçu pour accueillir des personnes touchées par des crises ou des catastrophes. Ce terme est donc utilisé très largement pour définir un rassemblement de personnes déplacées de force.

<sup>35</sup> HCR, « Mid-year Trends 2023 ».

<sup>36</sup> Le HCR ajoute que cette définition porte sur la situation générale et ne saurait faire état de la situation individuelle des réfugiés.

<sup>37</sup> L'ONU a recensé 59 situations prolongées dans 37 pays d'accueil en 2023. Depuis la fin de l'année 2022, deux situations sont maintenant considérées comme prolongées : celle des réfugiés congolais au Kenya et celle des réfugiés somaliens en Ouganda. Voir HCR, « Mid-year Trends 2023 ».

250. Le HCR définit un camp comme une installation temporaire construite pour fournir une protection et une assistance immédiates aux personnes contraintes de fuir, mais ajoute que les situations d'urgence peuvent devenir des situations prolongées quand elles durent plus de cinq ans, aussi certaines personnes vivent-elles dans des camps pendant des années, voire des décennies<sup>38</sup>. Il considère qu'un camp est un type de zone d'installation formelle généralement conçue comme une solution temporaire visant à répondre aux besoins les plus immédiats des personnes déplacées de force ; il offre peu de possibilités d'intégration, car la liberté de circulation peut être limitée et aucune possibilité d'autonomie ni aucune solution n'est envisageable. Pour le HCR, un camp doit être conçu de manière à pouvoir évoluer vers un établissement humain, en tenant compte des possibilités de subsistance à long terme de la collectivité intégrée et en envisageant une indépendance progressive de la population déplacée vis-à-vis de l'aide extérieure<sup>39</sup>.

251. Cependant, la réalité sur le terrain tend à estomper cette distinction entre les zones d'installation formelles et les camps, car ces derniers ne disposent pas nécessairement d'une enceinte ou de portes [camp de Kiziba (Rwanda)] ou sont intégrés aux populations d'accueil qui les entourent [camp de Mahama (Rwanda)], tandis que dans certaines zones d'installation ou certains camps, les déplacements des réfugiés sont limités par diverses mesures, y compris des clôtures et des portes, selon les règles imposées par les pouvoirs publics. Globalement, un camp est, tout comme une zone d'installation, un site qui a été structuré et accepté par le gouvernement du pays hôte et qui se trouve dans une situation amenée à se prolonger où les perspectives de solution politique ou de processus de paix sont inexistantes, comme pour les camps de réfugiés syriens en Jordanie et les camps de réfugiés rohingya au Bangladesh. En fin de compte, ils sont tous deux conçus comme des moyens de protéger et d'héberger des personnes déplacées de force. Même dans les cas où les camps s'installent dans la durée, leur existence résulte au départ de situations d'urgence dues à des déplacements récurrents. Le HCR estime que dans certaines situations, il n'y a tout bonnement pas d'autre option que l'établissement d'un camp (ou d'une zone d'installation de même type)<sup>40</sup>.

252. Dans une communication sur les camps datée de juillet 2023, le HCR a indiqué qu'on trouvait des camps de réfugiés dans le monde entier ; de nombreux camps avaient été construits rapidement pour répondre aux besoins immédiats des personnes contraintes de fuir, mais ils ont fini par accueillir des centaines de milliers de personnes déplacées. Il est expliqué dans la communication que certains des plus grands camps de réfugiés au monde sont le site d'expansion de Kutupalong-Balukhali (Bangladesh), le camp de réfugiés de Bidi Bidi (Ouganda), les camps de réfugiés de Dadaab et de Kakuma (Kenya), les camps de réfugiés d'Azraq et de Zaatar (Jordanie), les camps de réfugiés de Nyarugusu, de Nduta et de Mtendeli (République-Unie de Tanzanie) et les camps de réfugiés de Kebri Beyah, d'Aw Barre et de Sheder (Éthiopie)<sup>41</sup>. Le HCR estime que 5,9 millions de réfugiés et 8,6 millions de personnes déplacées vivaient dans des camps à la fin de l'année 2022<sup>42</sup>, soit environ 20 à 30 %

<sup>38</sup> Voir <https://www.unrefugees.org/refugee-facts/camps/>.

<sup>39</sup> Voir <https://emergency.unhcr.org/fr/aide-d%E2%80%99urgence/abris-h%C3%A9bergements-et-camps-d%E2%80%99installation/installations/types-de-zones-d%E2%80%99installation-dans-les-situations-d%E2%80%99urgence>.

<sup>40</sup> HCR, *The Master Plan Approach to Settlement Planning: Guiding Principles* (principes directeurs régissant l'approche du plan-cadre du HCR en matière de planification des zones d'installation), 2019.

<sup>41</sup> Voir <https://www.unrefugees.org/refugee-facts/camps/> et <https://www.unrefugees.org/news/inside-the-worlds-five-largest-refugee-camps/> (juillet 2023).

<sup>42</sup> En 2019, dans son document intitulé *Master Plan Approach to Settlement Planning: Guiding Principles*, le HCR a indiqué que si sa politique relative aux solutions de substitution aux camps encourageait la recherche d'autres options chaque fois que c'était possible, le fait était que, dans

des réfugiés dans le monde, et 70 à 78 % d'entre eux vivaient en milieu urbain. Ces chiffres, qui ont été communiqués oralement au Comité, ne figurent dans aucun document du HCR.

253. Dans le cadre de ses visites sur le terrain (voir tableau II.26), le Comité s'est rendu dans le plus grand camp du monde : les camps de Cox's Bazar (33 camps au total) divisés en deux mégacamps, le mégacamp de Kutapalong (sous-district d'Ukheia) et le mégacamp de Nayapara (sous-district de Teknaf). Au 30 septembre 2023, 965 467 Rohingyas étaient enregistrés dans des camps au Bangladesh, répartis entre 200 580 familles. Le Comité a audité un tiers de la trentaine de grands camps gérés par le HCR.

Tableau II.26

**Grands camps de réfugiés dans lesquels le Comité s'est rendu entre septembre 2023 et février 2024**

<i>Camp de réfugiés</i>	<i>Bureau de pays</i>	<i>Date de création</i>	<i>Origine et nombre de personnes déplacées de force et d'apatrides en juillet 2023</i>
Cox's Bazar	Bangladesh	1991 <sup>a</sup>	923 359 Rohingyas
Nyarugusu et Nduta	République-Unie de Tanzanie	1996 <sup>b</sup>	118 670 et 75 454 Burundais et Congolais
Mahama	Rwanda	2015	55 387 Burundais et Congolais
Rhino, Imvepi, Kiryandongo et Nakivale	Ouganda	2003-2017	133 335, 64 521, 65 858 et 167 170 Sud-Soudanais, Congolais et autres
Zaatari et Azraq	Jordanie	2013	82 735 et 40 900 Syriens
Mbera	Mauritanie	2012	91 263 Maliens

*Source* : Comité des commissaires aux comptes.

<sup>a</sup> Plus de 95 % des réfugiés de Cox's Bazar sont arrivés après août 2017, et non en 1991.

<sup>b</sup> Alors que le camp de Nyarugusu a été créé en 1996, celui de Nduta a été rouvert beaucoup plus récemment.

254. Les camps se caractérisent par les solutions d'hébergement fournies pendant la phase d'urgence (tentes, kits d'abris d'urgence, bâches en plastique, matériaux de construction trouvés localement, unités d'habitation pour réfugiés et produits de première nécessité), ainsi que par l'autorisation donnée par les autorités d'installer des abris plus durables. Par exemple, en Jordanie, le camp de Zaatari a été établi en 2012 dans la province de Mafraq, dans le nord du pays, près de la frontière syrienne, à la suite d'une décision prise par le Gouvernement en réponse à la forte augmentation des arrivées de réfugiés et à la difficulté pour la société hôte de les accueillir tous. Le Gouvernement a donné son accord pour le site de Zaatari et a accordé à l'ONG Jordanian Hashemite Charity Organization le droit d'utilisation. Le HCR et l'ONG ont monté des tentes, dans un premier temps dans deux secteurs qui en comptaient 5 000 chacun. Les tentes ont été progressivement remplacées par des caravanes pour l'hiver suivant.

255. Au fil du temps, les camps prennent des formes diverses en devenant des sites permanents de facto. Par exemple, le camp de Mahama (Rwanda), qui accueillait initialement des Burundais lors de sa création en 2015, a été aménagé avec des tentes familiales et des services de soins de santé d'urgence, des latrines et des installations d'eau en l'espace d'une semaine. Après cette phase d'urgence, le HCR a déplacé les réfugiés de leurs tentes familiales d'urgence vers des abris semi-permanents. Au bout

---

le monde, plus de 10 millions de personnes déplacées vivaient dans des zones d'installation humanitaires.

d'un an, les réfugiés ont emménagé dans des structures plus permanentes prenant la forme de petites maisons individuelles en terre disposant d'un jardin privé.

256. La diversité des types de camps tient également à la politique du pays d'accueil à l'égard des réfugiés. En effet, le contexte et l'environnement du camp dépendent largement de la politique gouvernementale. L'établissement d'un camp ou d'une zone d'installation formelle doit être approuvé par le pays hôte. Dans la plupart des pays, les camps sont construits dans des zones fermées désignées par l'État (comme au Bangladesh, en Jordanie, en Mauritanie, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie), situées à proximité d'une frontière. L'Ouganda constitue un cas à part, où les terrains sont attribués par l'État dans le sud du pays, mais les autorités négocient avec les propriétaires fonciers l'attribution de parcelles aux réfugiés dans le nord. Dans tous les camps, le pays hôte nomme un(e) directeur(trice) de camp – ainsi que un ou deux adjoints, selon la taille du camp –, qui fait office d'interlocuteur du HCR au sujet de la situation générale dans le camp.

257. La liberté de circulation des réfugiés dépend également de la politique du pays hôte. Certains pays ont une politique d'ouverture (Jordanie, Rwanda et Ouganda), tandis que d'autres imposent des restrictions strictes aux réfugiés (Bangladesh et République-Unie de Tanzanie). Alors que certains camps n'ont qu'un point de contrôle à l'entrée du camp mais autorisent une totale liberté de mouvement (Rwanda), d'autres sont lourdement clôturés et les réfugiés n'ont pas le droit de quitter le camp (un village du camp d'Azraq est strictement fermé et ceint d'une double clôture et les camps de Cox's Bazar sont entourés d'une clôture). La liberté de circulation accordée aux réfugiés a également une incidence sur les possibilités qui leur sont offertes.

258. En conséquence, l'accès des réfugiés au marché du travail est variable : au Bangladesh et en République-Unie de Tanzanie, les réfugiés ne peuvent pas officiellement travailler en dehors du camp ; en Jordanie, ils ne peuvent travailler que dans l'agriculture, l'industrie et les services non qualifiés ou pour leur propre compte ; dans d'autres situations, ils peuvent accéder librement au marché local, ce qui facilite leur intégration parmi les populations d'accueil. Cette situation détermine la durée et le type d'assistance fournie par le HCR et ses partenaires. Elle a également une incidence sur la capacité du HCR à défendre la cause du démantèlement progressif des camps.

259. Dans son Manuel des situations d'urgence<sup>43</sup>, le HCR constate que « les déplacements de personnes s'étendent souvent sur une période plus longue que celle escomptée : les camps ainsi que les zones d'installation formelles et informelles sont rarement occupés pour une courte durée. Les planificateurs doivent toujours s'attendre à ce qu'une fois mises en place, les zones d'installation puissent potentiellement perdurer sur une longue période. Il est probable que les services fournis au cours de cette période restent du ressort d'acteurs humanitaires et que leur intégration aux services disponibles localement soulève quelques difficultés ».

260. Néanmoins, ces situations prolongées n'apparaissent pas dans les statistiques du HCR, ni dans sa communication auprès des parties prenantes. Le Comité n'a pas trouvé de chiffres précis sur le nombre de réfugiés ou de personnes déplacées vivant dans des zones d'installation ou des camps.

261. En outre, dans plusieurs opérations accueillant de grands camps, la durée moyenne de séjour des réfugiés, globale ou par catégorie de population, n'est pas calculée. La durée du séjour dans les camps devrait être connue et intégrée dans les indicateurs et les rapports, car elle pourrait être utilisée sur le terrain pour améliorer

<sup>43</sup> HCR, « Types de zones d'installation dans les situations d'urgence », février 2024.

la gestion des camps, en particulier pour mieux cibler les services à la population. De même, cette information pourrait améliorer les évaluations des programmes et des budgets au niveau des régions et du siège.

**262. Le Comité recommande que le HCR renforce sa stratégie pour les grands camps de réfugiés et améliore sa connaissance de ceux-ci, notamment a) en définissant des priorités d'action ; b) en collectant et en mettant à jour régulièrement des données opérationnelles quantitatives et qualitatives sur les populations concernées, y compris au moyen d'estimations statistiques ; c) en assurant une communication structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion.**

263. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### **b) Alternatives aux grands camps et solutions de sortie**

264. Les camps de longue durée et les situations prolongées soulèvent la question des solutions de sortie. À cet égard, les coûts générés par l'existence des grands camps de réfugiés, tant pour le HCR que pour les gouvernements des pays d'accueil, bien que l'information à ce sujet soit insuffisante, incitent à trouver des solutions de substitution. Le HCR a déployé d'importants efforts, quelquefois couronnés de succès, pour promouvoir certaines solutions telles qu'une meilleure intégration parmi les communautés d'accueil ou la transformation des camps en zones d'installation, mais une approche opérationnelle, plus proactive et collaborative est encore nécessaire.

265. Le HCR s'est engagé à faire des camps de réfugiés l'exception et non la règle. Il a pour doctrine d'éviter autant que possible de créer des situations propices à l'établissement de grands camps permanents. Toutefois, il pourrait adopter une approche plus dynamique et durable et mener des actions plus intégrées.

266. Le HCR a mis au point une panoplie d'outils destinés à la création de camps dans les situations de crise. Conformément à sa politique de 2014 sur les alternatives aux camps<sup>44</sup>, le HCR préconise d'abord de trouver d'autres solutions que l'accueil des réfugiés. Toutefois, lorsque le pays hôte décide d'établir un camp en réponse à une situation d'urgence résultant d'un afflux de réfugiés, les bureaux de pays du HCR peuvent essayer d'agir en faveur de meilleures pratiques dans de nombreux domaines. Le HCR a publié des principes directeurs sur l'aménagement spatial des zones d'installation humanitaires et la gestion des camps. Certains documents ont été produits par le HCR lui-même, comme le *Manuel des situations d'urgence* et le *Master Plan Approach to Settlement Planning: Guiding Principles* (principes directeurs régissant l'approche du plan-cadre du HCR en matière de planification des zones d'installation). D'autres documents ont été produits en collaboration avec des acteurs humanitaires et des organismes des Nations Unies, tels que le « Settlement Profiling Tool: A Spatial Analysis Framework for Settlements Accommodating Displaced Populations » (outil de profilage des zones d'installation : cadre d'analyse spatiale pour les zones d'installation accueillant des populations déplacées) avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le *Camp Management Toolkit* (boîte à outils pour la gestion des camps) avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et le Norwegian Refugee Council. Toutes les lignes directrices permettent d'encadrer la création de camps en capitalisant sur les connaissances et l'expérience du HCR et de ses partenaires. Ces dernières années, le HCR a également élaboré des lignes directrices et des outils destinés à l'élaboration et à l'exécution des interventions en dehors des camps et en

<sup>44</sup> Une politique complémentaire sur la protection, l'inclusion et les solutions dans les zones urbaines devrait paraître en 2024.

milieu urbain, en collaboration avec d'autres organismes spécialisés, comme ONU-Habitat.

267. Lorsqu'une crise survient, outre le travail concernant les camps, le HCR s'efforce de préparer la transition de l'aide humanitaire vers l'aide au développement dans les plus brefs délais. Ce faisant, elle cherche à éviter que certaines situations se retrouvent figées et que les réfugiés restent dépendants à long terme de l'aide humanitaire. C'est pourquoi un plan d'urgence a été mis au point par le HCR à la fin de l'année 2023 pour répondre au nouvel afflux de Maliens en Mauritanie, pour une durée prévue de trois mois. Au départ, le plan était prévu pour six mois, mais la durée a été raccourcie pour entrer plus rapidement dans la phase de résilience, à savoir la mise en œuvre de programmes de développement durable.

268. Néanmoins, de nombreux grands camps sont actuellement amenés à durer. Ces camps de longue durée résultent de situations dans lesquelles les réfugiés peuvent être menacés de violences physiques ou reflètent une situation politique gelée. Les solutions durables ne sont actuellement pas envisageables à grande échelle. Le retour dans leur pays, la réinstallation ou les voies complémentaires sont possibles pour une minorité de réfugiés vivant dans ces camps. Par exemple, entre janvier et juin 2023, seuls 93 réfugiés du camp d'Azraq en Jordanie ont pu partir dans le cadre d'un programme de réinstallation ou de diverses voies complémentaires. En outre, entre janvier et novembre 2023, 148 réfugiés du camp sont retournés volontairement en République arabe syrienne. Compte tenu de la taille de la population vivant dans les grands camps, un transfert rapide de ces réfugiés vers des zones urbaines ne peut être considéré comme une option.

269. Cependant, même dans les pays accueillant de grands camps, le HCR fait face à des coupes budgétaires et il convient de trouver des alternatives durables. Plusieurs options peuvent être envisagées pour élaborer une stratégie de sortie (partielle ou complète), comme une prestation de services différente<sup>45</sup>, l'action en faveur d'une plus grande intégration dans les systèmes nationaux et l'amélioration de l'autonomie des réfugiés. Cependant, changer la manière dont un service est fourni demande du temps (recherche d'une solution, définition d'un nouveau programme, conclusion de contrats avec de nouveaux partenaires d'exécution si nécessaire ou transfert à un autre partenaire pilote, mise en œuvre complète, etc.). Les plans de transition et de sortie progressive doivent donc être considérés comme une priorité et être mis en œuvre à un stade précoce, lorsque la phase la plus aiguë de la période d'urgence est passée.

270. Le HCR sait qu'il doit aller plus loin dans ses mesures pour faciliter la transition vers une approche axée sur le développement, d'autant plus qu'une action orientée vers le développement dans les camps se traduit par une réduction de l'aide humanitaire et des besoins d'assistance en matière de protection. L'objectif général est de restituer le terrain et sa population au pays hôte en intégrant le camp dans son environnement et en le « normalisant » ou en le démantelant. En tout état de cause, il convient de proposer des solutions durables pour les réfugiés. Pour relever ces défis, le HCR doit élaborer des solutions applicables à l'administration, aux services et à l'infrastructure.

271. À cette fin, le HCR est en train de mettre au point une approche qui se situe une fois de plus à un niveau stratégique et non opérationnel. Comme mentionné ci-dessus, il agit en faveur de la mise en œuvre de programmes de développement dans les camps de longue durée au moyen de plateformes telles que le Forum mondial sur les réfugiés. Il a également commencé à élaborer des outils visant soutenir la transition des camps, tels que la stratégie relative à la coopération avec les acteurs du développement, parue en 2023, la boîte à outils pour la gestion des camps, qui comprend une section sur la

<sup>45</sup> Il faut pour cela réévaluer les besoins afin de proposer de nouvelles solutions.

fermeture administrative d'un camp, et le Geneva Technical Hub (pôle technique de Genève). Celui-ci a été créé en 2021, en partenariat avec la Direction suisse du développement et de la coopération. Sur demande et en fonction des ressources disponibles, il fournit des compétences techniques complémentaires aux bureaux de pays pour traiter telle ou telle question. Malgré la petite taille de l'initiative, le Geneva Technical Hub contribue à la pérennité des conditions de vie dans les camps grâce à la production de rapports d'étude. Par exemple, il a produit des études sur la cuisson propre dans les camps de réfugiés de Mahama et de Kigeme (Rwanda) et sur la planification des zones d'installation dans le camp de Mbera (Mauritanie).

272. Plusieurs des initiatives actuelles du HCR et de ses partenaires concernant la transition des camps méritent d'être soulignées. Dans certains camps de longue durée, le HCR travaille à la transition d'un certain nombre de programmes ayant fait leurs preuves. Par exemple, dans le camp de Mahama, de petites maisons individuelles en terre ont été construites depuis 2017-2018, chacune avec un petit jardin potager. Dans les rues du camp, les réfugiés ont récemment planté des arbres, qui apportent de l'ombre dans un environnement sec et ensoleillé et contribuent à abaisser la température à l'intérieur des maisons, dont les toits sont recouverts de tôles. Dans d'autres camps, une véritable transition durable est en cours de planification et l'objectif général a été communiqué aux pays d'accueil.

273. Des travaux sont en cours au Kenya (camps de Kakuma et de Dadaab), en Mauritanie (camp de Mbera) et en Éthiopie (pacte relatif aux réfugiés de Melkadida (2024-2027) : camps de Bokolmany, Melkadida, Kobe, Hilaweyn, Buramino et Dollo Ado). Dans ces situations, le HCR ou le gouvernement du pays hôte ont défini une transition d'ensemble et durable pour les camps. Au Kenya, le Gouvernement et le HCR ont élaboré un plan visant à intégrer les camps dans leur environnement administratif afin d'en favoriser le développement socioéconomique et de construire de nouveaux établissements humains durables. De nombreuses parties prenantes, telles qu'ONU-Habitat et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ont participé au projet. En Mauritanie, le bureau de pays a élaboré une vision ambitieuse en matière d'établissements humains durables pour le camp de Mbera, qui couvre plusieurs problématiques, notamment l'aménagement spatial, la gouvernance, le logement, l'inclusion dans les programmes publics mauritaniens (services sociaux, soins de santé, gestion de l'eau et des déchets, énergie, registre social et éducation) et l'autonomie économique. À l'avenir, cette vision doit être communiquée aux partenaires et approuvée par eux (autorités gouvernementales, organismes d'action humanitaire et de développement des Nations Unies, organisations de développement, banques de développement, etc.) et être mise en œuvre sur le plan opérationnel en suivant un calendrier réaliste.

274. Malgré ces efforts, le camp de réfugiés de Bhasan Char (Bangladesh) montre les limites de ce que peut faire le HCR pour assurer la pérennité des zones d'installation de réfugiés. Bhasan Char a été planifié par le Gouvernement bangladais pour décongestionner les camps de Cox's Bazar et devait accueillir jusqu'à 100 000 réfugiés rohingya. Le 9 octobre 2021, un protocole d'accord a été signé entre le Gouvernement bangladais et le HCR, au nom des organismes des Nations Unies participant à l'action humanitaire en faveur des Rohingyas au Bangladesh. Comme suite à la signature du mémorandum, le HCR a établi un bureau de terrain à Bhasan Char. En janvier 2024, le camp, situé sur une île non urbanisée du golfe du Bengale, accueillait 32 574 réfugiés. Conçu par le Gouvernement bangladais, il n'est pas conforme aux principes directeurs du HCR relatifs aux zones d'installation. Les réfugiés sont isolés, l'ordonnancement de la zone d'installation n'est pas durable, l'île est sujette aux cyclones et aux inondations et les moyens de subsistance sont très limités. Les demandes du HCR et, plus largement, des Nations Unies en faveur de meilleures alternatives à cette forme d'installation n'ont pas abouti.

275. En tout état de cause, les plans d'abandon progressif des camps ou de démarrage d'un processus de transition doivent être clairement définis et programmés avec toutes les parties prenantes concernées et leur être communiqués. Seules quelques opérations ont prévu des plans de ce type. Dans la mesure du possible, cet exercice devrait être systématisé, afin que le HCR puisse plaider en faveur de transitions durables pour les camps auprès de partenaires extérieurs sur la base de propositions mûries. Les plans doivent également être réalistes et tenir compte des limites et des obstacles politiques. Afin de leur donner toutes les chances d'être effectivement mis en œuvre, les plans doivent comprendre un plan d'exécution par étapes, des plans d'action pour chaque secteur et des hypothèses en cas de changement de contexte, de retards ou de diminution des possibilités d'inclusion.

276. Dans les principes directeurs régissant l'approche du plan-cadre du HCR en matière de planification des zones d'installation, il est souligné que la conception des camps doit être guidée par des considérations environnementales. Bien que les risques environnementaux soient pris en compte, ils ne le sont pas suffisamment lors de l'installation des camps ou ne peuvent être évités en raison des restrictions imposées par les pouvoirs publics. La collecte de bois de chauffage à grande échelle peut contribuer à la déforestation des zones entourant les camps. Bien que la foudre constitue un risque récurrent dans le camp de Nduta (République-Unie de Tanzanie), aucune mesure d'adaptation – comme l'installation de paratonnerres – n'a été prise. Dans les régions du Sahel et des Grands Lacs, il existe beaucoup de grands camps où les changements climatiques sont 1,5 à 2,5 fois plus rapides que dans le reste du monde. Les camps sont touchés par des phénomènes soudains (tempêtes, sécheresses, vagues de chaleur, crues, etc.) et lents (désertification, augmentation des températures, modification du régime des précipitations, etc.). Par exemple, ces dernières années, les habitants du camp de Dadaab (Kenya) ont subi des cycles répétés de sécheresse et de crues. Les camps de réfugiés situés autour du lac Tchad sont touchés par des crues de grande ampleur. La définition de plans de transition et de sortie pourrait être l'occasion de réévaluer le niveau d'adaptation des camps face aux risques de catastrophes naturelles. Le HCR devrait donc systématiquement prévoir une évaluation des risques de catastrophes naturelles lors de la définition, seul ou de façon concertée, d'un plan d'établissement humain durable pour les grands camps qu'il gère.

277. Le développement ne relève pas du mandat du HCR, même si une action humanitaire peut avoir des effets sur le développement. Toutefois, les activités de développement requièrent des compétences et des financements spécifiques. Le HCR doit donc collaborer avec tous les partenaires concernés (qu'ils fassent partie ou non du système des Nations Unies) de manière intégrée afin de définir des plans, d'élaborer des projets et de plaider en faveur d'une transition durable des camps. Bien que le HCR se soit récemment engagé à apporter des améliorations dans ce domaine<sup>46</sup>, lorsqu'il s'agit de la transition des camps, le partage des tâches entre le HCR et ses partenaires dans ce domaine n'est pas clair. Il convient d'associer les autorités publiques à tous les niveaux, les acteurs humanitaires (ONG et organismes des Nations Unies) et les acteurs du développement (organismes des Nations Unies tels qu'ONU-Habitat et le PNUD, organismes de développement et institutions financières internationales), ainsi que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies. Ces partenaires devraient être consultés un stade précoce pour déterminer si les orientations sont en adéquation avec leur stratégie et si leur stratégie est adaptée aux plans. Au moment de l'exécution des plans, les responsabilités doivent être clairement définies.

---

<sup>46</sup> Notamment dans le cadre de sa stratégie relative à la coopération avec les acteurs du développement (2023).

**278. Le Comité recommande que le HCR développe les initiatives visant à promouvoir différentes alternatives aux grands camps et des solutions de sortie, dans la mesure du possible.**

279. À cette fin, le HCR devrait intensifier ses discussions sur la modernisation des camps a) en communiquant mieux sur les exemples de réussite afin de trouver des alternatives durables aux grands camps ; b) en produisant une boîte à outils opérationnelle sur la transition des camps dans les situations prolongées ; c) en développant des visions claires sur la transformation urbaine durable des camps et l'inclusion socioéconomique des réfugiés vivant dans les camps ; d) en travaillant en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes concernées dès le début de la préparation des plans d'action. Le HCR devrait également veiller à ce que sa stratégie de collaboration avec les acteurs du développement soit exécutée de façon ambitieuse, en particulier son engagement à approfondir les partenariats avec les organismes des Nations Unies, en définissant clairement un plan axé sur les résultats pour les camps.

280. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

**c) Processus d'enregistrement**

281. Les processus d'enregistrement dans les grands camps souffrent d'un certain nombre de faiblesses. Les procédures en la matière restent fragiles et vulnérables face aux risques de fraude, aussi ne sont-elles pas toujours efficaces. Il est donc difficile de connaître le nombre de personnes déplacées de force vivant dans les camps et d'évaluer leurs besoins. À cet égard, il est indispensable d'améliorer l'interopérabilité des données entre le HCR et les autres entités, comme le Programme alimentaire mondial (PAM), dans les opérations concernées.

282. Comme le HCR l'a réaffirmé dans son plan d'intervention interorganisations en faveur des réfugiés pour l'Ouganda (2022-2025), l'enregistrement est le fondement de la protection et de l'assistance. Toutefois, le Comité a constaté des divergences importantes entre les bureaux de pays en ce qui concerne les procédures utilisées pour l'enregistrement des réfugiés et leur application. De mauvaises conditions d'enregistrement et le manque de rigueur peuvent compromettre l'exactitude des chiffres et empêcher la détection de la fraude.

283. Tout d'abord, les lignes directrices relatives à la fréquence des processus d'enregistrement (Guidance on Registration and Identity Management, publié en 2018) ne sont pas claires. Selon elles, tous les bureaux de pays sont tenus de mettre à jour à échéances régulières les dossiers d'enregistrement, que ce soit dans les camps de réfugiés, les situations d'urgence ou les environnements urbains, ainsi que dans les situations nécessitant un dispositif d'enregistrement mobile. Les dispositions relatives à la mise à jour à échéances régulières des dossiers ne sauraient être considérées comme une instruction précise concernant la fréquence des opérations et laissent le champ libre à l'installation d'un cycle irrégulier de renouvellement de l'enregistrement, marqué par des périodes de plusieurs années sans enregistrement.

284. En outre, les consignes générales du HCR en matière d'enregistrement diffèrent considérablement d'un bureau de pays à l'autre. Les différences peuvent se justifier pour ce qui est des attributions déterminées par les autorités du pays en question, qui peuvent être diverses, mais elles peuvent être inutiles notamment s'agissant des procédures d'enregistrement pour lesquelles le HCR est entièrement responsable et produit ses propres données. Certaines consignes générales n'ont pas toujours été mises à jour, comme au Rwanda, où la version la plus récente remonte à août 2012.

285. Les bureaux de pays en Jordanie et au Rwanda ont mis en place un processus d'enregistrement continu standardisé ; dans le cas de la Jordanie, le cycle se déroule sur une période d'un an et concerne tous les réfugiés. En Mauritanie et en République-

Unie de Tanzanie, l'enregistrement continu est censé être effectué tous les cinq ans, pour autant qu'aucun fait nouveau ne soit intervenu dans la famille de la personne réfugiée. Le Comité a noté que ces délais avaient été respectés, exprimant toutefois des doutes quant à l'exactitude des chiffres relatifs à l'enregistrement<sup>47</sup>. En Ouganda, où de graves problèmes ont été recensés (voir ci-dessous), il n'y a pas d'information sur l'intervalle entre deux enregistrements.

286. Dans les lignes directrices relatives à l'enregistrement continu dans les opérations du HCR, il est mentionné que même dans les opérations où les données d'enregistrement sont mises à jour par vérification, des procédures d'enregistrement continu doivent être mises en place pour assurer l'enregistrement régulier des naissances, des mariages et des autres événements donnant lieu à des modifications des documents d'identité ou des droits, ainsi que l'inactivation ou la clôture des dossiers individuels et l'annulation des pièces d'identité perdues ou endommagées et leur réémission. Il est également indiqué que la vérification, la mise à jour et la complétion régulières des informations relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR sont nécessaires pour garantir l'exactitude des données d'enregistrement et des pièces d'identité, et qu'il s'agit d'un moyen important de lutte contre la fraude.

287. Toutefois, le Comité a constaté que, dans plusieurs pays, les opérations d'enregistrement ne répondaient pas aux objectifs fixés dans les lignes directrices. L'identification des réfugiés est devenue plus facile et plus sûre, grâce à plusieurs outils tels que la reconnaissance de l'iris (système de gestion de l'identité biométrique), qui empêche l'enregistrement d'identités multiples. Cependant, il reste difficile de suivre l'évolution de la composition des familles.

288. Les enfants de moins de cinq ans ne sont pas concernés par la reconnaissance au moyen du système de gestion de l'identité biométrique. Dans des pays comme la Jordanie ou le Rwanda, où les nouveau-nés sont enregistrés correctement et rapidement par les autorités du pays hôte, qui délivrent les actes de naissance, le risque de fraude est faible. Dans les camps où les femmes n'accouchent pas dans des dispensaires et où les naissances ne sont pas enregistrées par une autorité civile, le risque de fraude est plus élevé, car le même nouveau-né peut être présenté par plusieurs familles afin d'augmenter frauduleusement la taille de la famille et donc le niveau d'assistance. À cet égard, le Comité a noté l'absence de dispositifs d'atténuation des risques dans plusieurs pays dans lesquels il s'est rendu et même un déni du risque encouru de la part de certains membres du personnel responsable.

289. Les risques sont beaucoup plus élevés dans le cas des déclarations de décès, car les incitations à atténuer les risques sont moins fortes pour les déclarations de décès que pour les déclarations de naissance ou de mariage. Le Comité a constaté une différence entre les pays dans lesquels les autorités hôtes vérifient les procédures d'inhumation et ceux dans lesquels il n'existe pas de procédures ni de règles.

290. L'inexactitude des données s'explique également par les cas de non-présentation, c'est-à-dire quand les réfugiés n'ont pas eu de contact avec le HCR pendant plus d'un an (quatre mois en Ouganda). Certains réfugiés ont quitté les camps depuis plusieurs mois, et d'autres depuis plusieurs années, sans en informer le HCR, ce qui ne donne pas lieu à l'inactivation de leur dossier. Le bureau de pays en Jordanie est conscient de retards dans le processus d'inactivation. Il a inactivé 89 575 dossiers entre 2021 et 2023, mais considère que le processus d'inactivation n'est pas encore

<sup>47</sup> Selon le registre des risques de l'opération de pays en République-Unie de Tanzanie, la crédibilité des données relatives aux réfugiés est un des risques avec lequel le HCR doit composer dans le pays.

totalelement achevé. Il prévoit que 40 000 dossiers seront inactivés en 2024 et 60 000 en 2025.

291. La nécessité d'atténuer les risques liés à l'enregistrement aurait dû être une priorité pour le HCR, étant donné que des problèmes ont été rencontrés à deux reprises en Ouganda. En mars 2015, le Gouvernement ougandais a repris au HCR la responsabilité de l'enregistrement ; il utilise à cette fin sa propre base de données, Refugee Information Management System, et non le système proGres du HCR. En 2017, des organismes des Nations Unies et de grands donateurs ont commencé à signaler des allégations de corruption, de fraude et d'autres irrégularités dans le processus d'enregistrement. Les allégations concernant les fonctionnaires ougandais portaient notamment sur des fraudes relatives à la distribution de l'aide alimentaire (souvent vendue sur les marchés), sur le nombre de réfugiés (quelque 300 000 réfugiés dits « fantômes »), sur l'obligation faite aux réfugiés de verser des pots-de-vin pour être enregistrés et sur l'attribution à des nationaux ougandais de bourses d'études destinées aux réfugiés<sup>48</sup>. Les allégations de corruption et d'irrégularités ont conduit certains donateurs à suspendre le financement du programme en faveur des réfugiés en Ouganda. En mars 2018, le bureau de pays a créé un poste de haut responsable chargé de coordonner les questions d'enregistrement avec les autorités et assurer la gestion des risques liés aux activités d'enregistrement.

292. Cependant, en 2022-2023, de nouvelles irrégularités d'enregistrement et des allégations de faute ont été signalées dans la zone d'installation de Rhino et dans celles de Bidi Bidi et de Kiryandongo, qui accueillent principalement des réfugiés sud-soudanais. Comme en 2017, ce sont des membres du personnel du PAM qui ont mis au jour cette situation, lors d'exercices réguliers de suivi des distributions de nourriture et d'argent dans le camp de Rhino. Des anomalies ont également été détectées par le personnel du HCR en effectuant des audits de données à l'aide du système de gestion de l'identité biométrique et de la technologie ProGresV4 dans le cadre d'actions régulières de prévention de la fraude<sup>49</sup>. Les irrégularités concernaient l'augmentation de la taille de certaines familles et des modifications irrégulières des dossiers d'enregistrement de certains réfugiés. En tout, ces cas concernaient 6 219 personnes et avaient trait à des nouvelles naissances.

293. Le HCR a pris de nouvelles mesures pour tenter d'atténuer les risques, notamment le recrutement d'experts en gestion de données opérationnelles, la mise en place de contrôles et de filtres électroniques, l'instauration d'une coopération étroite avec le PAM et la présentation des incohérences au Cabinet du Premier Ministre tous les trois mois.

294. Les fraudes qui ont eu lieu en Ouganda ont eu des conséquences très graves pour le HCR, se traduisant par des pertes financières (certains donateurs ont interrompu leur financement, et les nombreuses inspections et audits qui se sont succédé depuis 2017 ont engendré des coûts) et une atteinte à la réputation de l'organisation.

295. Les opérations de vérification ou les recensements, plus faciles à mener dans les camps que dans les zones urbaines, doivent faire partie des outils utilisés. Le HCR a souvent souligné que de telles procédures, même l'enregistrement continu, sont lourdes et trop coûteuses. Il va de soi qu'un processus d'enregistrement représente un coût. Néanmoins, ce travail est au cœur du mandat du HCR et les défaillances ont des

<sup>48</sup> Des personnes se seraient également livrées à la traite de jeunes filles et de femmes mineures pour les marier à des hommes qu'elles n'ont pas choisis en versant des pots-de-vin à des fonctionnaires aux points de passage de la frontière, et des fonctionnaires seraient intervenus dans l'élection des dirigeants des populations de réfugiés pour empêcher que des personnes jugées trop véhémentes soient élues. Voir « [Refugee scam: PS takes leave before suspending Kazungu](#) », *Monitor*, 7 février 2018 (actualisé le 13 janvier 2021).

<sup>49</sup> Lettre de notification conjointe du Programme alimentaire mondial et du HCR, 27 janvier 2023.

incidences très graves sur la collecte de fonds et la réputation, comme l'ont montré les problèmes survenus en Ouganda.

296. Les opérations de vérification, qui sont effectivement lourdes, se sont avérées efficaces non seulement en Ouganda, mais aussi en Jordanie, où un renouvellement de l'enregistrement sur un an est en cours. À la demande du Gouvernement jordanien, le bureau de pays a effectué un recensement (voir tableau II.27).

Tableau II.27

**Nombre de réfugiés dans les camps de Jordanie (2022-2023)**

	Zaatari	Azraq	Total
Mars 2022	80 897	44 108	125 005
Mars 2023	76 373	39 071	116 444

Source : Comité des commissaires aux comptes.

297. L'exercice de vérification montre une variation importante (-7 %) entre 2022 et 2023. En tout, 6 420 des 76 373 réfugiés enregistrés à Zaatari ont indiqué au HCR qu'ils ne vivaient plus dans le camp.

298. La qualité de l'enregistrement devrait également être améliorée par une meilleure interopérabilité à l'aide des outils électroniques du PAM. Comme le montre l'exemple de l'Ouganda, le PAM est l'organisation la plus compétente pour ce qui est des données relatives aux cas de non-présentation, notamment s'agissant des réfugiés qui ne bénéficient plus de l'aide alimentaire. Quand le HCR communique sa liste de réfugiés au PAM, il n'existe pas de procédure systématique permettant au PAM de transmettre électroniquement au HCR les cas de non-présentation, ce qui permettrait l'inactivation des dossiers de réfugiés dans les deux organisations.

299. En outre, le HCR devrait examiner comment et à qui il convient de déléguer des tâches dans le cadre du processus d'enregistrement. Les autorités jouent incontestablement un rôle important dans le processus d'enregistrement, même si les procédures ou les pratiques gouvernementales peuvent poser de nombreuses difficultés. À cet égard, il est essentiel de promouvoir les bonnes pratiques et d'assurer la formation des fonctionnaires, et le bureau de pays doit pouvoir repérer rapidement les problèmes rencontrés et les signaler.

300. En ce qui concerne les aspects des ressources humaines relevant de la responsabilité du HCR (personnel du HCR ou partenaires d'exécution intervenant dans le processus d'enregistrement), le Comité a noté des niveaux inégaux de compétences et d'engagement. En Mauritanie, où l'enregistrement fait l'objet d'un processus bureaucratique long passant par de nombreuses étapes, le premier accueil des réfugiés était assuré par un partenaire d'exécution qui ne semblait pas avoir été correctement formé. Il convient d'ajouter que même le personnel du HCR chargé de cette question ne semblait pas pleinement conscient des éventuels risques de fraude de la part des réfugiés. Le HCR doit employer du personnel local et faire appel à des partenaires d'exécution pour cette activité, qui nécessite des effectifs importants, mais en raison du caractère sensible de l'opération et des risques encourus, il faudrait nettement renforcer le contrôle et faire de la formation des partenaires une priorité.

**301. Le Comité recommande que le HCR améliore les processus d'enregistrement dans les grands camps, notamment : a) en révisant les orientations relatives à l'enregistrement et à la gestion de l'identité afin de favoriser une approche reposant sur l'enregistrement continu sur un cycle d'un an et de mettre en place des programmes de vérification au cas où cette approche**

ne serait pas faisable ; b) en renforçant les capacités et l'appui en matière de procédures de lutte contre la fraude et en assurant l'application intégrale de la nouvelle politique et des procédures de gestion des cas de fraude commise par des personnes déplacées de force ou apatrides, notamment par la nomination, si nécessaire, de points focaux chargés de la lutte contre la fraude ; c) en mettant en place un portail d'interopérabilité dans toutes les opérations où le HCR et le PAM s'échangent des données.

302. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

303. Tout en reconnaissant que le processus d'enregistrement pose des difficultés, le HCR souligne que les statistiques sur les réfugiés fournies aux donateurs ne reposent pas exclusivement sur l'enregistrement, mais aussi sur d'autres ensembles de données, notamment des statistiques annuelles. Les données sont mises à jour tous les six mois conformément à un cadre établi et à l'orientation relative à l'enregistrement et à la gestion de l'identité. Les données démographiques ne sont collectées que dans le cadre de la mise à jour annuelle, qui est disponible au printemps de l'année suivante.

304. Le HCR a également créé des services chargés de la gestion et de l'analyse des données et des identités dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin d'améliorer la gouvernance et la capacité de gestion des données, de fixer des normes en matière de données et de renforcer les capacités statistiques.

305. Au-delà de la qualité des données collectées et de la méthode de collecte, le traitement et l'agrégation des données ne semblent pas être mentionnés dans la documentation. S'il faut saluer les efforts du HCR en faveur d'une plus grande transparence, les données officielles publiées avec un délai de quatre à cinq mois entre la collecte et la publication sont basées sur des données « retraitées », c'est-à-dire sur des ajustements des données brutes collectées, d'après le personnel du HCR.

306. La création de services chargés de la gestion et de l'analyse des données et des identités au niveau des bureaux régionaux a constitué une étape importante dans l'amélioration de la qualité des données et, selon le HCR, ces services jouent un rôle essentiel en matière de suivi des données aux fins de la réponse opérationnelle.

307. La diversité des contextes et des accords avec les gouvernements hôtes empêche certes de standardiser les données, mais le Comité n'a pas pu trouver de description claire de la méthode utilisée par le HCR pour retraiter les informations qu'il recueille. Dans une optique de transparence, le HCR devrait décrire les méthodes et les modèles utilisés pour retraiter les statistiques annuelles sur les réfugiés au moment de leur publication.

#### **d) Évaluation des besoins et des dépenses**

308. Les besoins des grands camps ne sont spécifiquement isolés ni dans le processus d'élaboration du budget ni dans les dépenses y relatives lors de la phase d'exécution, même si certains des biens et services recensés ont été de toute évidence demandés pour ces camps. Par conséquent, il est difficile d'établir une comparaison entre les coûts par réfugié dans les camps et hors des camps, même si l'écart peut être important dans les pays où la majorité des réfugiés vivent dans des zones urbaines.

309. Les budgets axés sur les besoins ne mettent pas particulièrement en exergue les besoins liés aux personnes déplacées de force et aux apatrides vivant dans des camps parmi les besoins de tous les réfugiés vivant dans le pays, même si certains des biens et services recensés (électricité, abris, etc.) ont manifestement été demandés pour les camps.

310. À cet égard, le fait que les budgets des camps ne soient pas présentés séparément dans les budgets axés sur les besoins ne signifie pas que le HCR n'a pas connaissance des besoins estimés des camps. L'évaluation est réalisée avec toutes les parties prenantes opérant dans les camps. Toutefois, ces informations ne sont pas communiquées aux donateurs.

311. En outre, le Comité a eu du mal à déterminer le coût des camps pour le HCR. D'une part, le HCR ne recense pas les besoins spécifiquement liés aux camps lors de l'élaboration de son budget axé sur les besoins, ce qui lui permet d'éviter d'affecter des crédits aux camps. D'autre part, le coût de la gestion des camps pour le HCR, comparé aux montants consacrés aux réfugiés urbains, est une information utile qui mérite d'être communiquée aux donateurs et aux gouvernements hôtes.

312. Dans la plupart des pays, la documentation fournie par le HCR ne permet pas de déterminer la répartition des coûts. Par exemple, au Rwanda, jusqu'en 2022, le rapport du bureau de pays du HCR ne permettait pas de localiser les activités et de déterminer quelles dépenses étaient associées à tel ou tel site (c'est-à-dire les camps, les zones d'installation, etc.). Par conséquent, ce n'est qu'à partir de 2022 que le budget pourra être ventilé par camp au Rwanda. Les rapports du HCR sont principalement structurés autour des produits et des types d'activité et non des différents camps dans lesquels il opère.

313. Plus généralement, le tableau des dépenses opérationnelles pour chaque opération de pays en 2022 et celui des dépenses opérationnelles destinées aux camps montre que les camps sont plus coûteux que l'assistance fournie aux réfugiés urbains.

314. Pour les bureaux actifs dans les pays où la grande majorité des réfugiés sont accueillis dans des camps (par exemple au Bangladesh, en Mauritanie et en République-Unie de Tanzanie), il ne devrait pas y avoir une grande différence entre les dépenses par réfugié dans les camps et hors des camps. Néanmoins, la différence est marquée dans les pays où la majorité des réfugiés sont des réfugiés urbains. En 2022, les deux camps de Jordanie ont représenté 29 % des dépenses opérationnelles de l'opération de pays, alors qu'ils accueillaient 17 % des réfugiés présents dans le pays. En Ouganda, les dépenses opérationnelles liées aux camps représentaient 30 % du total des dépenses opérationnelles affectées au pays, pour 23 % des réfugiés présents sur le territoire.

315. Outre les besoins spécifiquement liés à la gestion des camps et aux services fournis, les surcoûts sont également liés aux situations prolongées. Au fil du temps, les besoins des réfugiés et la population elle-même évoluent. Certains réfugiés sont nés et ont grandi dans les camps. Il faut satisfaire un éventail plus large de besoins, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé. Ces services doivent être assurés par le HCR, mais aussi par les différentes parties prenantes qui interviennent dans les camps, le gouvernement hôte et les réfugiés eux-mêmes.

**316. Le Comité recommande que le HCR détaille mieux le processus budgétaire en y incluant les besoins et les dépenses liés à la gestion de grands camps.**

317. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

**e) Gouvernance des grands camps, coordination et fourniture de services**

318. Les bureaux de pays du HCR assument un double rôle :

a) La cogestion des grands camps avec les États hôtes, qui est assurée en grande partie par le HCR<sup>50</sup> [sous-alinéa 5 e) i) ] ;

b) La coordination et la participation à des activités sectorielles, telles que la protection, l'éducation, la santé, la nutrition, les moyens de subsistance, etc. ; conformément au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les États hôtes, d'autres organismes des Nations Unies tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'OIM, le PAM et d'autres, ainsi que des ONG internationales ou locales, peuvent également participer à des programmes sectoriels [sous-alinéa 5 e) ii)].

319. Le HCR accorde une attention particulière à son rôle en matière de coordination des activités dans les camps. Il a pour mandat d'assurer la conduite des interventions d'urgence, notamment en coordonnant l'action interorganisations en faveur des réfugiés, en coopération avec les autorités des pays d'accueil. Le nombre de secteurs d'intervention est déterminé par le contexte, les besoins des réfugiés et les priorités opérationnelles. Dans le cadre du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, le HCR assure la coordination conjointe avec les autorités dans les secteurs suivants : la protection, y compris, le cas échéant, dans les sous-secteurs de la protection des enfants et de la lutte contre la violence de genre ; la santé et la nutrition ; l'éducation ; l'installation et le logement ou les abris ; les moyens de subsistance et l'inclusion économique. D'autres secteurs peuvent être créés en fonction des besoins et des capacités, notamment l'eau, l'assainissement et l'hygiène ; la sécurité alimentaire ; les besoins essentiels ; les fournitures et les télécommunications.

320. La coordination conjointe des secteurs repose sur la présence et les compétences des partenaires dans le domaine, ainsi que sur des accords globaux. Pour les interventions en faveur des réfugiés, le HCR est le dernier recours. En cas d'insuffisances graves, le HCR peut être amené à assurer les activités d'assistance vitale.

321. Cependant, le Comité a noté que, dans certains cas, le HCR avait directement exécuté une partie du mandat fondamental d'autres organismes des Nations Unies ou avait joué un rôle de premier plan dans la coordination de questions techniques, sans avoir invoqué des insuffisances graves ou urgentes pour justifier ses interventions.

322. En outre, certaines tâches relevant entièrement ou principalement de sa responsabilité méritent une plus grande attention. Parmi les activités liées au mandat de protection, la protection contre la violence de genre dans toutes ses composantes est assurée de manière inégale et parfois très insuffisante.

*i) Cogestion des grands camps avec les États hôtes*

323. Le HCR participe à la cogestion des grands camps avec les gouvernements des pays d'accueil. À cet égard, les relations avec les nombreux acteurs travaillant dans les camps font généralement l'objet d'un contrôle adéquat, même s'il s'agit d'un processus chronophage. Sans se départir de sa responsabilité en matière d'action en faveur des réfugiés, le HCR devrait se concentrer principalement sur la coordination globale et les questions stratégiques et trouver des moyens de rationaliser les processus de coordination afin de gagner du temps et d'économiser des ressources en personnel.

<sup>50</sup> Seule l'Organisation internationale pour les migrations et quelques organisations non gouvernementales, telles que le Conseil danois pour les réfugiés, peuvent avoir des responsabilités comparables, et, parmi les pays dans lesquels le Comité s'est rendu, seulement au Bangladesh.

### Relations avec les États hôtes et les autorités locales

324. L'État hôte occupe une place centrale dans la gestion des grands camps. Les camps sont situés sur son territoire et relèvent de sa responsabilité générale. L'État hôte est chargé de l'établissement des règles applicables aux réfugiés (liberté ou non de circulation, de travail, d'éducation, de construction, etc.), de la sécurité des camps et de tous les aspects de la vie des camps dont les autorités hôtes souhaitent traiter. À cet égard, le rôle du HCR dans la gestion opérationnelle des camps dépend étroitement des activités que les pays d'accueil acceptent de partager avec l'organisation.

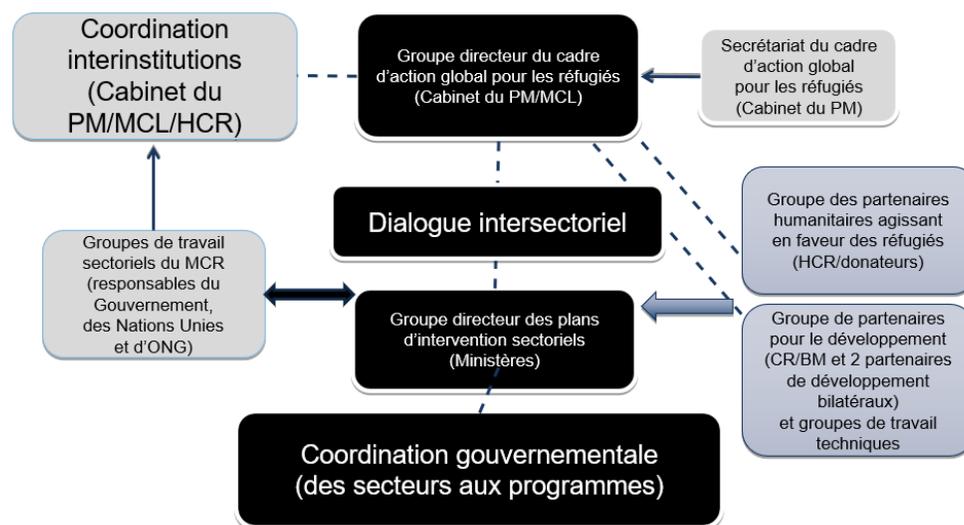
325. Par conséquent, la qualité du dialogue avec les autorités, tant au niveau central que local, est cruciale. À défaut de consentement du gouvernement du pays hôte et d'une bonne coordination avec les institutions de l'État, les bureaux de pays du HCR ne peuvent pas mener leurs activités de gestion des camps.

326. Dans la plupart des pays, les accords de base (ou les mémorandums d'accord, comme en Jordanie ou au Bangladesh) sont signés avec le pays d'accueil.

327. Dans tous les pays dans lesquels s'est rendu le Comité, les relations avec les gouvernements hôtes sont bonnes ou acceptables en ce qui concerne la gestion des camps<sup>51</sup>. Les représentants des bureaux de pays et leur personnel sont très attentifs à la qualité du dialogue et consacrent beaucoup de temps aux relations avec les autorités nationales et locales. Le dialogue est de nature formelle, mais aussi informelle. Sur le plan formel, un système de coordination définissant notamment les différents interlocuteurs, les comités à constituer ou les réunions à tenir et la fréquence des réunions et des rapports est approuvé. La figure II.V présente l'ordonnancement aux niveaux national et local du système de coordination pour l'Ouganda.

Figure II.V

#### Cadre général de coordination pour l'Ouganda



Source : bureau de pays du HCR en Ouganda

Abréviations : CR/BM = coordonnateur(trice) résident(e) de la Banque mondiale ;  
MCL = Ministère des collectivités locales ; MCR = modèle de coordination de l'action en  
faveur des réfugiés ; ONG = organisations non gouvernementales ; PM = Premier Ministre.

<sup>51</sup> La question des réfugiés en milieu urbain et de leur protection par le HCR peut être plus épineuse dans certains pays.

*Gouvernance des camps*

328. En tant que cogestionnaire des camps et conformément au modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, le HCR coordonne les activités mises en œuvre dans le camp. Le Comité a noté que ce rôle était dans l'ensemble assumé correctement, grâce à des structures de coordination bien conçues et à des réunions régulières avec toutes les parties prenantes, à savoir les autorités du pays hôte, les organismes des Nations Unies et les ONG présentes dans les camps. Le HCR dirige la coordination des activités mises en œuvre dans les camps et bénéficie de la bonne réputation des autres parties prenantes en tant qu'intermédiaires avec les autorités hôtes.

329. Les réunions de coordination des camps, présidées par le HCR ou coprésidées par les autorités hôtes et auxquelles participent les autres parties prenantes, devraient traiter des questions d'intérêt commun et non des questions ciblées et techniques qui ne concernent qu'un seul secteur. Des réunions sectorielles sont organisées à cet effet, chaque secteur ayant son propre chef de file et sa propre équipe. Le HCR participe à la plupart des secteurs dans les camps.

330. Dans plusieurs camps, des organismes des Nations Unies ou des ONG ont déploré leur manque d'autonomie et se sont montrés réticents à organiser des réunions sectorielles, du fait que toutes les questions étaient suivies au niveau de la coordination générale.

331. Sans se départir de ses responsabilités en matière d'action en faveur des réfugiés, le HCR devrait se concentrer principalement sur la coordination globale et les questions stratégiques et trouver des moyens de simplifier les processus de coordination afin de gagner du temps et d'économiser des ressources en personnel.

ii) *Coordination des activités sectorielles et participation à celles-ci*

*Relations avec les partenaires d'exécution*

332. Dans les camps, afin d'exécuter les programmes, les interactions avec les ONG et les autres organismes des Nations Unies sont constantes. Cependant, en ce qui concerne la gouvernance mondiale des camps, l'interaction est moins fréquente et moins formelle, étant donné que les autres organismes des Nations Unies et les ONG ne sont pas officiellement associés. Comme il a été indiqué ci-dessus, la responsabilité de la gouvernance est partagée entre le HCR et les gouvernements des pays d'accueil. Les autres partenaires se concentrent principalement avec le HCR sur la préparation des interventions au niveau national et la définition des objectifs de collecte de fonds.

333. Dans certains cas, la question de la gestion des camps ne semble pas suffisamment intégrée dans la stratégie des Nations Unies dans le pays. Par exemple, en Ouganda, le pays africain qui compte le plus grand nombre de réfugiés, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2021-2025) mentionne la question des réfugiés et des zones d'installation et présente brièvement quelques actions concrètes dans ces zones, mais donne l'impression que la question des réfugiés est globalement distincte des autres politiques de développement et traitée essentiellement dans le contexte du cadre d'action global pour les réfugiés.

334. Étant donné que la gestion des camps est une affaire de priorités humanitaires, en particulier dans les grands camps de longue durée, les bureaux de pays du HCR pourraient renforcer les relations avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies afin de mieux intégrer les questions relatives aux réfugiés et aux camps dans les stratégies de pays des Nations Unies, du moins dans les pays où les autorités sont ouvertes à une approche globale.

335. **Le Comité recommande que le HCR améliore ses relations avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies pour mieux intégrer les questions ayant trait aux réfugiés dans la stratégie du système des Nations Unies dans les pays d'accueil afin de créer des synergies et d'éviter les chevauchements d'activités.**

336. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

*Participation des personnes déplacées de force et des apatrides à la vie du camp*

337. Le niveau de participation des réfugiés varie et s'exprime de différentes manières et par différents moyens. Dans certains cas, comme au Rwanda et en Ouganda, les réfugiés élisent des représentants de comités, que le HCR et les autorités nationales consultent avant de prendre des décisions importantes. En Jordanie et en Mauritanie, les représentants des réfugiés, qui sont désignés selon la tradition et non en suivant un processus électoral, sont également consultés ; leur légitimité auprès des populations de réfugiés peut être réelle, mais il existe des distorsions (surreprésentation des chefs de communautés traditionnelles, sous-représentation des femmes, etc.).

338. Étant donné que la plupart des grands camps sont le résultat de situations prolongées, les réfugiés sont susceptibles de rester dans les camps pendant de nombreuses années. La gestion des camps serait plus efficace si les réfugiés pouvaient exprimer leurs opinions et leurs souhaits. Cela permettrait également probablement de réduire les risques de frustration et de violence.

339. Sans mettre au point un système complet de représentation dans les camps (les camps font généralement partie du territoire national et ne peuvent avoir leurs propres règles si elles diffèrent de celles fixées par les autorités nationales), il serait utile que les réfugiés aient le droit d'élire librement leurs représentants là où un tel système n'existe pas encore (par exemple, à Cox's Bazar (Bangladesh), des élections n'ont été organisées que dans 4 des 33 camps) et que leurs représentants soient consultés par les autorités hôtes et le bureau de pays du HCR pour ce qui a trait à la gestion du camp. Cela n'est pas possible dans tous les pays, car certains gouvernements, comme au Bangladesh, sont réticents à l'idée d'autoriser des élections parmi les populations de réfugiés. Toutefois, même lorsque c'est le cas, les bureaux de pays du HCR devraient poursuivre et intensifier leur action en ce sens.

340. Avec ou sans élections, les réfugiés sont souvent investis dans la vie des camps par l'intermédiaire de comités ou de groupes auxquels ils peuvent adhérer volontairement, ainsi que dans le cadre d'activités bénévoles de proximité. Par exemple, dans le camp de Mbera (Mauritanie), 31 associations ont été créées. Le bureau de pays du HCR s'emploie activement à promouvoir la vie associative en encourageant la participation à ces groupes, en finançant certaines des activités bénévoles et en consacrant beaucoup de temps aux réunions des groupes à leur suivi.

341. Un dernier moyen d'associer davantage de réfugiés à la vie et à la gestion des camps consiste à recruter certains d'entre eux parmi le personnel local du HCR, d'autres organismes des Nations Unies ou de partenaires d'exécution, si la réglementation nationale l'autorise. Le HCR y est favorable, à condition que les réfugiés concernés reçoivent une formation adéquate.

*Communautés d'accueil*

342. Certains programmes du HCR aident les communautés d'accueil à contribuer à l'intégration des réfugiés et à atténuer la pression exercée par l'afflux de réfugiés. Au Rwanda, en 2022, les activités du HCR ont touché 152 402 personnes, dont 119 664 réfugiés, 739 demandeurs d'asile, 2 500 réfugiés rwandais rapatriés, 9 500 apatrides,

15 000 personnes vivant dans les communautés d'accueil et quelque 5 000 autres personnes déplacées de force et apatrides. Le Bangladesh comptait 965 467 réfugiés au 30 septembre 2023. En outre, le plan d'intervention conjoint concerne également plus de 500 000 personnes qui, parmi les communautés d'accueil, sont touchées par la présence de réfugiés, c'est-à-dire que plus d'un tiers du nombre total de personnes dans le besoin est constitué des communautés d'accueil.

343. Cette situation s'explique par deux grands facteurs : les communautés d'accueil et les populations réfugiées sont souvent géographiquement mélangées et, même lorsqu'elles vivent dans des zones proches mais distinctes, comme au Bangladesh, il est crucial de ne pas se concentrer uniquement sur les réfugiés sans tenir compte des communautés d'accueil, de manière à maintenir la cohésion sociale et à atténuer les éventuelles tensions. Les communautés d'accueil sont généralement représentées par les autorités locales ou ne sont pas représentées du tout. Il est parfois difficile pour les bureaux de pays du HCR d'identifier clairement les interlocuteurs, ce qui peut compliquer la prévention des tensions. Les bureaux de pays du HCR sont néanmoins attentifs à cette question et s'efforcent de développer de bonnes relations avec les autorités locales et de prendre en compte les besoins, les souhaits et les contraintes des communautés d'accueil.

#### *Protection*

344. La protection des réfugiés est au cœur du mandat du HCR. Il s'agit d'un concept large qui englobe tous les aspects de la vie des réfugiés. Les observations ci-après sur la participation du HCR dans de nombreux secteurs mettent en évidence les difficultés à fixer des limites dans le cadre du mandat de protection.

345. Certains aspects de la protection des réfugiés relèvent toutefois entièrement ou principalement de la responsabilité du HCR. La sécurité physique des camps, par exemple, doit être assurée par le pays d'accueil, mais le HCR, en tant que cogestionnaire du camp, intervient nécessairement pour assurer le maintien de l'ordre entre les populations et atténuer la criminalité et les tensions. À cet égard, la plupart des camps dans lesquels s'est rendu le Comité sont décrits par le HCR comme n'étant pas touchés par un conflit ouvert ou la violence. Selon les autorités jordaniennes, dans les deux camps, le taux de criminalité est probablement inférieur à celui du reste du pays. En revanche, la région de Cox's Bazar, au Bangladesh, fait figure d'exception préoccupante.

346. L'amélioration des conditions de vie des réfugiés est également un élément important des activités de protection, car une telle amélioration réduit la vulnérabilité socioéconomique de la population. Le Comité note que le HCR prend les devants sur cette question, notamment en plaidant en faveur de l'accès au travail pour les réfugiés, même dans les pays où les autorités d'accueil sont réticentes à accorder ce droit. L'accès à l'éducation et aux moyens de subsistance atténue également les risques en matière de protection, en particulier pour les filles et les jeunes réfugiés, en réduisant la nécessité de recourir à des mécanismes d'adaptation négatifs.

347. Les questions liées aux mécanismes locaux de protection ou à la protection individuelle, telles que la protection contre la violence de genre dans toutes ses composantes, sont traitées de manière inégale et parfois très insuffisante. D'une part, le HCR peut avoir tendance à minimiser son rôle, estimant que son mandat de protection concerne des populations (des personnes contraintes de fuir) et non des individus. D'autre part, il peut s'appuyer sur le rôle que joue la communauté pour atténuer les risques, même si, pour plusieurs raisons, certains problèmes ne peuvent être résolus par la communauté, en supposant en premier lieu qu'elle n'est pas à l'origine de la violence.

348. Dans tous les pays, le HCR souligne son rôle en matière de prévention des mariages d'enfants, des mesures ayant été prises pour atténuer ce risque. En Jordanie, un couple dont l'épouse est une fille ne peut pas obtenir un nouvel hébergement. Cependant, s'il est important de lutter contre les mariages précoces, ce n'est pas le seul problème lié à la violence de genre.

349. Au total, 220 cas de violence de genre ont été recensés dans le camp de Mbera (Mauritanie), 1 920 en République-Unie de Tanzanie, 2 733 à Cox's Bazar (Bangladesh), 4 189 dans le camp de Mahama (Rwanda) et 12 428 dans les deux camps de Jordanie.

350. Dans de nombreux pays, la prévalence de la violence de genre ne semble pas réaliste. Si l'on considère que certains camps sont de taille comparable (par exemple, les deux camps de Jordanie et le camp de Mbera en Mauritanie) et que d'autres sont beaucoup plus grands (au Bangladesh), les écarts très importants entre les nombres de cas recensés montrent l'importance inégale accordée à ces questions par les bureaux de pays du HCR.

351. Le Comité ne sous-estime pas les difficultés auxquelles se heurte la gestion des camps. Toutefois, les divergences susmentionnées ne peuvent s'expliquer uniquement par des contextes culturels différents. À cet égard, le HCR devrait revoir son approche de la protection individuelle et ses méthodes de suivi et de comptabilisation des cas de violence de genre.

**352. Le Comité recommande que le HCR s'emploie à mieux recenser et atténuer les risques liés à la protection des personnes déplacées de force et apatrides prises en charge dans les grands camps, y compris les risques de violence de genre, et qu'il renforce ses capacités en la matière.**

353. À cette fin, le HCR devrait notamment s'efforcer de mieux recenser et évaluer les risques les plus critiques, d'examiner et d'améliorer les moyens d'atténuation de ces risques et de définir clairement des mesures et des objectifs prioritaires, notamment en ce qui concerne la formation du personnel et des partenaires d'exécution.

354. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### *Programmes visant à subvenir aux besoins fondamentaux*

355. Ayant pour mandat la responsabilité de coordonner les actions en faveur des besoins des réfugiés, le HCR a un rôle à jouer en matière de coordination conjointe des secteurs. Dans le cas des besoins fondamentaux, la coordination conjointe repose sur la présence et les compétences des partenaires dans le domaine, ainsi que sur des arrangements globaux.

356. Dans tous les camps de réfugiés, outre la protection, le HCR assure en continu des programmes dans des secteurs d'assistance qui relèvent du mandat principal d'autres organismes des Nations Unies<sup>52</sup>.

357. S'il est indéniable que le HCR est le dernier recours en ce qui concerne l'assistance aux réfugiés, le degré et la fréquence de l'engagement direct de l'organisation dans des secteurs d'assistance devraient être clairement justifiés par des situations d'insuffisances critiques et urgentes.

358. Dans les camps, le HCR est à l'initiative de l'assistance humanitaire et assure toutes les activités dont les besoins ne sont pas entièrement couverts par une autre

<sup>52</sup> En pratique, ces responsabilités se traduisent sur le plan opérationnel par les grands domaines suivants : protection, assistance et facilitation de solutions.

organisation. Soit il se substitue à d'autres acteurs, y compris des organismes des Nations Unies, qui ne sont pas eux-mêmes en mesure de fournir une assistance aux camps, soit l'assistance qu'il fournit est liée à des infrastructures qui ont été construites dans une perspective de développement et dont il est chargé de maintenir en état tant qu'il continue à gérer les camps. Dans la plupart des camps de réfugiés, outre la protection, le HCR mène des activités dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, de la nutrition et des moyens de subsistance, entre autres.

359. Ayant conclu des accords-cadres avec des organismes des Nations Unies, le HCR fait face à une réalité sur le terrain qui l'amène à s'investir directement dans un vaste éventail de programmes. Il est indiqué dans le mémorandum d'accord entre le HCR et le PAM que, dans les camps de réfugiés, le HCR et ses partenaires opérationnels et partenaires d'exécution sont responsables de l'évaluation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes de nutrition et de la situation des bénéficiaires, y compris de tout programme d'alimentation sélective qui s'avère nécessaire<sup>53</sup>. Par ailleurs, selon le cadre de collaboration stratégique entre le HCR et l'UNICEF<sup>54</sup>, cette collaboration tient dûment compte des rôles respectifs des deux organisations définis dans le cadre du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés du HCR, sans chercher à les changer<sup>55</sup>. Par exemple, dans les camps de réfugiés ougandais, les activités du HCR dans le domaine de l'éducation sont très vastes. Le HCR paie les traitements des enseignants, ce qui constitue une dépense renouvelable qui devrait, dans des circonstances normales, relever de la responsabilité de l'État ou d'acteurs non étatiques dans le cadre d'un parcours d'inclusion transitoire, comme il est également précisé dans le Pacte mondial sur les réfugiés. Il convient également de noter que l'engagement de l'UNICEF en faveur de l'éducation des réfugiés en Ouganda est très limité. En 2020, en République-Unie de Tanzanie, les examens organisés pour les réfugiés par le National Examinations Council of Tanzania ont été financés par l'UNICEF et le HCR à hauteur de 150 000 dollars chacun.

360. Le HCR continue de financer le coût des infrastructures construites dans les camps, dans une perspective globale de développement. Tant que les camps sont ouverts et que les réfugiés ont besoin d'une assistance humanitaire complète, il est difficile de transférer les systèmes nécessaires à d'autres parties prenantes. En effet, un opérateur devrait alors faire payer les consommateurs pour l'utilisation de ses services. En Jordanie, les camps ont l'électricité depuis 2017 et sont alimentés par des panneaux solaires. Depuis, le HCR est chargé de maintenir le système en état et continuera de le faire jusqu'à ce que les réfugiés deviennent autonomes ou puissent bénéficier de solutions durables. Cela signifie que le HCR doit prendre en charge le coût de l'entretien et de la réparation du réseau vieillissant et payer les droits à prestations mensuels des électriciens recrutés parmi les réfugiés comme Volontaires des Nations Unies.

361. Le HCR joue un rôle de premier plan dans la plupart, voire la totalité, des secteurs de la gestion des camps. Le personnel du HCR s'investit régulièrement dans le suivi des questions techniques, par exemple, ce qui ne concorde pas avec la note d'orientation du HCR sur la coordination des réfugiés, mise à jour en 2019, dans laquelle il est indiqué que le HCR encourage les partenaires disposant des capacités,

---

<sup>53</sup> Mémorandum d'accord entre le HCR et le Programme alimentaire mondial, janvier 2011, article 3.22.

<sup>54</sup> En particulier l'article 2.1., qui prévoit que les deux organisations mettront l'accent sur les efforts conjoints et complémentaires en matière de politique, de programmation, de sensibilisation et de mobilisation des ressources à l'appui des objectifs dudit cadre.

<sup>55</sup> Article 2.10.

des compétences et de l'expérience nécessaires à assumer le rôle de chef de file de secteurs. Cela a pour conséquence regrettable d'amenuiser les compétences des partenaires à long terme et de décourager les nouveaux venus d'investir dans la gestion des camps.

362. Pour le HCR, la cogestion d'un camp de réfugiés et les activités de programmation requièrent un personnel dévoué, doté de compétences et de connaissances spécifiques. Il est plus compliqué de recruter du personnel sur le plan international du fait du lieu où se trouvent les camps de réfugiés. La plupart d'entre eux sont situés dans des lieux d'affectation classés difficiles et famille non autorisée. Le HCR a donc demandé à la Commission de la fonction publique internationale de définir des critères relatifs à la localisation des camps qui donnent lieu à des rémunérations attrayantes et à des durées de déploiement raisonnables. Toutefois, certains bureaux de pays ont encore du mal à recruter certains profils. Par exemple, la sous-délégation du HCR à Bassiknou (Mauritanie) a des difficultés à recruter du personnel sur le plan international, en particulier des femmes.

363. Dans ce contexte, pour le renforcement des capacités et dans une perspective à long terme de retrait progressif, le HCR a pour politique de s'appuyer davantage sur les personnes et les organisations disponibles au niveau national. Le Comité se félicite de cette initiative. Pour mettre en œuvre efficacement cette orientation stratégique, le HCR doit s'assurer que les partenaires d'exécution disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour exécuter les programmes efficacement. Il doit également veiller à ce que les partenaires partagent les mêmes valeurs que lui et, plus globalement, que les Nations Unies. Lors de ses visites dans les camps de réfugiés, le Comité a constaté plusieurs difficultés dans ce domaine. Par exemple, le bureau de pays en Mauritanie n'a pas renouvelé sa collaboration avec quatre partenaires d'exécution (un partenaire international et trois partenaires locaux) pour l'année 2024 parce qu'ils n'atteignaient pas les résultats escomptés, notamment sur le plan de l'efficacité.

**364. Le Comité recommande que le HCR étudie des moyens d'améliorer la coordination de la gestion des grands camps, en définissant clairement, par une mise à jour du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les tâches prioritaires confiées au HCR et celles confiées à d'autres partenaires.**

365. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

#### **f) Performance et principe de responsabilité**

366. Les informations sur les coûts et l'efficacité de la gestion des grands camps sont insuffisantes. Les donateurs, les pays d'accueil et les bénéficiaires ne sont pas informés de ce que coûtent les camps par rapport à d'autres solutions, en particulier parce que le HCR présente son budget et ses rapports sans faire de distinction entre les réfugiés vivant dans les camps et ceux vivant en milieu urbain. Dans un contexte de contraintes financières, le HCR gagnerait à réfléchir à la manière d'améliorer la responsabilité, l'efficacité et l'efficience.

#### *Dépenses de coordination et de gestion dans les grands camps*

367. Bien que la gestion des camps soit une activité propre au HCR, ses coûts ne sont pas précisément mesurés. Les dépenses afférentes à la gestion des camps sont incluses dans les dépenses opérationnelles. Parmi les pays dans lesquels le Comité s'est rendu, seul un bureau de pays, celui du Bangladesh, fournit des informations détaillées sur les dépenses de coordination. Les dépenses de coordination apparaissent séparément dans la liste de l'évaluation des dépenses présentée aux donateurs potentiels. Dans le Plan d'intervention conjoint face à la crise humanitaire des Rohingyas pour 2023, ces

dépenses s'élevaient à 11,3 millions de dollars [1,4 % du montant total des besoins évalués (811 millions de dollars)].

Tableau II.28

### Vue d'ensemble du Plan d'intervention conjoint face à la crise humanitaire des Rohingya au Bangladesh pour 2023

(En dollars des États-Unis)

<i>Secteur</i>	<i>Institution pilote</i>	<i>Besoins du HCR</i>	<i>Besoins de l'institution pilote</i>	<i>Total des besoins</i>	<i>Part du budget du HCR (en pourcentage)</i>	<i>Part de l'institution pilote (en pourcentage)</i>
Sécurité alimentaire	PAM et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	2 500 000	209 000 000	234 840 933	1	89
Protection, protection de l'enfance et violence de genre	HCR (UNICEF-Fonds des Nations Unies pour la population)	28 225 009	–	76 618 044	37	–
Gestion et aménagement des sites et habitat – produits non alimentaires	OIM et HCR	67 000 000	–	160 698 130	42	–
Renforcement des compétences liées aux moyens de subsistance	HCR	14 500 000	–	40 044 297	36	–
Santé	Organisation mondiale de la Santé	22 000 000	11 506 000	97 325 626	23	12
Nutrition	UNICEF	3 300 000	10 350 120	40 044 297	8	26
Eau, assainissement et hygiène	UNICEF	28 000 000	21 044 478	78 756 385	36	27
Éducation	UNICEF et Save the Children	14 206 445	33 190 000	71 186 346	20	47
Télécommunications d'urgence	PAM	–	1 150 000	–	–	–
Coordination	–	411 875	–	11 335 639	4	–

Source : Plan d'intervention conjoint face à la crise humanitaire des Rohingya pour 2023.

368. La mise en exergue des dépenses de coordination s'explique par l'échelle de l'opération et, plus précisément, par le fait que, en partie en raison de cette échelle, une structure de coordination et de gestion des camps a été créée à cet effet, à savoir le Groupe de la coordination intersectorielle. Celui-ci est conduit par le Gouvernement bangladais et financé par des donateurs internationaux. Son personnel peut provenir du HCR, de l'OIM ou d'autres organismes des Nations Unies, mais doit être « neutre » vis-à-vis d'eux. Le Groupe joue un rôle central dans la gestion de l'action en faveur des réfugiés, en plus de la coordination sectorielle. Le Bangladesh compte 34 camps : 33 à Cox's Bazar (dénommés collectivement « camp de Cox's Bazar ») et 1 sur l'île de Bhasan Char. Contrairement à ce qu'il fait dans les autres pays, le HCR gère les 33 camps de réfugiés de Cox's Bazar en collaboration avec l'OIM, qui n'a néanmoins aucun rôle de ce type à Bhasan Char.

369. L'exemple du Bangladesh, le seul où les dépenses de coordination entre les différents organismes des Nations Unies et des ONG ont été mises en exergue, montre

que la coordination est coûteuse<sup>56</sup> : même si les besoins évalués ne représentent que 1,4 % du total des besoins évalués pour l'opération, 11 millions de dollars représentent une somme importante. Ainsi, avec un coût par réfugié de cet ordre, plus de 16 millions de dollars seraient nécessaires pour la coordination de l'action en faveur des réfugiés en Ouganda, ce qui n'apparaît pas dans les données fournies aux donateurs. Ces 16 millions de dollars représenteraient, par exemple, 55 % des besoins évalués pour le secteur de l'environnement et de l'énergie (29,1 millions de dollars en 2023), ce qui montre qu'il s'agit d'une dépense importante pour le HCR dans le pays.

370. Cette absence de mesure des dépenses afférentes à la coordination et à la gestion est liée à la difficulté de chiffrer le temps consacré par le personnel des bureaux de pays à ces questions. La responsabilité est partagée entre le ou la représentant(e) du HCR, ses adjoints et les équipes chargées des programmes et des opérations, ainsi que le personnel chargé des activités d'appui. Toutefois, dans de nombreux pays qui accueillent des camps, une sous-délégation ou un bureau de terrain est chargé des activités du camp. Cela signifie que ce personnel est principalement affecté à la gestion du camp.

371. Il serait utile de chiffrer les coûts, pour les bureaux de pays, de deux activités différentes (ainsi que le temps qui y est consacré) : d'une part la gestion globale du camp effectuée en concertation avec le gouvernement du pays hôte, et d'autre part la coordination et la gestion des secteurs menée en concertation avec les autorités nationales et locales, les autres organismes des Nations Unies et les ONG. Cela permettrait de faciliter l'évaluation de la performance (voir ci-dessous) et d'essayer de réduire les coûts s'ils semblent trop élevés par rapport aux années précédentes ou à d'autres pays.

#### *Performance du HCR en matière de gestion des grands camps*

372. Les bureaux de pays du HCR disposent d'indicateurs d'incidence, de résultat et de l'exécution des produits dans le système de gestion axée sur les résultats de l'organisation, COMPASS, lesquels donnent une idée de la performance des bureaux au regard des objectifs dans de nombreux domaines (par exemple, de la protection, de l'éducation (lorsqu'ils en sont responsables), de moyens de subsistance, etc.). Les auditeurs n'ont pas reçu d'informations sur ces indicateurs pour les deux activités examinées.

373. Il est possible que les informations en question n'aient pas été fournies en raison de la difficulté de chiffrer séparément un produit directement lié à la qualité de la coordination et de la gestion.

374. Le Comité confirme que les nombreux partenaires du HCR qu'il a rencontrés lors de ses visites sur le terrain (autorités nationales et locales, autres organismes des Nations Unies, ONG et autres partenaires d'exécution, et représentants des réfugiés) ne mettent pas en doute les compétences du HCR en matière de gestion des camps et que ses performances globales dans ce domaine sont jugées bonnes.

375. La situation au Bangladesh est sans équivalent ailleurs. Le HCR n'est pas chargé de la gestion globale du camp ; il n'est chargé que de la gestion de 16 camps, tandis que l'OIM est responsable des 17 autres camps. Chacun des 33 camps compte en moyenne 30 000 réfugiés ; à l'exception de Bhasan Char, ils sont situés dans une même zone géographique sans qu'il y ait, dans la plupart des cas, de délimitation claire entre eux. Cela offre une occasion unique de comparer les performances du

<sup>56</sup> Compte tenu des contraintes budgétaires, il a été décidé en 2022-2023 d'entreprendre une réduction significative des dépenses afférentes au Groupe de la coordination intersectorielle et à la coordination dans le plan d'intervention.

HCR et de l'OIM, qui se trouvent dans la même situation et ont les mêmes responsabilités en matière de gestion, dans des camps très semblables.

376. Le Comité a noté des différences dans la gestion des secteurs. Par exemple, les dispositifs et l'organisation étaient différents en ce qui concernait l'énergie et les abris, ce qui se traduisait par des différences eu égard à l'efficacité. Cependant, le Comité n'a pas relevé de différences notables entre l'OIM et le HCR en ce qui concernait la gestion des camps, les relations avec le Gouvernement bangladais ou la performance.

377. Néanmoins, étant donné que la gestion des camps et la coordination sectorielle sont à la fois coûteuses et cruciales pour la qualité de l'assistance que tous les acteurs fournissent aux réfugiés dans les grands camps, il serait utile de s'intéresser plus directement aux questions de coût et de performance afin de mieux les évaluer et de faciliter davantage l'amélioration des performances.

**378. Le Comité recommande que le HCR améliore la communication de l'information sur la gestion des grands camps, notamment sur les dépenses et les résultats atteints, et envisage des scénarios devant permettre de faire des économies et d'accroître l'efficacité et l'efficience.**

379. Le HCR a souscrit à cette recommandation.

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

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

380. Le HCR a indiqué avoir officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 3,9 millions de dollars (contre 8,9 millions de dollars en 2022). Il s'agit principalement de montants à encaisser au titre de la taxe sur la valeur ajoutée. Les comptabilisations en pertes de montants en espèces et de créances s'élevaient à 3,7 millions de dollars, et celles liées à la perte, au vol ou à l'usure de biens s'élevaient à 244 617 dollars.

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

381. Le HCR a indiqué que, pour 2023, il avait décidé d'effectuer des versements à titre gracieux dans cinq bureaux de pays pour un montant total de 43 782 dollars, au titre de plusieurs situations difficiles, notamment aux fins de l'indemnisation du personnel ou de sous-traitants touchés par le séisme en Turquie et en République arabe syrienne ou par le cyclone Mocha au Myanmar. En 2022, le HCR avait approuvé un versement à titre gracieux d'un montant de 13 500 dollars. Ces indications correspondent aux données relevées lors de l'audit des livres comptables des registres administratifs du HCR effectué par le Comité.

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

382. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à avoir une assurance raisonnable qu'il sera en mesure de déceler les inexactitudes significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur l'audit pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

383. Le HCR a signalé 24 cas de fraude avérée en 2023 et 4 cas de fraude présumée de la part de partenaires d'exécution, ce qui a entraîné des pertes financières de 0,4 million de dollars (contre 1,2 million de dollars en 2022). Sur ces 24 cas, 21 ont été commis par des membres du personnel et 3 par un fournisseur. Les cas de fraude

imputable au personnel ont été notamment les suivants : fraude aux droits à prestation ou aux avantages ; fraude commise dans le cadre de la passation de marchés ; fraude à l'assurance maladie<sup>57</sup>. Au 31 décembre 2023, 47 cas de fraude<sup>58</sup> faisaient toujours l'objet d'une enquête du Bureau de l'Inspecteur général.

## D. Acceptation

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

L'Auditeur général de la Cour des comptes  
de la République populaire de Chine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Hou Kai**

Le Premier président de la Cour des comptes de la France  
(Auditeur principal)  
(*Signé*) **Pierre Moscovici**

La Contrôleuse générale par intérim de la République du Chili  
(*Signé*) **Dorothy Pérez Gutiérrez**

Le 24 juillet 2024

---

<sup>57</sup> Sur les 21 cas, 3 sont des vols.

<sup>58</sup> Quatre de ces cas sont des vols et deux sont des menaces/vols/voies de fait.

## État d'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2022

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 56	Le Comité recommande que le HCR attribue des identifiants spécifiques, et non des identifiants génériques, aux articles en stock qui ne sont pas de nature similaire.	Le HCR a mis en place le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud (Cloud ERP), dans lequel les articles sont enregistrés sous le même identifiant s'ils sont, par nature, substantiellement identiques ou substituables. Des identifiants uniques ont été définis pour les principaux articles en stock, à l'exception des pièces détachées utilisées dans le cadre de la gestion du parc automobile mondial et des articles médicaux. Le HCR réfléchit actuellement à la meilleure solution à mettre en place pour ces articles complexes qui, jusqu'à présent, n'étaient pas considérés comme des stocks (voir sect. 3.1 du manuel relatif au module approvisionnement de Cloud ERP, qui décrit comment les nouveaux identifiants des articles sont appliqués dans le progiciel).	Plus aucun identifiant générique n'est attribué dans le nouveau progiciel de gestion intégré. Les stocks sont désormais estimés selon la méthode des coûts moyens de l'ensemble des articles. La feuille de calcul permettant d'évaluer le changement de méthode a été communiquée au Comité, qui conclut que ce changement n'a pas d'impact significatif sur les comptes. Le Comité considère que cette recommandation est devenue caduque.				X
2.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 63	Le Comité recommande que le HCR profite du nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud pour améliorer la qualité du calcul des frais de transport.	Le HCR introduira le concept d'opération commerciale, une fonctionnalité standard d'Oracle par laquelle une majoration pour frais de transport est calculée et appliquée à chaque fois que des biens sont reçus, ce montant étant ajouté à la valeur d'achat des biens. Cette nouvelle fonctionnalité sera appliquée à partir de 2024, à l'issue de la	La même observation faite dans le rapport du Comité pour 2022 s'applique aux frais de transport. Le HCR devrait profiter du nouveau progiciel Cloud ERP pour améliorer la qualité des calculs en 2024. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X	

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>phase d'essai et des travaux préparatoires nécessaires. Selon ce nouveau système, une majoration standard des frais de transport sera appliquée à chaque opération d'achat (entité frais de stockage) pour que ces frais correspondent aux frais de transport afférant à leurs propres achats. Les majorations seront modifiées à intervalles réguliers afin d'actualiser la majoration standard applicable à la lumière des données d'expérience récentes.</p> <p>Les entrepôts mondiaux utilisés représenteront également une entité frais de stockage distincte aux fins de la comptabilisation à l'actif des coûts accessoires au titre des stocks. Pour ce qui est des dons en nature, des modèles distincts d'opérations commerciales seront appliqués à des taux standard pour les envois par voie terrestre (15 % de la juste valeur) et par voie aérienne (25 % de la juste valeur). Pour certaines catégories de biens et de véhicules légers en particulier, on comparera les factures faisant état des frais de transport réels aux factures relatives aux biens plutôt que d'appliquer les taux standard. Cette approche s'applique au premier et au second segments de transport. Les modèles d'opérations commerciales pertinents sont en cours d'élaboration et devraient être</p>					

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 74	Le Comité recommande que le HCR comptabilise dans le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud tous les consommables stockés dans des lieux (entrepôts) contrôlés et applique les mêmes procédures que pour les articles en stock (achat, distribution, vérifications physiques, etc.).	introduits à compter du quatrième trimestre 2024. Pour 2023, la majoration standard appliquée les années précédentes continuera d'être appliquée, mais le calcul sera modifié afin de manière à tenir compte de l'ajustement des dons en nature (tel qu'identifié par le Comité en 2022) afin d'éviter une double comptabilisation à l'actif. La marge de reconstitution des stocks est portée au débit des transferts aux opérations de stocks mondiaux, et la partie de la marge de reconstitution qui couvre les coûts non immobilisables ne sera pas ajoutée à la valeur des stocks aux fins de l'application des normes IPSAS, étant donné que cette majoration ne correspond pas à des coûts incorporables au sens des normes IPSAS.	Dans Cloud ERP, le HCR a commencé à prendre en compte dans les stocks les consommables stockés dans les entrepôts officiels du HCR plutôt que de les passer immédiatement en charges. À l'exception des pièces détachées utilisées dans le cadre de la gestion du parc automobile mondial et des articles médicaux (articles complexes pour lesquels le HCR réfléchit actuellement à une solution optimale), tous les articles se trouvant dans les entrepôts sont désormais considérés et traités comme des				X

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
4.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 83	Le Comité recommande que le HCR publie une politique relative à l'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel, dans laquelle seraient définis les contrôles lui incombant et ceux incombant à l'actuaire.	<p>stocks et pris en compte dans les inventaires, quelle qu'ait pu être leur désignation comptable antérieure.</p> <p>Les consommables, dont les données ont été transférées dans Cloud ERP, ont été comptabilisés à l'actif un par un. Le montant forfaitaire de l'inscription à l'actif, estimé à la fin de 2022, a été publié en 2023. Le passage d'une comptabilisation estimative à une comptabilité détaillée en 2023 ne constitue pas un changement de méthode comptable.</p> <p>Ce mécanisme de comptabilisation en stocks n'a pas encore été appliqué dans les lieux de stockage contrôlé autres que les entrepôts (par exemple, pour les ordinateurs portables entreposés dans un bureau fermé à clé). La valeur des stocks dans ces lieux de stockage ne devrait pas être significative.</p>	<p>Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5.	2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 101	Le Comité recommande que le HCR mène, en en gardant une trace écrite, un examen détaillé des dépenses pour lesquelles le risque d'erreur de coupure de l'exercice est élevé, en particulier dans les opérations d'achat les plus importantes, comme le transport ou le carburant.	Le HCR, dans le cadre de la clôture de l'exercice 2023, a mené, en gardant une trace écrite, un examen des charges d'un montant significatif présentant un risque élevé d'erreur de coupure de l'exercice au premier trimestre 2024. Cet examen a été consigné dans un mémorandum et des documents ont été communiqués à des fins d'audit.  Le HCR continue de penser que la comptabilisation d'un montant forfaitaire pour les charges à payer suffirait à couvrir de manière réaliste les erreurs significatives de coupure d'exercice et permettrait de donner suite à la recommandation. Le HCR souhaiterait discuter plus avant de cette question avec le Comité, compte tenu de la nouvelle fonctionnalité des bons de commande, qui pourrait offrir une meilleure visibilité des articles susceptibles d'être partiellement associés à des erreurs de coupure d'exercice.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
6.	2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 116	Le Comité recommande qu'à la clôture de l'exercice le HCR examine, en en gardant une trace écrite, les demandes de cession d'actifs à la lumière du registre des immobilisations corporelles, afin d'assurer la bonne mise en œuvre des nouvelles directives qu'il a établies sur	Dans son nouveau progiciel Cloud ERP, le HCR mettra en place un nouveau processus qui permettra de comptabiliser les transferts d'actifs aux partenaires sans qu'il faille modifier manuellement le statut de l'actif pour indiquer qu'il est « en service », comme c'était le cas dans le système précédent. Une nouvelle catégorie d'actifs, en attente de transfert, qui, s'ils	Le Comité souscrit à la déclaration de l'Administration selon laquelle la comptabilisation du transfert d'actifs a été modifiée avec le nouveau progiciel Cloud ERP et considère que la recommandation est devenue caduque.				X

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			le transfert de la propriété d'actifs.	sont productifs de revenu, sera utilisée pour comptabiliser les actifs devant être cédés. Les actifs acquis en vue d'être distribués doivent être détenus en stock (voir par. 350 de l'instruction administrative du HCR sur le cadre comptable régissant l'application des Normes IPSAS au HCR). Dans le nouveau Cloud ERP, tous les achats sont portés en stocks et ne sont transférés ou immobilisés qu'au moment de la détermination finale.					
7.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 117	Le Comité recommande que le HCR comptabilise toutes les dépréciations nécessaires en procédant chaque année à l'examen de tous les actifs qu'il détient depuis plus d'un an, en particulier les véhicules se trouvant dans les trois entrepôts de Chon Buri (Thaïlande), de Doubaï (Émirats arabes unis) et de Rotterdam (Royaume des Pays-Bas).	Le HCR a publié une nouvelle version de l'instruction administrative sur le cadre comptable (UNHCR/AI/2023/06 du 1 <sup>er</sup> septembre 2023). Dans la note de bas de page 53 du paragraphe 392 de cette instruction, il est indiqué qu'un examen doit être mené chaque année pour vérifier que les valeurs des articles en stock ou reclassés en immobilisations corporelles n'ont pas été surestimées de manière significative et qu'il faut commencer à les amortir pour que les informations afférentes aux immobilisations corporelles du HCR présentées dans les états financiers annuels soient correctes compte tenu de cette distribution retardée des éléments de stocks. L'examen requis en application de cette instruction sera mené dans le cadre des activités de clôture de l'exercice 2023.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8.	2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 126	Le Comité recommande que le HCR renforce le rôle des bureaux régionaux dans les procédures de contrôle interne.	<p>La Division de la gestion et de l'administration financières a publié des instructions à l'intention des bureaux régionaux, qui sont tenus de passer en revue les dépréciations d'actifs et de fournir des informations à ce sujet.</p> <p>En outre, un examen de l'état des véhicules entreposés a été effectué afin de déterminer le montant des dépréciations pour ceux d'entre eux qui étaient entreposés depuis plus de 12 mois.</p> <p>Les bureaux régionaux du HCR sont initialement consultés lorsque le questionnaire est passé en revue pour vérifier qu'il tienne compte des particularités du cycle et ils ont la possibilité de signaler de nouveaux risques ou contrôles qui pourraient être inclus dans le questionnaire.</p> <p>Les bureaux régionaux ont commencé, dès le cycle 2023, à jouer un rôle actif en soumettant à un examen d'assurance qualité les notes consignées dans les questionnaires d'auto-évaluation initialement soumis par les opérations de pays. Les bureaux présentent les résultats de l'examen d'assurance qualité au siège, et les conclusions sont ensuite prises en compte dans les considérations générales qui aboutissent à la déclaration relative au contrôle interne.</p>	<p>Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
9.	2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 152	Le Comité recommande que le HCR sécurise tous les droits d'accès dans son nouveau progiciel de gestion intégré, en tenant compte de la séparation des tâches et des changements de postes des fonctionnaires.	Lors du lancement du nouveau progiciel Cloud ERP, le HCR a publié, sous la forme de la note de mise en œuvre 4, des directives sur la gestion des droits d'accès. Ces orientations donnent une vue d'ensemble des droits d'accès visant à assurer la sécurité des données qui doivent être attribués à un(e) utilisateur(trice) afin de lui permettre d'exercer certaines fonctions spécifiques dans Cloud ERP. Le nouveau cadre mis en œuvre dans Cloud ERP est dénommé « delegation of authority and role provisioning in Cloud ERP » (délégation de pouvoirs et attribution des droits d'accès dans Cloud ERP). Les orientations introduisent également des modèles standards qui sont utilisés pour enregistrer les droits d'accès dans le système et qui comprennent des critères de séparation des tâches, une explication des droits d'accès et une cartographie des accès pour les fonctions types. Un réseau de points focaux a été mis en place pour la gestion des accès dans Cloud ERP ; ces points focaux spécialisés bénéficient désormais d'un accès direct aux rapports sur les délégations de pouvoirs et l'attribution des accès dans le système, et ce afin de faciliter des mises à jour régulières et en temps voulu. Chaque bureau est responsable de l'actualisation de la délégation de pouvoirs et de	Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque (voir la nouvelle recommandation au paragraphe 66 du présent rapport).				X

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
10	2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 201	Le Comité recommande que le HCR assure une plus grande cohérence dans la manière dont les risques sont examinés et éventuellement transférés aux bureaux régionaux et réévalue le niveau de contrôle nécessaire pour les risques moins importants.	<p>l'attribution des accès concernant ; il doit à cette fin soumettre une demande dûment approuvée et examinée, par l'intermédiaire d'une équipe du siège central et d'un système de guichet global, chaque fois qu'un changement intervient dans l'équipe du bureau.</p> <p>En ce qui concerne la première partie de la recommandation, le Service de gestion globale des risques, en coordination avec les conseillers régionaux en matière de risques de chaque bureau régional, a pris les mesures suivantes pour assurer une plus grande cohérence dans la manière dont il convient de faire remonter les risques :</p> <p>a) Clarification des orientations dans les instructions relatives à l'examen des risques ;</p> <p>b) Prise en compte, dans les règles générales applicables à l'assurance qualité de l'examen des risques pour 2024, de l'examen de la suite donnée aux risques ayant été signalés ;</p> <p>c) Fourniture d'un retour d'information adapté aux opérations dans lesquelles les risques n'ont pas été transférés correctement (le plus souvent oralement, mais aussi dans certains cas, par écrit) ;</p> <p>d) Inclusion dans les rapports régionaux annuels d'une réflexion</p>	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
11.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 212	Le Comité recommande que le HCR adopte, en complément de la future déclaration d'appétit pour le risque, une méthode cohérente qui lui servira à définir en interne sa tolérance aux risques opérationnels sur le terrain.	<p>plus approfondie sur les risques transférés et sur le rôle du bureau ;</p> <p>e) Publication d'orientations supplémentaires sur l'intranet sous la forme d'un article.</p> <p>En ce qui concerne la deuxième partie de la recommandation, le Service de gestion globale des risques, en coordination avec les conseillers régionaux en matière de risques de chaque bureau régional, a pris les mesures suivantes pour réévaluer le niveau de contrôle nécessaire pour les risques moins importants :</p> <p>a) Clarification des orientations dans les instructions relatives à l'examen des risques ;</p> <p>b) Prise en compte, dans les règles générales applicables à l'assurance qualité de l'examen des risques pour 2024, de l'examen de la suite donnée aux risques ayant été signalés ;</p> <p>c) Fourniture d'un retour d'information adapté aux opérations qui faisaient apparaître des risques peu élevés.</p>	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
12.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 267	Le Comité recommande que l'Administration révisé le cadre de 2021 régissant la passation des marchés : a) en abaissant le seuil au-dessus duquel un appel formel à la concurrence doit être lancé afin d'assurer un suivi et un contrôle efficaces des activités d'achat ; b) en comblant les principales lacunes, notamment en ce qui concerne la planification, la formation et les qualifications du personnel.	de faire approuver le document en interne d'ici la fin du troisième trimestre. En outre, quatre opérations de pays pilotes (Éthiopie, Kenya, Soudan et Ukraine) ont identifié des indicateurs de risque clés et ont commencé à collecter des données à leur sujet. Des discussions sont en cours afin de fixer des seuils de tolérance pour ces indicateurs. Sur la base des expériences pilotes, une règle générale et un modèle de rapport sont en cours d'élaboration et seront mis à l'essai au cours des deuxième et troisième trimestres dans le cadre de la prochaine série d'activités de déploiement d'un dispositif relatif à l'appétit pour le risque.	La politique d'achat révisée du Haut-Commissaire sera publiée au début de l'année 2024, et l'instruction administrative sur les achats fait actuellement l'objet d'ajustements afin de donner suite aux recommandations. La question de la planification sera traitée par l'instruction administrative et celle des qualifications du personnel dans le document récemment publié intitulé « Supply function description and benchmark » (fonction d'approvisionnement et points de référence), qui s'inscrit dans le cadre de la politique du Haut-Commissaire. Un nombre considérable de formations ont été	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
13. 2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 297	Le Comité recommande que le HCR renforce la direction stratégique des achats au plus haut niveau et répartisse de manière aussi efficace et efficiente que possible les activités d'achat à mener entre les niveaux des opérations de pays, des bureaux régionaux et du siège.	Le nouveau modèle d'approvisionnement mis en place par le HCR prévoit que les équipes des bureaux régionaux chargées de l'approvisionnement joueront un plus grand rôle dans la coordination de la planification annuelle de la gestion des marchés et le regroupement des marchés au niveau régional. Le Service de la gestion de l'approvisionnement, au niveau du siège, examinera quelle partie du plan consolidé global de gestion des marchés doit faire l'objet d'un approvisionnement au niveau international (c'est-à-dire par l'intermédiaire du Service de la gestion de l'approvisionnement) et quelle partie doit faire l'objet d'un approvisionnement au niveau local, par l'intermédiaire des équipes locales ou régionales chargées de l'approvisionnement. Dans le cadre de la mise à jour du cadre réglementaire, le HCR améliorera les plans consolidés de gestion des marchés et définira des procédures de planification et de suivi des commandes de biens et de services.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
14. 2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 315	Le Comité recommande que le HCR définisse et mette en œuvre une planification	Le nouveau modèle d'approvisionnement mis en place par le HCR prévoit que les	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère		X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		priorisée des besoins et des approvisionnements pour chaque entité, et mette au point des outils et des mécanismes supplémentaires permettant d'assurer le suivi des achats tout au long de l'année.	équipes des bureaux régionaux chargées de l'approvisionnement joueront un plus grand rôle dans la coordination de la planification annuelle de la gestion des marchés et le regroupement des marchés au niveau régional. Le Service de la gestion de l'approvisionnement, au niveau du siège, examinera quelle partie du plan consolidé global de gestion des marchés doit faire l'objet d'un approvisionnement au niveau international (c'est-à-dire par l'intermédiaire du Service de la gestion de l'approvisionnement) et quelle partie doit faire l'objet d'un approvisionnement au niveau local, par l'intermédiaire des équipes locales ou régionales chargées de l'approvisionnement. Dans le cadre de la mise à jour du cadre réglementaire, le HCR améliorera les plans consolidés de gestion des marchés et définira des procédures de planification et de suivi des commandes de biens et de services.	que la recommandation est en cours d'application.				
15. 2022	<a href="#">A/78/5/Add.6</a> , chap. II, par. 352	Le Comité recommande que le HCR mette au point une solution qui permette de relier de manière plus systémique la gestion des achats et des stocks.	Le HCR a configuré le nouveau progiciel Cloud ERP de façon qu'un(e) gestionnaire ou un(e) acheteur(se) d'une certaine catégorie de biens puisse évaluer les diverses options d'approvisionnement, y compris dans des stocks existants. Le centre de commande pour les acheteurs a été mis en place dans le cadre du déploiement du	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
16.	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 369	Le Comité recommande que le HCR renforce le rôle joué par la deuxième « ligne de défense » dans les principaux mécanismes de contrôle interne des procédures d'achat, notamment au niveau régional.	<p>nouveau progiciel Cloud ERP. Il permet de piloter et de coordonner de manière centralisée les catégories d'achats définies, y compris les stocks.</p> <p>En outre, les solutions de planification des besoins et de l'approvisionnement ont été paramétrées et les processus correspondants sont en cours de développement. D'autres types de vérifications et d'alertes sont en place, notamment des mesures visant à optimiser les stocks disponibles.</p> <p>Le HCR a introduit un nouveau modèle d'approvisionnement. Ce nouveau cadre vise à renforcer les équipes chargées des achats dans les bureaux régionaux, en leur confiant la responsabilité des achats locaux complexes, qui étaient auparavant effectués par les équipes de pays. Les achats internationaux seront également assurés par un service mondial renforcé. Le cadre est compatible avec le nouveau progiciel Cloud ERP lancé en septembre 2023. Le HCR envisage également d'examiner les critères appliqués pour la sélection de la méthode d'achat la plus appropriée.</p> <p>Le nouveau modèle d'approvisionnement présenté dans la nouvelle stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement décrit le rôle des bureaux régionaux qui</p>	<p>Le Comité se félicite des efforts faits par l'Administration pour clarifier le rôle de la fonction d'approvisionnement aux niveaux local, régional et central. Toutefois, cela ne règle pas la question mentionnée au paragraphe 370 du chapitre II du rapport du Comité pour 2022. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
17	2022	A/78/5/Add.6, chap. II, par. 410	Le Comité recommande que le HCR procède régulièrement à l'examen des cas les plus fréquents de non-conformité en matière d'achats, recensés par l'autorité compétente, et prenne les mesures voulues pour traiter les causes profondes de ces insuffisances afin d'améliorer les	constituent une « deuxième ligne de défense » pour ce qui est des achats et d'autres aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une structure d'approvisionnement au niveau des bureaux régionaux, guidée par des critères de référence standard, vient renforcer cette approche, permettant aux bureaux de s'impliquer davantage dans les activités d'examen et de suivi.  La structure standard des bureaux régionaux est présentée dans le document intitulé « Supply function description and benchmark », qui définit les rôles et les exigences minimales de la fonction d'approvisionnement aux niveaux local et régional et sur le terrain. Ce document a également été intégré dans le manuel sur la conception des présences sur le terrain publié par la Section des effectifs stratégiques et de la planification structurelle de la Division des ressources humaines, ce qui en garantit l'application (voir p. 71).	Le HCR a déjà commencé à passer en revue et à analyser les cas de non-conformité afférents à des activités d'achat, détectés soit dans le cadre d'un examen secondaire effectué par les autorités chargées en interne de l'examen des achats, soit dans le cadre d'un examen effectué par les autorités externes compétentes, et				X

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
		procédures de contrôle à tous les niveaux.	ce de plusieurs manières. Il étudiera comment parfaire cette analyse des causes profondes, par exemple en procédant à des vérifications supplémentaires sur un échantillon d'activités d'achats. La nouvelle instruction administrative révisée sur les achats précisera la manière dont la recommandation sera appliquée dans la pratique.						
18. 2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 27	Le Comité recommande que le HCR assure le suivi des effets et des coûts de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation en procédant à une évaluation globale qui permettrait de déterminer si les résultats prévus dans les décisions-cadres de 2019 sur la décentralisation et la régionalisation ont été obtenus.	Une évaluation globale de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation est prévue dans le programme de travail du Bureau de l'évaluation du HCR pour 2023-2024.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X		
19. 2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 28	Le Comité recommande que le HCR suive de près la mise en œuvre de la méthode de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel et l'incidence de celle-ci sur le renforcement de sa présence dans les pays, compte tenu des objectifs visés par la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation.	Le HCR suit de près la mise en œuvre du cadre de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel. Par exemple, dans le questionnaire relatif au contrôle interne de 2022, les opérations ont été invitées à indiquer si elles avaient établi des plans d'action en matière de ressources humaines. Au total, sept plans d'action de ce type ont été élaborés et sont en cours d'exécution ; ils concernent le Bureau de l'évaluation, le Burundi, le Ghana, l'Iraq, le Liberia, la République arabe	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			<p>syrienne et la République bolivarienne du Venezuela. Ces plans sont l'un des principaux résultats des activités de gestion prévisionnelle des besoins en personnel que les opérations sont encouragées à mener.</p> <p>De plus, le HCR s'emploie actuellement à renforcer les capacités des opérations en général et des équipes chargées de la gestion des ressources humaines en particulier aux fins de l'application du cadre de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel à l'aide d'un nouveau manuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel nouvellement établi qui a été publié en juillet 2023 à l'intention des services des ressources humaines. Ce manuel s'accompagne d'une panoplie d'outils pour la mise en œuvre du plan d'action en matière de ressources humaines, avec des listes d'intervenants qualifiés, un modèle de plan et des indicateurs clés de performance. L'objectif principal du manuel est de rendre opérationnel le cadre de gestion prévisionnelle des besoins en personnel adopté par le HCR en 2021, qui s'inscrit en complément de sa stratégie de planification et de programmation pluriannuelle. Le manuel, qui est pleinement aligné sur le cadre de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel, a été intégré</p>					

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
20. 2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 37	Le Comité recommande que le HCR regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe de responsabilité qui définisse les attributions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation ainsi que les rapports hiérarchiques et qui ait force contraignante.	dans les trois phases du cycle de programmation (planification des résultats, obtention de résultats et présentation des résultats obtenus) et a été publié au quatrième trimestre 2023.	Le HCR a révisé les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du siège. Au cours des trois dernières années, de nombreux enseignements ont été tirés et ont été pris en compte dans les dernières versions révisées des documents publiés par le Haut-Commissaire en décembre 2022. Les documents actualisés sur les attributions, les pouvoirs et les responsabilités contiennent de nouveaux éléments sur des domaines de travail essentiels, notamment la préparation aux situations d'urgence, l'action climatique, les réponses à apporter face aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, la gestion des mesures de sécurité, la communication, la mobilisation des ressources, la gestion des données, l'évaluation, les contrôles, la gestion des risques et le contrôle. Les documents sur les attributions, les responsabilités et les pouvoirs, ainsi que les politiques et les instructions administratives, sont la pierre	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
21.	2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 74	Le Comité recommande que le HCR remanie ses orientations relatives à la gestion axée sur les résultats afin de réorienter comme prévu la planification stratégique et s'attache à faire adopter l'état d'esprit nécessaire pour que la nouvelle méthode, la planification pluriannuelle et la mise en œuvre de COMPASS sur le plan pratique apportent la valeur ajoutée voulue.	Le HCR a révisé et regroupé toutes ses orientations relatives à la gestion axée sur les résultats et aux programmes au cours des deux dernières années de façon à intégrer pleinement sa méthode de planification stratégique pluriannuelle et les changements engendrés par COMPASS. Le nouveau manuel relatif aux programmes et les politiques et procédures de la Division de la planification stratégique et des résultats sur la gestion des programmes et des ressources ont été publiés au troisième trimestre				X

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>		
22.	2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 85	Le Comité recommande que le HCR complète l'outil COMPASS en le dotant de fonctionnalités d'établissement de rapports améliorées compte tenu des besoins des utilisateurs qu'il aura recensés.	Le HCR a mis au point des fonctionnalités d'établissement de rapports (gestion axée sur les résultats/informatique décisionnelle), qui incluent notamment un outil d'informatique décisionnelle (portail de données sur les résultats) et permettent d'analyser de façon globale et détaillée les	et au début du quatrième trimestre de 2023. Le manuel fournit des directives et des outils en matière de planification stratégique, notamment pour ce qui est de l'élaboration d'une vision, de théories du changement et d'un cadre de résultats. En réponse à la demande d'activités de formation visant à améliorer la qualité de la planification stratégique, la Division a mené diverses missions dans les opérations (Mauritanie et Mozambique) et dans les bureaux régionaux (Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs, Europe et Afrique de l'Ouest) en 2023 afin d'expérimenter et de mettre en place des cours de formation des formateurs dans le cadre des activités de planification stratégique, qui viendront enrichir la stratégie de développement des capacités. En outre, depuis début 2021, des spécialistes du renforcement des capacités sont déployés dans tous les bureaux régionaux pour accompagner ce processus.				X	

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
23.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 87	Le Comité recommande que le HCR améliore encore la convivialité, les fonctionnalités et les capacités opérationnelles de COMPASS.	données saisies dans COMPASS et d'établir des rapports adaptés à des besoins particuliers. La majorité des données enregistrées dans COMPASS sont désormais disponibles sur le portail de données sur les résultats, auquel le personnel du HCR a accès. À la fin du troisième trimestre 2023, un certain nombre de rapports d'informatique décisionnelle automatisés consacrés aux priorités en matière de suivi et d'évaluation, à la désagrégation des indicateurs par âge, genre et origine et à la validation du rapport annuel sur les résultats, avaient été élaborés ; des améliorations avaient également été apportées aux rapports stratégiques et COMPASS avait fait l'objet d'ajustements.	Le HCR a amélioré et perfectionné l'outil COMPASS en tenant compte, notamment, des enseignements tirés en 2021, qui ont permis de recueillir les commentaires des utilisateurs finaux et de déterminer les points à améliorer, qui concernaient essentiellement les performances et la stabilité du système, le confort d'utilisation et les fonctions de communication de l'information. En 2022, dans les domaines clés de la budgétisation et de la gestion des résultats, des améliorations ont été apportées sur le plan de la convivialité, et des	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
24. 2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 101	Le Comité recommande que le HCR rationalise la mesure des résultats obtenus dans le cadre des programmes en reliant les informations sectorielles disponibles dans d'autres systèmes, tels que CashAssist et PROMS, et en les intégrant dans COMPASS, le nouvel outil de gestion axée sur les résultats.	retours positifs ont été reçus des utilisateurs finaux. Des améliorations concernant les capacités fonctionnelles et les liens hiérarchiques ont également été apportées à la fonction de gestion des emplois. Le portail de données sur les résultats a également été amélioré et génère désormais des rapports et des analyses appuyant la prise de décisions et la gestion axée sur les résultats. En 2023, des améliorations supplémentaires, inscrites dans le périmètre du projet d'ajustement de COMPASS, ont été apportées dans le cadre d'une transformation opérationnelle plus vaste.	Un inventaire des systèmes de données opérationnelles du siège du HCR mené en 2021 par le Service mondial des données a fait ressortir un manque d'interopérabilité pour un grand nombre de ces systèmes, qui entravait la prise de décision fondée sur des données probantes. Des directives actualisées sur la gestion des indicateurs de base sont incluses dans le manuel relatif aux programmes récemment paru ; un lien plus clair y sera établi avec les autres systèmes de données opérationnelles de sorte que ces indicateurs soient pris en compte de manière exhaustive dans le cadre du suivi, des ajustements et de la communication de	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X	

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>l'information. Bien qu'un transfert automatique des données des systèmes sectoriels dans COMPASS ne soit pas envisagé, les informations relatives aux indicateurs de résultats seront automatiquement échangées entre PROMS et COMPASS.</p> <p>En outre, le HCR a mis en service Orion depuis 2022, ce qui a permis d'établir une base solide pour le regroupement des données opérationnelles – à commencer par les données démographiques et les données de localisation, qui étaient éparpillées dans des progiciels déconnectés – au sein d'une plateforme de données centralisée permettant une analyse intégrée contribuant à la prise de décisions fondées sur des données. Cette initiative permet d'obtenir des informations précieuses à partir de données fiables, qui contribuent à consolider les activités de sensibilisation et de mobilisation et à cibler plus efficacement les interventions. Le Service mondial des données s'emploie à élargir l'inventaire des données afin d'inclure toutes celles collectées par les opérations et les bureaux régionaux et s'attache à transférer davantage de données extraites de divers autres domaines de données vers Orion Analytics Centre.</p>					

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 111	Le Comité recommande que le HCR privilégie les indicateurs d'impact et de réalisation de base et encourage une utilisation raisonnable des indicateurs fondés sur de bonnes pratiques et des indicateurs personnalisés pour que des informations cohérentes et pouvant être agrégées puissent être communiquées.	Le HCR a examiné les directives relatives aux indicateurs d'impact et de réalisation de base, dont il a publié au quatrième trimestre 2023 une version révisée, afin d'en améliorer l'utilisation. Le HCR a mis également au point des directives sur les indicateurs fondés sur de bonnes pratiques et organisés selon les priorités afin d'en améliorer l'utilisation et suit l'utilisation des indicateurs fondés sur de bonnes pratiques et des indicateurs personnalisés afin de comprendre comment la flexibilité qu'ils offrent, qui était une demande clé des opérations sur le terrain au moment de la conception du nouveau système de gestion axée sur les résultats, a été exploitée. Les enseignements tirés ont été pris en compte dans la révision des directives sur les indicateurs et ont contribué à l'amélioration de la gestion des indicateurs, notamment grâce au manuel relatif aux programmes récemment publié.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
26.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 112	Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner et de suivre les indicateurs relatifs aux produits qui sont sélectionnés et utilisés en vue d'envisager d'élaborer un sous-ensemble d'indicateurs pouvant être agrégés et communiqués au niveau mondial.	Au quatrième trimestre 2023, le HCR a mis en place un ensemble d'indicateurs de base relatifs aux produits, que les opérations commenceront à utiliser pour assurer le suivi des stratégies dans COMPASS pour 2024. Des directives détaillées portant sur les indicateurs ont également été élaborées afin d'en garantir une utilisation harmonisée (voir	Dans la mesure où les rapports sur les indicateurs relatifs aux produits n'ont pas encore été publiés, le HCR prévoit de les utiliser pour la communication au niveau mondial en 2025. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
27.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 117	Le Comité recommande que le HCR examine attentivement la comparabilité des indicateurs devant être présentés à l'échelle mondiale et s'assure que des données de référence sont disponibles.	<p>section 5.5 du nouveau manuel relatif aux programmes). L'ensemble d'indicateurs sera utilisé pour la communication d'informations au niveau mondial, les premières données sur les résultats devant être disponibles en 2025, et simplifiera l'agrégation des données sur les produits.</p> <p>Le HCR a configuré des indicateurs de base relatifs aux produits à la fin de 2023 et en rendra compte au troisième trimestre de 2024 (milieu de l'année 2024) et au début de 2025.</p>	<p>Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>	X			
28.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 208	Le Comité recommande que le HCR améliore ses mécanismes de suivi des grosses commandes d'articles informatiques suivis	<p>Dans le nouveau progiciel Cloud ERP, les articles suivis séparément (qui ont été renommés « articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi ») seront suivis à l'aide</p>	<p>Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation.</p>	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			séparément dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qu'il veille à ce que les opérations sur le terrain se conforment mieux à la politique relative aux articles suivis séparément.	de la même fonctionnalité que celle utilisée pour les immobilisations corporelles. Quoique les articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi continuent d'être immédiatement amortis dans leur intégralité, ils sont néanmoins enregistrés dans le progiciel de gestion intégré à des fins de suivi et de bonne gestion des actifs, même s'il s'agit d'actifs intégralement amortis aux fins de l'application des normes IPSAS. Ces articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi restent enregistrés dans le progiciel de gestion intégré pendant une période prédéfinie par l'organisation ou jusqu'à leur cession ou mise au rebut, si celle-ci intervient plus tôt. Le nouveau manuel de politique générale reflète cette nouvelle approche (voir UNHCR/AI/2023/06, par. 178). Toutes les données relatives aux articles suivis séparément (désormais articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi) ont été transférées dans Cloud ERP, dans lesquels ces articles sont considérés comme des immobilisations et intégralement amortis dans le registre des immobilisations. Les nouveaux articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi seront également amortis à 100 % après leur acquisition et leur comptabilisation à l'actif.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
29.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 234	Le Comité recommande que le HCR accélère la procédure de cessation de service afin de réduire au minimum le nombre de cas qui se prolongent au-delà de la fin de l'année.	<p>À la suite du lancement du nouveau progiciel de gestion des ressources humaines à la fin de 2022, le HCR a cherché des manières plus efficaces de mener à bien les procédures de cessation de service. Ces procédures englobent la prise de mesures non seulement au sein du progiciel de gestion des ressources humaines, mais également dans le nouveau progiciel Cloud ERP, qui a été lancé en septembre 2023.</p> <p>De nouveaux tableaux sur les états de paie sont désormais disponibles dans Workday ; ils facilitent le suivi des cas de cessation de service et permettent de mettre en évidence les cas pour lesquels le délai de traitement de référence a été dépassé.</p>	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
30.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 235	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les indemnités de fonctions et les augmentations de traitement découlant d'une promotion à une catégorie de personnel supérieure soient comptabilisées en temps voulu dans le nouveau progiciel de gestion intégré.	Le HCR a procédé aux améliorations des processus qui devraient être apportées dans le nouveau progiciel de gestion des ressources humaines afin d'optimiser et d'améliorer les délais de traitement des indemnités de fonctions et des augmentations de traitement découlant de promotions. La procédure d'affectation d'un membre du personnel à des fonctions temporaires qui donneraient lieu à une indemnité de fonction ou à une augmentation de traitement doit être initiée dans le nouveau progiciel de gestion de ressources humaines. Cette	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>N°</i>	<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				<p>approche permet à l'organisation de suivre l'évolution du traitement de la nouvelle affectation. En outre, un rapport sur les fonctions temporaires est généré automatiquement à l'intention des partenaires ressources humaines et une notification est envoyée automatiquement dans la boîte de réception du (de la) responsable pour l'informer qu'il ou elle doit remplir le questionnaire sur l'indemnité de fonctions, lequel a également été simplifié. Le processus se déroule comme suit :</p> <p>Une procédure d'affectation à titre temporaire à un poste de classe supérieure et d'octroi d'une indemnité de fonction est initiée dans Workday par le (la) responsable/Département local des ressources humaines, qui doit d'abord créer une demande de recrutement. Un emploi de temporaire est créé au niveau du poste par le biais de la demande de recrutement ; le budget correspondant à l'indemnité de fonctions est donc déterminé au moment de l'enregistrement de la fonction supérieure temporaire. Trois mois après la prise de fonction du collègue concerné, le (la) responsable reçoit dans sa boîte de réception un message l'invitant à remplir le questionnaire relatif à l'indemnité de fonctions, qui a été simplifié : le mémorandum relatif à l'indemnité de fonctions a ainsi</p>					

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
31. 2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 241	Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les traitements versés au personnel soient comptabilisés pendant la période financière appropriée en intégrant tous les autres coûts salariaux dans le grand livre auxiliaire afférent aux états de paie du nouveau progiciel de gestion intégré de sorte que les écritures de journal relatives au personnel ne soient pas inscrites dans les comptes du grand livre.	<p>été remplacé par deux questions simples, auxquelles est tenu de répondre le (la) responsable. Une fois le questionnaire rempli, les partenaires ressources humaines reçoivent dans leur boîte de réception un message les invitant à traiter l'indemnité de fonctions. Les partenaires ressources humaines reçoivent également un rapport automatique sur les fonctions exercées à titre temporaire, ce qui les aide à suivre les questionnaires relatifs à l'indemnité de fonctions qui n'ont pas encore été remplis par les responsables, qui peuvent, le cas échéant, être relancés à ce sujet.</p> <p>Le progiciel Cloud ERP récemment adopté, qui intègre toutes les procédures comptables relatives aux états de paie dans le grand livre auxiliaire, améliorera l'automatisation des écritures comptables liées aux états de paie qui sont actuellement enregistrées manuellement. L'intégration des états de paie dans Cloud ERP s'accompagne d'une automatisation complète des opérations comptables relatives à la paie, qui se fonde sur une cartographie des éléments y afférents. Cloud ERP reçoit des informations du module des états de paie Workday, ventilées en fonction de différents éléments d'information : émoluments et retenues par membre du personnel, et informations</p>	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
32.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 273	Le Comité recommande que le HCR améliore les sources de données auxquelles il a recours pour faire rapport sur les fonctionnaires en attente d'affectation et qu'il utilise comme base d'information les données valides issues du système de paie.	<p>budgétaires. Les montants correspondants sont alors calculés et inscrits au débit et au crédit du grand livre dans les bonnes combinaisons comptables. Lorsque des informations sont manquantes dans Workday, le HCR poste les états de paie dans un centre de coûts d'attente afin qu'une analyse puisse être effectuée et que des ajustements puissent être apportés en toute connaissance de cause dans le grand livre et dans le module de gestion des projets et du portefeuille.</p> <p>La comptabilisation des charges à payer en fin d'année reste un exercice manuel qui s'appuie sur les données relatives à la paie figurant dans Workday et sur les données du grand livre figurant dans Cloud ERP.</p>	<p>Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>		X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
33.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 286	Le Comité recommande que le HCR mette à jour sa stratégie et ses directives en matière de gestion du risque financier, qu'il mette régulièrement à jour ces documents et qu'il y fasse figurer des informations sur la façon dont il évalue, surveille et atténue les risques de crédit et de liquidité et les risques du marché (en particulier les risques de change et de taux d'intérêt) tant au niveau de telle ou telle valeur qu'au niveau des portefeuilles.	Le HCR a mis à jour dans les directives régissant les placements celles concernant la gestion de la trésorerie de base (liquidités, changes, investissements) ainsi que les méthodes et évaluations connexes en matière de gestion des risques liés à la trésorerie.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
34.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 294	Le Comité recommande que le HCR mette au point des indicateurs clés de performance qui peuvent être calculés automatiquement et objectivement sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qui complètent les informations utilisées pour établir la déclaration relative au contrôle interne.	Le HCR définira des indicateurs de performance qui pourront être calculés sur la base des données enregistrées dans le progiciel et qui pourront servir à évaluer le fonctionnement de différents contrôles. Ces indicateurs viendront compléter les informations recueillies au moyen du questionnaire d'auto-évaluation, sur lesquelles se fonde en partie la déclaration relative au contrôle interne.  Le nouveau progiciel Cloud ERP, qui a été lancé en septembre 2023, doit être stabilisé avant que le HCR ne soit en mesure de mettre en œuvre efficacement les nouveaux indicateurs. Des liens seront créés avec les rapports financiers des pays, qui s'appuient sur une nouvelle technologie baptisée « Fusion Analytics ».	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
35.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 310	Le Comité recommande que le HCR revoie, dans le contexte du nouveau progiciel de gestion intégré, les procédures comptables ayant trait aux partenaires d'exécution afin de les automatiser et de les simplifier, rendant ainsi la plupart des interventions manuelles superflues.	Dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, le HCR a mis en place un outil (PROMS), qui a permis d'automatiser les principales procédures de gestion des partenariats et de réduire les transactions financières enregistrées manuellement. PROMS a été mis service le 8 novembre 2023 et une fois la période de stabilisation terminée, cette recommandation sera considérée comme appliquée.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
36.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 318	Le Comité recommande que le HCR renforce l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et prévoie de garder une trace de cet examen dans la future solution logicielle.	Le HCR a amélioré le lien entre l'examen de l'exécution et les vérifications financières relatives aux nouvelles demandes de versement. Les procédures de demande de versement ont été automatisées dans PROMS, qui a été mis en service au quatrième trimestre 2024, ce qui devrait contribuer à une nette amélioration de la gestion des partenariats dans ce domaine. Une fois la période de stabilisation du nouveau système PROMS terminée, cette recommandation sera considérée comme appliquée.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
37.	2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 322	Le Comité recommande que le HCR mette à profit les outils disponibles pour prendre de nouvelles mesures en vue d'améliorer le respect des délais s'agissant des rapports financiers des partenaires.	Le HCR automatisera la procédure de présentation des rapports financiers des partenaires dans PROMS, ce qui devrait améliorer le respect des délais de présentation et de révision de ces rapports. PROMS a été mis en service au quatrième trimestre 2023, peu	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
38.	2021  <a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 380	Le Comité recommande que le HCR actualise et synthétise ses politiques et directives existantes en ce qui concerne le suivi des projets de construction, les preuves documentaires attestant leur bonne exécution et la mise en jeu des responsabilités, afin qu'il soit possible d'officialiser, à l'échelon institutionnel, l'utilisation de modèles et de rapports de situation unifiés.	après Cloud ERP. Les premiers rapports financiers des partenaires seront établis au cours des prochains mois, à mesure que l'on commencera à utiliser la nouvelle plateforme pour la conclusion de nouveaux accords.  Certaines directives applicables aux projets de construction sont actuellement réparties entre plusieurs documents, mais le HCR prévoit de les regrouper dans un document distinct plus détaillé sur les projets de construction. Ces directives feront partie du répertoire global de documents qui accompagnera le manuel relatif aux programmes, qui est en cours d'élaboration. Il devrait contribuer à renforcer la cohérence et l'harmonisation des pratiques de planification, de suivi et d'évaluation des travaux de construction en cours dans l'ensemble des opérations sur le terrain et d'établissement de rapports en la matière. PROMS permettra également de dématérialiser les principales étapes et tâches de la gestion des projets de construction, garantissant ainsi une piste d'audit claire des documents relatifs aux projets de construction. PROMS contiendra des modèles harmonisés et des versions hors ligne seront disponibles pour les opérations. L'utilisation de PROMS aux fins de la gestion des travaux de construction ne sera	Le Comité prend note des progrès accomplis par l'Administration. Toutefois, le HCR devrait envisager d'intégrer les modèles dans la documentation actuelle afin que la recommandation puisse être classée. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
39. 2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 395	Le Comité recommande à nouveau que le HCR établisse une stratégie globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel ( <a href="#">A/76/5/Add.6</a> , chap. II, par. 288), et souligne qu'elle devrait définir les modalités de l'évaluation des tendances.	pas obligatoire pour les opérations et sera introduite progressivement.  Le cadre de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel du HCR est intégré à la stratégie de planification globale et sera progressivement mis en œuvre en 2023. À l'appui des travaux de planification pour 2023, un manuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel sera publié pour aider les opérations de pays et les bureaux régionaux à mettre en place l'approche voulue.  La Division des ressources humaines a entrepris de mettre au point une stratégie globale et un cadre de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
40. 2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 401	Le Comité recommande à nouveau que le HCR mette au point et diffuse une panoplie d'outils d'examen des effectifs ( <a href="#">A/76/5/Add.6</a> , chap. II, par. 296) et souligne que ces outils devraient inclure des indicateurs adossés à des critères de référence correspondant aux huit domaines fonctionnels, pour faciliter la quantification des effectifs.	Le HCR a élaboré un manuel donnant des directives sur l'examen des effectifs et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, qui a été publié au troisième trimestre 2023.  Ce manuel offre un ensemble complet et global d'outils qui servira à mener des examens des effectifs et à définir les indicateurs fonctionnels qui permettront de donner suite à cette recommandation.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				
41. 2021	<a href="#">A/77/5/Add.6</a> , chap. II, par. 405	Le Comité recommande que le HCR détermine s'il convient d'établir un échantillon d'indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés à des fins de suivi et adaptés aux	Le HCR a établi une liste d'indicateurs clés de performance destinés au suivi des plans d'action en matière de ressources humaines. Cette liste figure dans le manuel du HCR sur la gestion	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la	X				

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			besoins en personnel de chaque opération.	prévisionnelle des besoins en personnel, qui a été publié au troisième trimestre 2023 (voir la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 401 du rapport du Comité pour 2021). Des indicateurs concernant la dotation en effectifs couvrant les principaux groupes fonctionnels du HCR ont également été élaborés à des fins de suivi et d'évaluation.	recommandation a été appliquée.				
42.	2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 410	Le Comité recommande que le HCR revoie la méthode utilisée pour déterminer la taille adéquate des équipes chargées des ressources humaines au sein des opérations.	Comme indiqué dans la réponse aux recommandations figurant aux paragraphes 401 et 405 du rapport du Comité pour 2021, la Division des ressources humaines a élaboré 21 brèves fiches fonctionnelles avec des indicateurs concernant la dotation en effectifs, couvrant les principaux groupes fonctionnels du HCR (protection, programme, contrôle des projets, approvisionnements, ressources humaines, technologies de l'information, sécurité, administration et finances, etc.) afin d'assurer la cohérence de l'approche suivie pour déterminer la taille adéquate des effectifs. Ces indicateurs ont été progressivement ajoutés au manuel sur la conception des présences sur le terrain (voir p. 33 à 48).	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
43.	2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 417	Le Comité recommande que le HCR examine la manière dont des fonctions systémiques définies dans l'organigramme	Le HCR a examiné les fonctions définies dans l'organigramme de contrôle d'accès et veillé à ce que les partenaires ressources	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné	X			

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
44.	2021	A/77/5/Add.6, chap. II, par. 418	de contrôle d'accès sont assignées à des membres du personnel du HCR exerçant certaines fonctions, pour encourager une meilleure participation et des contributions plus riches, afin, en dernier ressort, d'optimiser la qualité des informations saisies dans COMPASS. Le Comité recommande que le HCR étoffe les attributions des partenaires ressources humaines et les fasse participer de plus près à l'examen du budget et du programme annuel.	humaines se voient attribuer dans COMPASS la fonction de responsable de l'assurance qualité du plan des bureaux. Le rôle des ressources humaines dans la planification a été formalisé dans la politique sur la planification des résultats, l'obtention de résultats et la présentation des résultats obtenus (voir par. 9.12 p. 22). Le HCR s'emploie à renforcer les capacités du personnel chargé des ressources humaines et des partenaires ressources humaines dans le domaine de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, dans les opérations sur le terrain et dans les bureaux, pour qu'ils participent de plus près à la planification. La participation des partenaires ressources humaines à l'examen du budget et du programme annuel a été officialisée dans la mesure où des dispositions sur les attributions du personnel chargé des ressources humaines seront intégrées dans diverses sections du manuel relatif aux programmes révisé, dans le manuel relatif à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et dans la nouvelle politique sur la planification des résultats, l'obtention de résultats et la présentation des résultats obtenus afin de faire ressortir le rôle important que joue le personnel chargé des ressources humaines dans la planification.	suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée. Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
45.	2020	<a href="#">A/76/5/Add.6</a> , chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner l'impact des changements apportés à sa structure budgétaire sur l'efficacité de la gestion, qu'il analyse les avantages des changements proposés, qu'il communique les résultats de cette analyse et qu'il fournisse l'assurance que la structure budgétaire proposée répond aux exigences de transparence et de qualité.	Le HCR continuera d'examiner sa structure budgétaire modifiée au cours des prochains cycles budgétaires afin d'en rendre compte au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire, conformément à la décision sur la question prise par le Comité exécutif à sa soixante et onzième session (voir <a href="#">A/AC.96/1209</a> , chap. III, par. 13), dans laquelle celui-ci a approuvé que soit effectué un examen de l'impact des changements apportés à la structure et à la période budgétaires sur l'efficacité de la gestion et la capacité du HCR à s'acquitter de son mandat, l'objectif étant de procéder si nécessaire à des révisions qui lui seraient présentées au plus tard en 2025, avec des examens préliminaires en cas de besoin. En octobre 2021, le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire a approuvé le budget-programme pour 2022 ( <a href="#">A/AC.96/1213/Rev.1</a> ), le premier à tenir compte du nouveau cadre de résultats global du HCR. Le budget-programme pour 2025 sera soumis à l'examen des comités compétents de l'ONU et du HCR. Ces examens seront une nouvelle occasion d'évaluer si les États Membres ont des inquiétudes quant à la nouvelle structure budgétaire, notamment en matière de transparence et de qualité.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
46.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 171	Le Comité recommande que le HCR analyse et rationalise la gestion du carburant dans les opérations de pays, le cas échéant et dans la mesure du possible, et qu'il établisse des directives portant notamment sur le stockage, le rapprochement et la documentation, ainsi que des modèles de directives générales applicables à la gestion du carburant et fondés sur des principes directeurs.	Les directives sur la gestion de la qualité et de la quantité du carburant ont été finalisées et publiées en décembre 2023. Ces directives comprennent deux séries d'instructions portant sur la gestion, d'une part, de la quantité et, d'autre part, de la qualité du carburant. Elles sont axées sur le stockage du carburant en vrac et sur les formulaires de contrôle pour la gestion du carburant par le HCR et les partenaires d'exécution. Ces directives ont été élaborées en collaboration avec les sept opérations sur le terrain qui disposent d'importants stocks de carburant, et elles tiennent compte des meilleures pratiques et des contrôles en vigueur.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
47.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 172	Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour faciliter le suivi de la gestion du carburant dans les opérations de pays. Les bureaux régionaux pourraient jouer un rôle dans la détection et la réduction des écarts en matière de quantités et de comptabilisation des dépenses de carburant.	Outre les directives mentionnées dans la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 171 du rapport du Comité pour 2020, le HCR a publié des instructions sur le contrôle de la qualité et de la quantité dans le cadre de la gestion des stocks de carburant. Ces nouvelles orientations apportent des précisions sur les attributions en matière de suivi de la gestion du carburant.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
48.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 231	Le Comité recommande que le HCR regroupe et complète les directives relatives à la gestion des partenariats d'exécution dans un seul document complet, dans lequel devraient	Le HCR s'emploie à consolider et à réviser ses documents d'orientation pour toutes les activités ayant trait à la gestion des partenariats dont le financement est assuré. Le	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			également figurer des règles donnant suite à des recommandations antérieures.	nouveau manuel relatif aux programmes et la procédure de gestion des partenariats ont été lancés en septembre et octobre 2023.	recommandation a été appliquée.				
49.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 268	Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement les cas dans lesquels les nouveaux titres fonctionnels peuvent être utilisés pour le personnel affilié compte tenu de la nouvelle instruction administrative.	Le nouveau progiciel de gestion des ressources humaines (Workday) a été mis en service en octobre 2022. Dans ce progiciel, l'ensemble des recrutements, toutes catégories de personnel affilié confondues, doit faire l'objet d'une procédure de demande de recrutement, selon laquelle le système propose des titres fonctionnels standards à l'administrateur(trice) lorsque le membre du personnel affilié est amené à effectuer des tâches identiques à celles effectuées par des fonctionnaires. Un titre fonctionnel différent peut être saisi dans les cas où les tâches devant être effectuées par le personnel affilié ne sont pas standards (par exemple, dans le cas des consultants). Cela étant, dans de tels cas, l'administrateur(trice) doit tout de même associer le titre fonctionnel spécial à la famille d'emploi voulue, ce qui aide considérablement le HCR à suivre la composition de ses effectifs du point de vue des domaines fonctionnels et à en rendre compte. Les critères relatifs à la sélection des titres fonctionnels dans la procédure de demande de recrutement sont très clairement	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>N°</i>	<i>Exercice sur lequel porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				<p>définis dans le guide pratique de Workday correspondant (section J sur les profils d'emploi). Dans la section J du guide pratique, il est expliqué que lorsque le membre du personnel affilié a un titre identique à celui utilisé pour les fonctionnaires exerçant le même travail ou les mêmes fonctions, l'administrateur(trice) est invité(e) à sélectionner ce titre dans la liste. Lorsque le titre du membre du personnel affilié est différent du titre fonctionnel figurant dans la liste des profils d'emploi et lorsque la demande de recrutement concerne l'affectation d'un Volontaire des Nations Unies, l'administrateur(trice) doit saisir le code « AWF » dans la barre de recherche, valider son choix pour voir la liste des catégories types de membres de personnel affilié et sélectionner celle qui correspond au domaine fonctionnel (emploi) auquel le titre est rattaché. Dans le cas des affectations de Volontaires des Nations Unies, même si le titre est identique à un titre fonctionnel standard du HCR, il convient de sélectionner un profil d'emploi type, de sorte à laisser vide le champ description de poste. Pour ces affectations, l'administrateur(trice) se réfère au document « descriptif d'affectation », qui peut être joint à la demande de recrutement</p>					

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
50.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 279	Le Comité recommande que le HCR approfondisse encore l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et définisse des indicateurs clés pour que l'on puisse comparer les effectifs entre les opérations et savoir aisément savoir si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont dotés d'effectifs adéquats par rapport à ceux d'autres opérations.	concernée dans la section « pièces jointes ». Depuis le lancement du nouveau système de gestion des ressources humaines en octobre 2022, quatre nouveaux tableaux de bord ont été créés pour faciliter l'analyse des données et orienter les processus décisionnels en fonction de ces données ; ces tableaux de bord portent sur le personnel, les profils de carrière, la dotation en effectif et les emplois. En collaboration avec les divisions et les bureaux régionaux, la formation de spécialistes des ressources humaines est en cours. Les indicateurs concernant la dotation en effectifs ont été élaborés et ajoutés au manuel sur la conception des présences sur le terrain.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		
51.	2020	A/76/5/Add.6, chap. II, par. 312	Le Comité recommande que le HCR optimise l'outil FleetWave, en collaboration avec le fournisseur, afin d'éviter que des données erronées ne soient saisies et d'en améliorer la convivialité.	Le logiciel FleetWave a été amélioré grâce à une fonction de validation des données qui signale et bloque automatiquement toute entrée non conforme aux paramètres prédéfinis, et permet ainsi une rectification rapide. En outre, le système peut désormais repérer les doublons, ce qui permet d'éviter la double saisie de données relatives au carburant pour les transactions déjà enregistrées. Afin d'accroître la visibilité concernant la consommation de carburant dans les différents pays,	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
52.	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 36	Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR opte pour une procédure simplifiée de comptabilisation des actifs dans laquelle il serait moins nécessaire de procéder à des ajustements manuels de fin de mois.	<p>plusieurs améliorations ont été apportées, notamment :</p> <p>a) la publication, dans FleetWave, de nouveaux rapports mensuels de synthèse axés sur les opérations et conçus dans un souci de convivialité et de clarté (voir exemples) ;</p> <p>b) l'élaboration de tableaux de bord opérationnels portant sur différents aspects, comme le carburant, l'entretien et les réparations, les véhicules et le suivi quantitatif des données (voir extrait des tableaux de bord).</p> <p>La question de l'intégration entre FleetWave et Cloud ERP a été étudiée lors de la phase de mise en œuvre du nouveau système, mais ce projet n'a pas été jugé prioritaire ou faisable et il n'y a donc pas été donné suite.</p>	La comptabilisation des actifs sera considérablement simplifiée dans le nouveau progiciel Cloud ERP. Conformément à la politique révisée (par. 349 à 351), tous les achats d'actifs sont initialement portés en stocks. Les actifs sont également comptabilisés dans Cloud ERP par l'intermédiaire d'opérations de « distribution » depuis les stocks et les projets (solution Springbok). Ce système est actuellement en phase d'essai et de stabilisation. Par conséquent, les ajustements manuels de fin de mois sont minimes, comme c'était le cas auparavant.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
53.	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 40	Le Comité recommande que, dans le cadre de la sélection d'un nouvel outil de gestion intégré, le HCR étudie les possibilités d'automatiser l'enregistrement des coûts du second segment de transport.	Comme indiqué dans la réponse à la recommandation figurant au paragraphe 63 du rapport du Comité pour 2022, on mettra en correspondance les factures faisant état des frais de transport réels des véhicules légers et les factures relatives à ces biens plutôt que d'appliquer les taux standard en vigueur pour les opérations commerciales. Cette approche s'applique aux premier et second segments de transport. Elle sera mise en œuvre au cours du premier trimestre 2024 après la phase d'essai qui aura lieu au quatrième trimestre 2023.	Les travaux étant toujours en cours, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
54.	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 88	Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé au progiciel de gestion intégré. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portent sur l'ensemble du progiciel.	Le HCR s'est appuyé sur les modules disponibles dans le nouveau progiciel Cloud ERP qui sont consacrés au contrôle des accès et des transactions pour intégrer divers mécanismes automatisés de délégation de pouvoirs. Un nouveau cadre de délégation de pouvoirs et d'attribution des accès a été mis en place conformément à la note de mise en œuvre n° 4, qui a été communiquée au Comité.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
55.	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le HCR lie la délégation de pouvoirs en matière d'approvisionnement à des fonctions plutôt qu'à des personnes, sous réserve de l'avancement du projet d'harmonisation des définitions d'emploi en cours.	Il a été donné suite à cette recommandation par le biais des mêmes mesures prévues ci-dessus en ce qui concerne l'application de la recommandation formulée au paragraphe 88 du rapport du Comité pour 2019 (voir le nouveau cadre de délégation de pouvoirs et d'attribution des accès	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
56.	2019	A/75/5/Add.6, chap. II, par. 238	Le Comité recommande que le HCR élabore un plan régissant la mise en œuvre et la prolongation des accords de partenariat pluriannuels pour les années à venir (assorti d'un objectif financier). Ce plan devrait notamment être corrélé aux cycles budgétaires et aux activités de suivi et d'audit.	décrits dans la note de mise en œuvre n° 4, qui a été communiquée au Comité).	Le HCR a revu et mis à jour ses directives et pratiques concernant les accords pluriannuels compte tenu des réformes récemment menées dans le domaine de la planification pluriannuelle et de la mise en service de COMPASS. À la suite de discussions avec des parties prenantes internes et externes et compte tenu des contraintes liées au financement provenant des donateurs et du cycle financier du HCR, la procédure de gestion des partenariats récemment publiée prévoit la conclusion d'accords-cadres de partenariat à compter de 2024, afin de donner aux partenaires plus de prévisibilité pour la période de la stratégie pluriannuelle. Les accords-cadres de partenariat sont disponibles dans Cloud ERP et sur le portail des partenaires de l'ONU, et les représentants des opérations de pays les négocient actuellement avec leurs partenaires pour 2024 et au-delà. Le HCR a saisi cette occasion pour distinguer plus clairement les conditions des accords de partenariat pluriannuels et celles des accords de partenariat portant sur l'exercice en cours. Les plans de travail des projets financés menés dans le cadre de partenariats seront donc liés à un accord-cadre	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
57.	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 240	Le Comité recommande que le HCR fournisse des modèles d'amendements aux accords de partenariat pluriannuels aux fins de la mise en œuvre des accords la deuxième année. Ces modèles devraient inclure toute l'information nécessaire, comme les informations budgétaires et les calendriers de paiement actualisés, dans un format concis.	de partenariat de plus longue durée qui définira les résultats globaux à atteindre ainsi que les conditions générales applicables, ce qui permettra de négocier des plans de travail annuels de plus courte durée et plus ciblés comprenant une description du projet, un plan financier simplifié et des objectifs cibles associés aux indicateurs. Les accords pluriannuels tels qu'ils existaient auparavant ne seront plus utilisés, et seront remplacés au niveau mondial par les nouveaux accords-cadres de partenariat.  La nouvelle procédure ayant été publiée en août 2023, la recommandation est donc considérée comme appliquée.	La nouvelle procédure relative aux partenariats et le manuel relatif aux programmes ont été publiés par le HCR en septembre et octobre 2023.	Ayant examiné l'ensemble des documents fournis par l'Administration, le Comité a conclu qu'il avait été donné suite à la recommandation. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
58.	2019	<a href="#">A/75/5/Add.6</a> , chap. II, par. 343	Le Comité recommande que les représentants de chaque opération de pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.	Le Service mondial des données du HCR confirme que la version proGres de troisième génération est obsolète et a été mise hors service avec succès, à quelques exceptions près. La majorité des opérations sur le terrain du HCR	Le Service mondial des données du HCR confirme que la version proGres de troisième génération est obsolète et a été mise hors service avec succès, à quelques exceptions près. La majorité des opérations sur le terrain du HCR	Le Comité prend note des efforts faits par l'Administration, notamment pour ce qui est de la conception d'une procédure solide. La mise hors service de proGres v3 est bien		X		

N <sup>o</sup>	Exercice sur lequel porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
				<p>sont passées à une version centralisée de proGres, le siège du HCR téléchargeant les sauvegardes de la base de données proGres v3 après la migration pour les transférer vers la version plus récente proGres v4 et les stocker dans un référentiel centralisé. À la fin de l'année 2023, ce référentiel contenait 378 instances de base de données de proGres v3, soit environ 95 % de toutes les instances v3 répertoriées. Cela témoigne de la bonne mise en œuvre du processus de mise hors service. En février 2024, le Service mondial des données a communiqué aux bureaux régionaux les directives générales relatives à la dernière étape du processus de mise hors service.</p>	<p>avancée, mais elle n'est pas terminée. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>					
<b>Total</b>						<b>58</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>–</b>	<b>3</b>
<b>Pourcentage</b>						<b>100</b>	<b>59</b>	<b>36</b>	<b>–</b>	<b>5</b>

### Chapitre III

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

##### **Lettre datée du 31 mars 2024, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut- Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

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

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

Les états financiers présentés au chapitre V, qui se composent des états I à V et des notes y relatives, ont été établis conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.11) et aux Normes comptables internationales du 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 2023 des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public.

Les états financiers sont approuvés et certifiés par la présente.

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

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

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

#### A. Introduction

1. Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a l'honneur de présenter le rapport financier et les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 la règle 602.1 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.12](#)).

2. Le rapport présente l'information financière relative aux fonds de contributions volontaires administrés par le Haut-Commissaire conformément aux Normes comptables internationales du secteur public. Ces fonds comprennent le Fonds du Programme annuel, le Fonds pour les administrateurs auxiliaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement, le Fonds de roulement pour les contributions volontaires et le Fonds d'autofinancement. Le rapport comporte un aperçu du cadre opérationnel, une analyse financière et un exposé de l'exécution du budget par grandes catégories et met en relief les tendances et les changements majeurs.

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

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

4. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est chargé par l'Assemblée générale de diriger et de coordonner l'action de la communauté internationale au service de la protection des réfugiés et de trouver des solutions à leur situation tragique. Il est également chargé de la situation des apatrides en vertu de diverses résolutions et conventions de l'Assemblée générale. De plus, il apporte protection et assistance aux personnes déplacées, en coopération avec le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence et dans le cadre de l'action concertée du système des Nations Unies. Dans toutes ses activités, il accorde une attention particulière aux besoins des plus vulnérables et vise à promouvoir l'égalité des droits des femmes et des filles. Il s'efforce de prévenir les déplacements forcés en encourageant les États et d'autres institutions à instaurer des conditions favorables à la protection des droits humains et au règlement pacifique des conflits. Il travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations internationales et non gouvernementales, les autres organismes des Nations Unies et les personnes déplacées, ainsi qu'avec le secteur privé, les institutions financières internationales et la société civile, notamment les groupes de réflexion, les universitaires et les chefs religieux.

5. Le HCR estime qu'à la fin de 2023, le nombre total de personnes déplacées de force était de 114 millions. En 2023, les crises humanitaires ont gagné en ampleur et en complexité, et le HCR est intervenu dans 43 nouvelles situations d'urgence dans 29 pays. Il a fourni une aide vitale et il a assuré la protection de personnes touchées par les tremblements de terre en Afghanistan, en République arabe syrienne et en Türkiye, par le conflit au Soudan, par une crise allant en se détériorant en République démocratique du Congo et par des flux mixtes sans précédent de réfugiés et de migrants en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi que par des inondations en Libye et dans la Corne de l'Afrique.

6. Pour faire face aux difficultés grandissantes, le Haut-Commissariat a renforcé l'action qu'il mène en collaborant et en dialoguant avec un grand éventail d'acteurs. Il a resserré ses liens de coopération avec les partenaires de développement, le secteur privé et les institutions financières en vue de renforcer les moyens de subsistance et l'inclusion des personnes déplacées et de créer des conditions propices à leur retour dans leurs pays d'origine. Il a également continué de contribuer à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les partenariats qu'il a entretenus étaient en phase avec ses orientations stratégiques<sup>59</sup> et visaient à répondre aux priorités fixées en matière de protection et à promouvoir l'inclusion et la recherche de solutions. Il a dirigé l'élaboration de huit plans régionaux d'intervention en faveur des réfugiés prévoyant des interventions interinstitutions dans 53 pays accueillant des réfugiés. Il a tiré parti des compétences complémentaires d'organismes tels que le Programme alimentaire mondial, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

7. Le Pacte mondial sur les réfugiés [A/73/12 (Part II)] a continué de fixer le cap du partage de la charge et des responsabilités dans le traitement des questions de déplacement. Le deuxième Forum mondial sur les réfugiés<sup>60</sup>, qui mobilise le soutien et la participation de l'ensemble de la société à la réalisation des objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés, s'est tenu en décembre à Genève. Il a rassemblé plus de 4 000 participants venus de 168 États et plus de 425 autres parties interlocuteurs et partenaires issus du monde entier, dont plus de 320 personnes déplacées de force et apatrides. En outre, 10 000 participants issus de 120 pays ont assisté virtuellement aux débats, preuve que le Forum est utile, que ses travaux sont d'une grande portée et qu'il est représentatif de la diversité du monde. De nombreuses parties prenantes se sont mobilisées, comme en témoignent les quelque 1 750 promesses d'aide financière, technique ou matérielle et de soutien sur le plan des politiques.

8. Le HCR a continué de consolider l'Écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES), une série d'outils et d'applications interopérables utilisés pour les activités d'enregistrement et de gestion des identités et des dossiers. Le nombre de personnes ayant un dossier dans PRIMES est passé de 24,5 millions en 2022 à 27,2 millions en 2023. Quelque 7,3 millions de personnes déplacées dans plus d'une centaine de pays ont bénéficié de programmes d'assistance en espèces, dont 95 % ne prévoient pas de restriction. Les plus grandes opérations d'assistance en espèces ont été menées en Ukraine, au Liban, en République de Moldova, en Jordanie et en Afghanistan.

9. Le HCR a tenu le cap et cherché à offrir des services de protection inclusifs et à trouver des solutions malgré des difficultés persistantes. Il s'est attaché à fournir des services de base aux populations vulnérables, comme la distribution de produits de première nécessité à quelque 8,1 millions de personnes, une aide à l'hébergement et la création de moyens de subsistance. Il a continué de plaider en faveur de l'inclusion des personnes déplacées de force dans les systèmes de protection nationaux et de suivre la situation à cet égard. Dans ce contexte, le mandat et le travail du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés sont plus que jamais d'actualité.

---

<sup>59</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, « UNHCR strategic directions 2022-2026 » (2022).

<sup>60</sup> Voir <https://www.unhcr.org/media/outcomes-global-refugee-forum-2023>.

## C. Analyse financière

10. Le tableau IV.1 présente une vue d'ensemble de la situation financière du HCR au 31 décembre 2023 et de sa performance financière annuelle depuis 2019.

Tableau IV.1

### Situation financière et performance financière (2019-2023)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2019	2020	2021	2022	2023
Total de l'actif	3 376	4 004	4 594	5 340	5 077
Total du passif	1 269	1 524	1 771	1 471	1 877
<b>Actif net</b>	<b>2 107</b>	<b>2 480</b>	<b>2 823</b>	<b>3 870</b>	<b>3 200</b>
Produits	4 183	4 892	5 254	6 067	4 707
Charges <sup>a</sup>	4 258	4 337	4 790	5 483	5 297
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>(75)</b>	<b>554</b>	<b>464</b>	<b>584</b>	<b>(590)</b>

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

11. Au 31 décembre 2023, le total des soldes des fonds et réserves s'élevait à 3 200,2 millions de dollars (voir état I), soit 669,3 millions de dollars (17,3 %) de moins qu'au 31 décembre 2022. Cette diminution tient principalement au déficit de 590,1 millions de dollars (voir état II), à la perte de 32,4 millions de dollars découlant de l'évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi et au retraitement du solde d'ouverture de l'actif net (ajustement à la baisse de 46,8 millions de dollars) qu'a entraîné la mise en application de la norme IPSAS 41 en 2023 (voir état III).

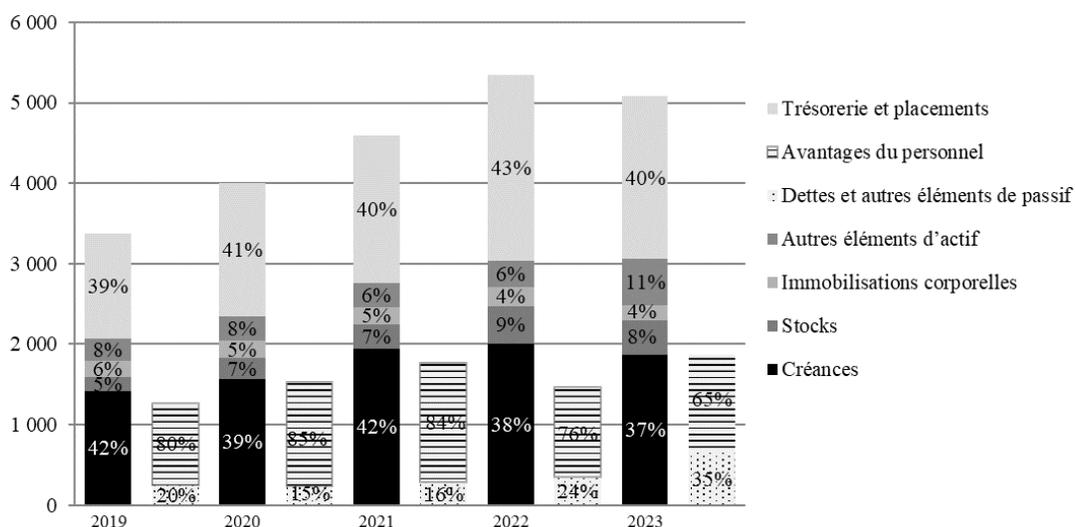
12. Le total des soldes des fonds et réserves est constitué du montant cumulé des soldes des fonds et réserves (3 116,6 millions de dollars), des soldes du Fonds de roulement pour les contributions volontaires (100,0 millions de dollars), du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement (73,6 millions de dollars), du Fonds de financement des prestations dues au personnel (déficit net de 312,3 millions de dollars) et du Fonds d'autofinancement (222,8 millions de dollars).

13. Le montant cumulé des soldes des fonds et réserves comprend, outre le solde du Fonds du Programme annuel (3 048,3 millions de dollars), la réserve des opérations (10,0 millions de dollars), le Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies (47,2 millions de dollars) et le Fonds pour les administrateurs auxiliaires (10,6 millions de dollars), comme indiqué plus en détail dans la note 3.11.

14. La figure IV.I montre la répartition, par grandes catégories, de l'actif et du passif du HCR au 31 décembre pour les exercices 2019 à 2023.

Figure IV.I  
**Actif et passif (2019-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)



15. Au 31 décembre 2023, les instruments financiers tels que la trésorerie, les placements et les créances représentaient 77 % du total de l'actif. Les engagements au titre des avantages du personnel représentaient 65 % du total du passif, qui était principalement constitué de passifs non courants.

16. Le tableau IV.2 présente, pour 2023 et 2022, certains des principaux ratios financiers au 31 décembre.

Tableau IV.2  
**Principaux ratios financiers au 31 décembre**

	2023	2022
Actifs courants/passifs courants	5,11	8,28
Total de l'actif/total du passif	2,71	3,63
Trésorerie et équivalents de trésorerie/passifs courants	2,42	4,41

17. Le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) correspond à la capacité d'une entité d'honorer ses engagements dans les 12 mois à venir en utilisant les actifs qui se matérialiseront sur la même période. À la fin de 2023, le ratio de liquidité générale du HCR était de 5,11, ce qui est inférieur au ratio de 2022 mais reste relativement élevé et indique que le HCR est en bonne position pour faire face à ses passifs courants. Ce ratio élevé tient également à certains facteurs propres à l'organisation, comme décrit ci-après. Premièrement, les actifs courants comprennent des contributions à recevoir d'un montant de 996,0 millions de dollars qui sont dues un exercice ultérieur (voir le tableau 3.2.2, note 3.2). Cela s'explique essentiellement par les annonces de contribution pluriannuelles et la conférence annuelle d'annonce de contributions, organisée juste avant la fin de l'exercice. Néanmoins, bien que les produits découlant de ces annonces soient comptabilisés durant l'exercice où elles sont faites, les charges correspondantes sont constatées ultérieurement, d'où un décalage entre le moment où les produits et éléments d'actif, d'une part, et les charges et éléments de passif correspondants, d'autre part, sont comptabilisés. En raison de

ce décalage, le ratio de liquidité générale au 31 décembre est supérieur à ce qu'il aurait été si l'intervalle entre l'annonce des contributions et l'engagement des dépenses relatives aux programmes correspondants était plus resserré. Deuxièmement, les actifs courants comprennent également un montant significatif investi dans des instruments à court terme, qui est destiné à financer l'assurance maladie après la cessation de service (706,6 millions de dollars, comme indiqué dans le tableau 3.14.2 de la note 3.14).

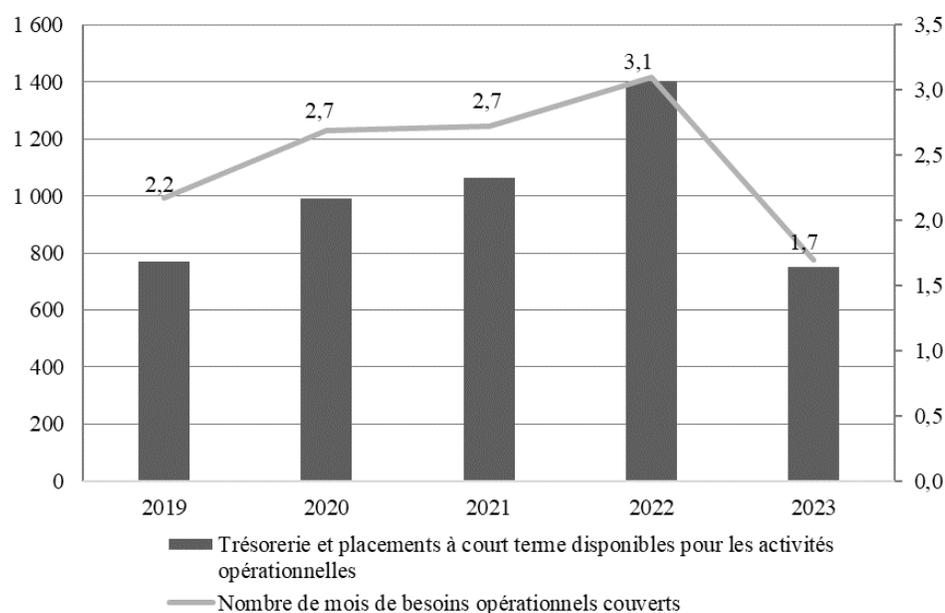
18. Au 31 décembre 2023, le montant total de la trésorerie et des placements à court terme s'élevait à 2 018,3 millions de dollars, soit 289,1 millions de dollars de moins qu'en 2022 (2 307,4 millions de dollars). De ce solde, 749,1 millions de dollars (1 203,3 millions de dollars en 2022) étaient disponibles pour les activités opérationnelles, si l'on exclut les montants relatifs au Fonds de roulement pour les contributions volontaires, au Fonds de financement des prestations dues au personnel, au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et au Fonds d'autofinancement. Ce montant couvre environ 1,7 mois de besoins opérationnels sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées en 2023.

19. La figure IV.II présente l'évolution du montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles ainsi que le nombre de mois de besoins opérationnels couverts sur la base des charges mensuelles moyennes comptabilisées de 2019 à 2023. Elle montre que la situation de trésorerie du point de vue opérationnel en fin d'exercice s'est détériorée, ce qui signifie que la réception en temps utile des contributions est de plus en plus importante pour le bon fonctionnement du HCR.

Figure IV.II

**Montant total de la trésorerie et des placements à court terme disponibles pour les activités opérationnelles/nombre de mois de besoins opérationnels couverts (2019-2023)**

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

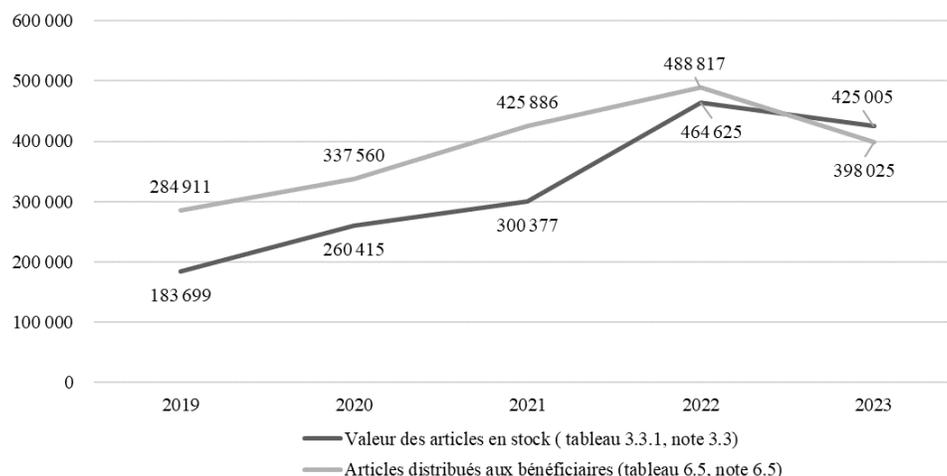


20. La figure IV.III présente, pour les cinq derniers exercices, la valeur annuelle des articles distribués aux bénéficiaires (voir le tableau 6.5, note 6.5) ainsi que la valeur des articles en stock (voir tableau 3.3.1, note 3.3) en fin d'exercice. Sur les 398,0 millions de dollars d'articles distribués en 2023, 123,8 millions de dollars (31 %) se rapportaient à des produits d'hygiène et de soins et des vêtements.

Figure IV.III

### Valeur des articles distribués aux bénéficiaires et en stock en fin d'exercice (2019-2023)

(En milliers de dollars des États-Unis)



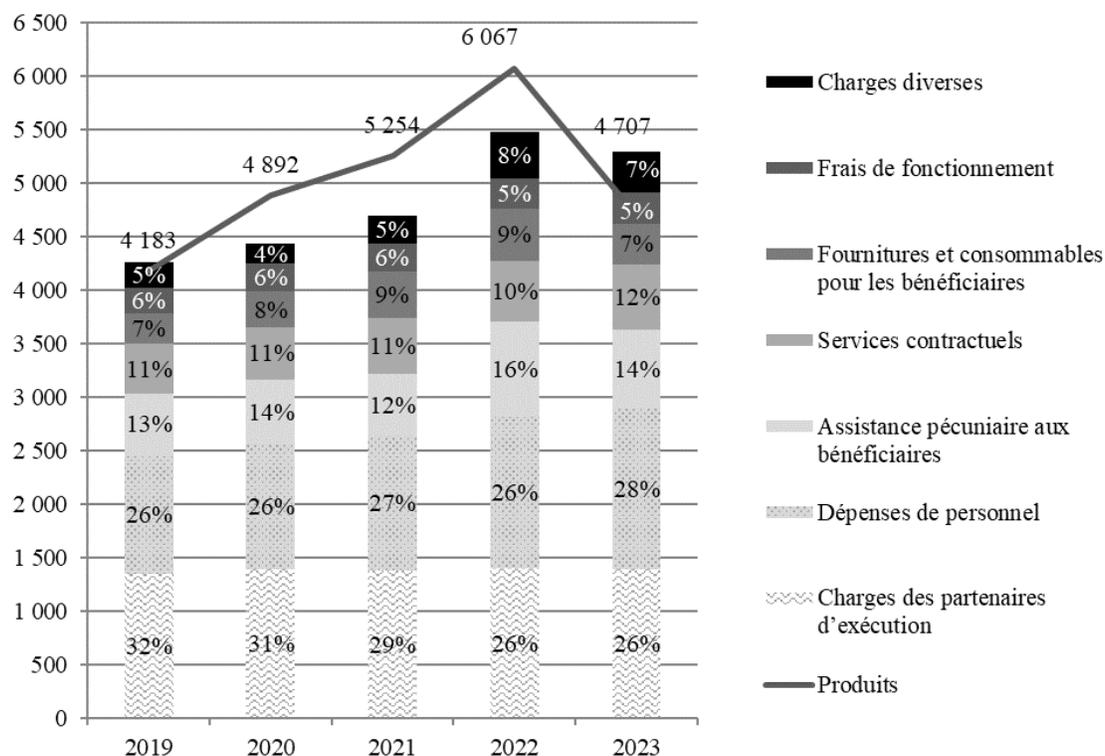
21. Pour ce qui est de sa performance financière (voir état II), le HCR a terminé l'exercice avec un déficit (produits moins charges, écarts de change compris) de 590,1 millions de dollars (contre un excédent de 584,0 millions de dollars en 2022).

22. L'évolution du résultat annuel de 2023 par rapport à 2022 s'explique principalement par une diminution des produits provenant des contributions volontaires de 1 396,8 millions de dollars, tandis que les charges totales ont diminué de seulement 186,0 millions de dollars. Cette diminution des charges comprend une diminution de l'assistance pécuniaire aux bénéficiaires (156,5 millions de dollars), des fournitures et consommables pour les bénéficiaires (105,3 millions de dollars) et des charges des partenaires d'exécution (8,9 millions de dollars), contrebalancée par une augmentation des traitements et avantages du personnel (87,6 millions de dollars), des services contractuels (43,3 millions de dollars), des frais de fonctionnement (11,5 millions de dollars), du matériel et des fournitures (8,9 millions de dollars), des frais de voyage (14,2 millions de dollars) et des charges diverses (64,2 millions de dollars). Le déficit a été diminué d'un montant de 22,3 millions de dollars correspondant aux gains de change constatés en 2023 (contre des pertes de change de 122,7 millions de dollars en 2022).

23. La figure IV.IV détaille les produits et les charges pour la période allant de 2019 à 2023.

Figure IV.IV  
**Produits et charges (2019-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)



24. En 2023, le montant total des produits s'est élevé à 4 707,3 millions de dollars, en baisse de 1 360,1 millions de dollars (22,4 %) par rapport à 2022. Le montant des contributions volontaires versées par les donateurs, y compris les contributions en nature, a atteint 4 534,6 millions de dollars (soit 96 % du total des produits), dont 1 166,2 millions en valeur nominale (voir tableau 5.1.2, note 5.1) étaient réservés à des activités devant être menées ultérieurement (2024 à 2028).

25. Le montant total des charges s'est élevé à 5 297,4 millions de dollars, en baisse de 3,4 % par rapport à 2022 (5 483,5 millions de dollars). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, utilisée pour l'établissement du budget, le total des dépenses s'est établi à 5 166,6 millions de dollars en 2023 (état V). Un rapprochement de ces deux montants figure à la note 7. Les variations notables des charges annuelles constatées en 2023 par rapport à 2022 qui apparaissent dans l'état II sont expliquées ci-après.

26. Les charges afférentes aux accords signés avec des partenaires d'exécution (1 392,5 millions de dollars) ont diminué de 1 % par rapport à 2022 (1 401,4 millions de dollars).

27. Le montant des traitements et avantages du personnel (1 498,9 millions de dollars) a augmenté de 6,2 % par rapport à 2022 (1 411,3 millions de dollars), en raison des augmentations de traitement prévues, de l'augmentation des coûts du personnel temporaire et de la hausse des coûts liés aux congés annuels non utilisés, compensées par la baisse des coûts de l'assurance maladie après la cessation de service.

28. L'assistance pécuniaire à des bénéficiaires correspond à l'aide fournie directement par le HCR et ne tient pas compte des sommes versées par l'intermédiaire des partenaires, qui sont comptabilisées comme charges des partenaires d'exécution. Le montant de l'assistance pécuniaire administrée directement par le HCR (742,3 millions de dollars), a augmenté de 17,4 % par rapport à 2022 (898,8 millions de dollars). Ce montant a principalement diminué en Pologne (99,7 millions de dollars), en Afghanistan (50,7 millions de dollars), en Iraq (28,0 millions de dollars) et au Liban (26,6 millions de dollars). La diminution globale a été contrebalancée par une augmentation de l'assistance en République de Moldova (24,7 millions de dollars) et au Pakistan (21,9 millions de dollars).

29. Les charges afférentes aux services contractuels (609,3 millions de dollars) ont augmenté de 7,6 % par rapport à 2022 (566,1 millions de dollars). Des augmentations ont été observées en ce qui concerne les contrats de construction, les services spécialisés, le personnel affilié et les vacataires individuels, ainsi que d'autres services ; elles ont été compensées par des diminutions aux rubriques suivantes: Services directs à des bénéficiaires et Publicité, promotion et information.

30. En 2023, les taux d'intérêt sur le dollar des États-Unis ont été plus élevés qu'au cours des dernières années. En matière de gestion des placements, le HCR a pour objectif de privilégier la préservation du capital et la liquidité plutôt que le taux de rendement. Les intérêts créditeurs perçus pendant l'année se sont élevés à 94,0 millions de dollars (25,1 millions de dollars en 2022), cette augmentation s'expliquant principalement par la hausse des taux d'intérêt moyens sur le dollar des États-Unis (voir tableau 4.1, note 4).

31. L'état des variations de l'actif net (état III) montre les mouvements des soldes des fonds et des réserves. Le solde de l'actif net au 31 décembre 2023 s'élevait à 3 200,2 millions de dollars (3 869,5 millions de dollars en 2022), dont 1 661,6 millions de dollars, en valeur nominale, de contributions à recevoir destinées à financer des activités devant être menées ultérieurement (2024-2028), comme indiqué dans le tableau 3.2.2 de la note 3.2. En outre, au 31 décembre 2023, le montant des commandes en cours se rapportant à des biens à recevoir et à des services devant être rendus en 2024 et les années suivantes s'élevait à 424,0 millions de dollars (voir tableau 9.2, note 9.2). De même, les charges correspondant à certains produits comptabilisés en 2023 ne seront constatées qu'en 2024 ou ultérieurement.

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

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

33. Tous les chiffres indiqués dans la présente section afférents aux dépenses, recettes ou fonds disponibles ont été calculés selon la comptabilité de caisse modifiée, de sorte qu'ils peuvent être comparés aux montants inscrits au budget (exception faite du Fonds de roulement pour les contributions volontaires, du Fonds de financement des prestations dues au personnel, du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et des comptes spéciaux détenus pendant cette période).

34. Le budget-programme du HCR est établi en fonction des besoins, suivant une évaluation globale des besoins humanitaires et des besoins de protection des

personnes au service desquelles œuvre l'organisation, qu'il s'agisse de réfugiés, de demandeurs d'asile, de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, d'apatrides, de rapatriés ou d'autres personnes.

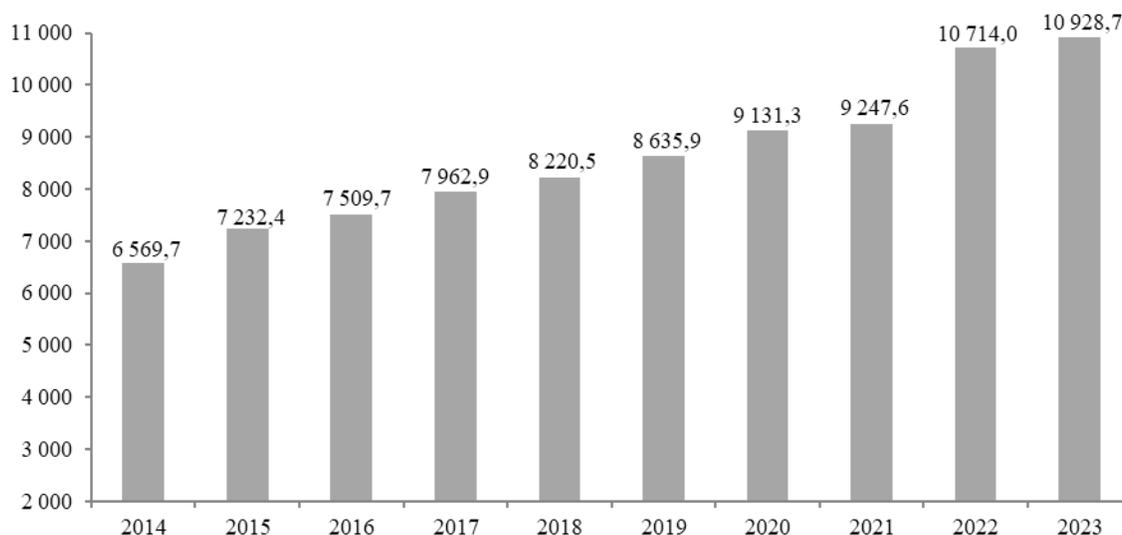
35. Une fois le budget-programme approuvé par le Comité exécutif, un appel mondial est lancé en vue de recueillir des fonds. Le Haut-Commissaire autorise l'affectation de fonds à l'exécution de programmes en fonction des montants disponibles. Conformément à la règle 208.1 du Règlement de gestion du HCR (A/AC.96/503/Rev.12), le Haut-Commissaire peut réviser le budget en cours en approuvant des budgets supplémentaires afin de répondre à l'évolution des besoins dans quelque domaine d'impact que ce soit.

36. Le budget initial pour 2023, qui avait été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-treizième session (octobre 2022), était de 10 211,3 millions de dollars. Cinq budgets supplémentaires ont été établis en 2023, prévoyant l'ouverture des crédits suivants : 250,0 millions de dollars pour la situation en Ukraine ; 201,3 millions de dollars pour la réaction d'urgence au tremblement de terre survenu en Türkiye et dans le nord de la République arabe syrienne ; 268,7 millions de dollars pour la situation au Soudan ; 55,8 millions de dollars pour la situation au Pakistan et 41,7 millions de dollars pour la situation en Somalie. Le montant total des ressources nécessaires pour ces budgets supplémentaires s'élevait à 817,5 millions de dollars. En outre, le budget de l'opération en Iraq a été réduit de 100,0 millions de dollars afin d'aligner l'empreinte opérationnelle du HCR sur la stratégie de transition des Nations Unies dans le pays. Le montant du budget final était donc de 10 928,7 millions de dollars. La figure IV.V présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2014-2023.

Figure IV.V

#### Besoins en ressources (2014-2023)

(En millions de dollars des États-Unis)



37. Les besoins en ressources du HCR sont répartis entre les quatre domaines d'impact établis dans son cadre de budgétisation axée sur les résultats, à savoir : le domaine d'impact 1 – mettre en place des conditions favorables à la protection ; le domaine d'impact 2 – réaliser les droits dans des environnements sûrs ; le domaine d'impact 3 – donner des moyens d'action aux populations et parvenir à l'égalité des genres ; le domaine d'impact 4 – trouver des solutions.

38. On trouvera dans le tableau IV.3 la répartition par domaine d'impact du budget définitif (fondé sur les besoins), des fonds disponibles, des dépenses et des reports pour les activités programmées, ainsi que pour le Fonds pour les administrateurs auxiliaires et la réserve des opérations. L'écart entre le budget définitif et les fonds disponibles correspond aux besoins des personnes avec lesquelles et pour lesquelles le HCR travaille que celui-ci n'a pas pu satisfaire faute de moyens. En 2023, cet écart s'est élevé à 5 212,8 millions de dollars, soit 47,7 % du montant total des besoins en ressources.

Tableau IV.3

**Montant total à financer, fonds disponibles et dépenses (2023)<sup>a</sup>**

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

	Budget définitif	Fonds disponibles <sup>b</sup>	Dépenses	Reports	Pourcentage	
					Dépenses par rapport au budget définitif	Dépenses par rapport aux fonds disponibles
Domaine d'impact 1	2 701,6	1 643,7	1 529,7	114,0	56,6	93,1
Domaine d'impact 2	5 236,4	2 864,7	2 529,2	335,5	48,3	88,3
Domaine d'impact 3	1 385,3	651,6	588,5	63,1	42,5	90,3
Domaine d'impact 4	1 139,6	545,0	511,7	33,4	44,9	93,9
<b>Total partiel (activités programmées)</b>	<b>10 463,0</b>	<b>5 705,1</b>	<b>5 159,0</b>	<b>546,1</b>	<b>49,3</b>	<b>90,4</b>
Fonds pour les administrateurs auxiliaires	12,0	10,8	7,6	3,3	63,1	69,8
Réserve des opérations	453,8	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>10 928,7</b>	<b>5 715,9</b>	<b>5 166,6</b>	<b>549,4</b>	<b>47,28</b>	<b>90,4</b>

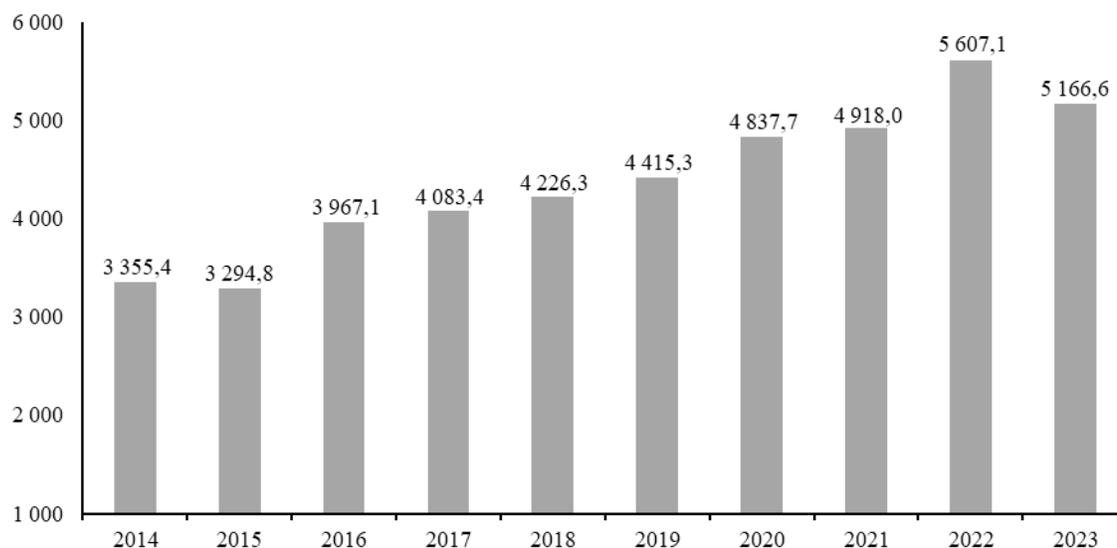
<sup>a</sup> Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

<sup>b</sup> La répartition des fonds disponibles par domaine d'impact est indicative, toutes les ressources disponibles n'étant pas affectées à tel ou tel domaine d'impact.

39. Le montant des dépenses engagées en 2023 (5 166,6 millions de dollars) représente une diminution de 440,5 millions de dollars (7,9 %) par rapport à 2022 (5 607,1 millions de dollars). La figure IV.VI présente les dépenses annuelles engagées sur la période 2014-2023.

Figure IV.VI  
**Dépenses (2014-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)



40. On trouvera dans le tableau IV.4 les dépenses engagées en 2022 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires) ainsi que les chiffres correspondants de 2023.

Tableau IV.4

**Dépenses de 2022 et 2023 ventilées par catégorie (programmes, appui aux programmes, gestion et administration et Programme des administrateurs auxiliaires)<sup>a</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2023		2022	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Programmes	4 095,5	79,3	4 548,9	81,1
Appui aux programmes	876,7	17,0	856,9	15,3
Gestion et administration	186,7	3,6	193,5	3,5
Programme des administrateurs auxiliaires	7,6	0,1	7,7	0,1
<b>Total des dépenses</b>	<b>5 166,6</b>	<b>100,0</b>	<b>5 607,1</b>	<b>100,0</b>

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

41. Les figures IV.VII et IV.VIII illustrent l'évolution en valeur et en pourcentage des dépenses engagées au titre des différentes catégories (à l'exception du Programme des administrateurs auxiliaires), à savoir Programmes, Appui aux programmes et Gestion et administration, pour la période 2014-2023. La diminution observée dans la catégorie Programmes tient principalement à la réduction des dépenses engagées au titre des programmes de pays et des programmes régionaux, reflet de la diminution globale des fonds disponibles et des dépenses en 2023. La légère augmentation constatée dans la catégorie Appui aux programmes, partiellement compensée par la

diminution observée dans la catégorie Gestion et administration, est liée aux dépenses du siège, légèrement en hausse elles aussi.

Figure IV.VII  
**Évolution des dépenses, par catégorie de coût (2014-2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

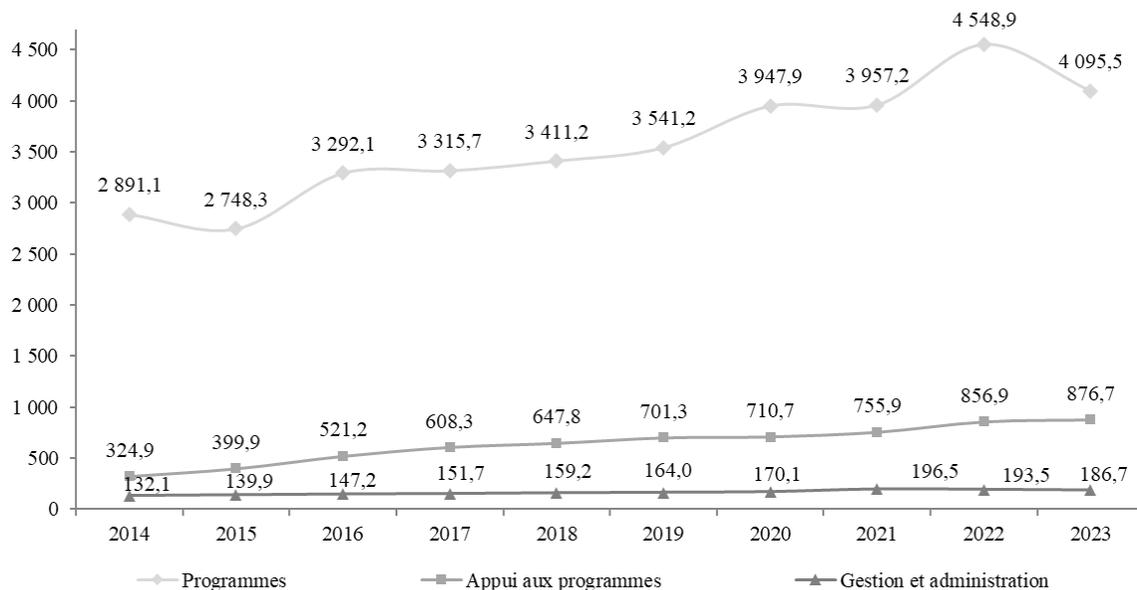
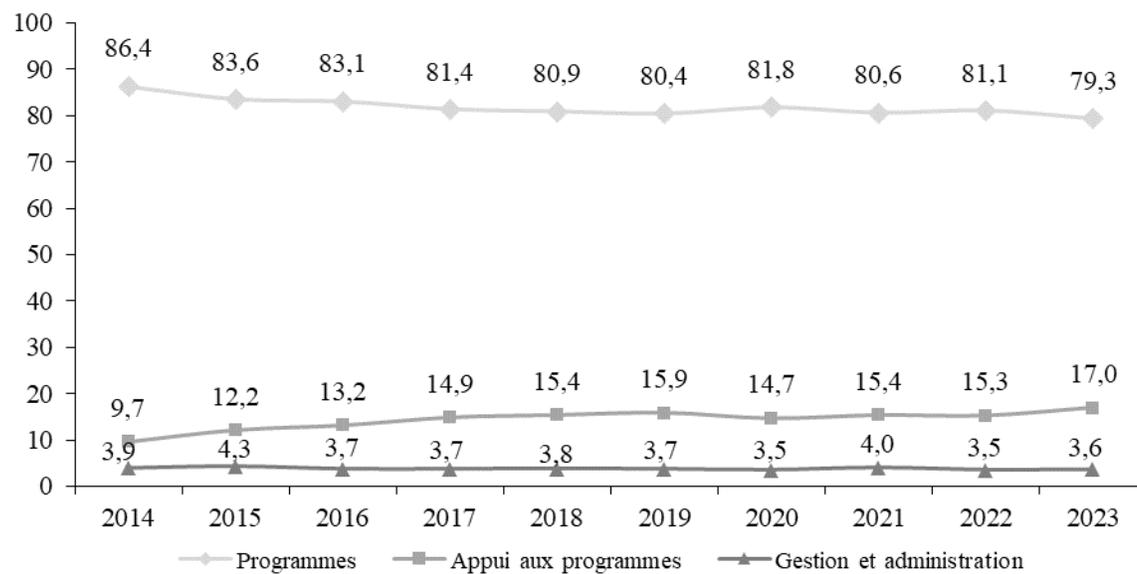


Figure IV.VIII  
**Évolution des dépenses, par catégorie de coût (2014-2023)**

(En pourcentage)



## **E. Continuité d'activité**

42. La direction du HCR a évalué les conséquences que pourraient avoir des réductions, ou des retards ou défauts de paiement des contributions, compte tenu en particulier de la situation économique et financière mondiale qui prévaut actuellement. À la date d'élaboration du présent rapport (31 mars 2024), la direction estime que l'organisation dispose de suffisamment de ressources pour mener les activités prévues à moyen terme compte tenu du budget approuvé pour 2024 par le Comité exécutif et de la tendance observée au cours des dernières années en matière d'encaissement des contributions annoncées. C'est pourquoi le HCR a établi ses états financiers sur la base de la continuité d'activité.

## **F. Dispositif de contrôle interne**

43. Conformément à la règle 508.1 du Règlement de gestion du HCR, le Haut Commissaire met en place et fait fonctionner un système de contrôle interne afin de donner l'assurance raisonnable que les buts et les objectifs du HCR peuvent être atteints, et de protéger les ressources et les avoirs de l'Organisation. Le système de contrôle interne doit comporter un processus permanent d'identification des risques pour l'atteinte des buts et objectifs du HCR ainsi que de définition des priorités y relatives, d'évaluation de la probabilité que ces risques se réalisent et de leur impact, et de gestion des risques d'une manière efficace, efficiente et économique.

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

45. En plus des contrôles effectués à tous les niveaux de l'organisation, les organes utilisent un système de surveillance robuste, qui repose sur les mécanismes décrits ci-dessous.

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

46. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède à des audits internes du HCR conformément à la règle 515.1 du Règlement de gestion du HCR et à l'article 5.15 du Règlement financier de l'ONU. Un mémorandum d'accord conclu entre le HCR et le BSCI définit les modalités de prestation des services d'audit interne fournis par le Bureau. Le Service de vérification des comptes du HCR, qui fait partie de la Division de l'audit interne du BSCI, est basé à Genève et possède des bureaux à Nairobi et Budapest. Les auditeurs internes entreprennent régulièrement des audits des activités menées par le HCR dans les pays ou au niveau régional, ainsi que de ses unités administratives, fonctions et mécanismes au siège. Le BSCI conduit également des audits thématiques et des missions de conseil. Les résultats et les recommandations des audits sont communiqués au Haut-Commissaire et les rapports d'audit sont publiés sur le site Internet du BSCI. En 2023, le BSCI a publié 19 rapports : 10 audits des opérations de pays, 2 audits des bureaux régionaux et

7 audits des activités menées au siège. Les audits du siège ont porté sur la gestion du parc automobile et des carburants, les procédures de détermination du statut de réfugié, la gestion de la chaîne d'approvisionnement du matériel informatique et du matériel de communication, la préparation à la cybersécurité, les dispositions relatives au personnel affilié et le recours à des consultants, les dispositions prises en matière de prévention, d'atténuation des risques et de réponse à la violence fondée sur le genre, ainsi que les programmes relatifs aux moyens de subsistance.

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

47. Le HCR mène une grande partie de ses activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution. En 2023, il a ainsi continué de collaborer avec plus de 1 200 partenaires dans le cadre de ses opérations. L'audit des projets exécutés par les partenaires est un outil de gestion important pour les bureaux extérieurs et le siège, car il permet au HCR :

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

48. Le HCR applique une stratégie d'audit axée sur les risques pour ce qui est des projets exécutés par ses partenaires. La méthode de sélection des projets s'appuie sur une estimation des risques associés au projet et au partenaire d'exécution. Les services d'audit ont fait l'objet d'un appel d'offres centralisé et des cabinets indépendants de renommée mondiale ont été choisis par le HCR. En 2021, le nombre de cabinets d'audit externe avec lesquels le HCR a conclu des accords-cadres est passé de quatre à huit. En collaborant avec un plus grand nombre de cabinets d'audit couvrant plus de pays, le HCR a pu plus facilement faire appel à des auditeurs établis dans les pays où les audits étaient menés. Il a ainsi multiplié ses chances de tirer parti de la concurrence pour choisir ses prestataires, de renforcer l'efficacité des processus de certification des audits des projets, de raccourcir les délais de remise des rapports et d'améliorer la qualité de ceux-ci. La qualité des travaux d'audit réalisés dans le cadre de ces accords est suivie et évaluée en cours d'année sur la base d'indicateurs de résultats et du mandat défini de façon concertée.

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

49. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant aide le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquiescer de leurs fonctions de contrôle conformément aux meilleures pratiques en la matière, aux normes applicables ainsi qu'aux règles et aux règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines applicables au HCR. En 2023, il a tenu trois sessions, au cours desquelles il a examiné les plans de travail et leur exécution, ainsi que les rapports des services d'audit interne et externe, d'enquête, d'évaluation et de contrôle stratégique. Il a pris acte de l'assurance donnée par les entités chargées du contrôle et formulé des observations sur l'analyse et la coordination du contrôle. Il a également abordé la transformation et le changement, la planification stratégique, la gestion globale des risques, la gestion financière et la gestion des ressources humaines, ainsi que l'informatique. Il a communiqué ses observations finales après chaque session et présenté son rapport annuel au Comité permanent en septembre 2023.

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

50. Le Bureau de l'Inspecteur général est un organe de contrôle interne indépendant dirigé par l'Inspecteur général. Ses travaux favorisent une gestion efficace, responsable et rationnelle des opérations menées hors siège et au siège, et il tient le Haut-Commissaire informé des problèmes et faiblesses constatés lors de l'exécution du mandat du HCR. L'Inspecteur général facilite la cohérence entre les fonctions de contrôle afin d'éviter les chevauchements d'activités et les lacunes. Le Bureau comprend deux services : le Service des enquêtes et le Service du contrôle stratégique. Le Service des enquêtes mène des investigations sur toute faute qu'aurait commise des membres du personnel du HCR ou des personnes ayant une relation contractuelle avec celui-ci et enquête sur les attaques violentes dirigées contre le personnel, les opérations ou les locaux du HCR qui ont causé des pertes en vies humaines, des blessures graves ou des dommages importants ayant porté atteinte à la réputation de l'organisation ou entraîné des pertes financières ou matérielles majeures pour le HCR ou risquant d'avoir de telles répercussions. Le Service du contrôle stratégique analyse les conclusions des activités de contrôle, détermine les causes profondes des dysfonctionnements et les problèmes systémiques récurrents, porte à l'attention de la direction les questions importantes liées au contrôle et mène des enquêtes sur les questions ou événements susceptibles d'avoir des répercussions directes sur la réputation, les intérêts ou les activités de l'organisation, au regard des responsabilités qui sont les siennes, ou de poser des risques graves à cet égard. Afin de renforcer la cohésion entre les fonctions de contrôle, il administre également le mémorandum d'accord conclu avec le BSCI pour la prestation de services d'audit interne pour le compte du HCR, coordonne les questions liées aux travaux du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et assure le secrétariat du Comité d'audit et de contrôle indépendant.

### **Autres outils et mécanismes**

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

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

52. Conformément à la pratique qu'il a instituée en 2019, le HCR publie pour 2023 sa cinquième déclaration relative au contrôle interne, qui est reproduite ci-dessous.

## **Déclaration relative au contrôle interne (2023)**

### **Responsabilités**

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis responsable de l'administration de l'organisation et de l'exécution de son mandat. À ce titre, il m'incombe de maintenir un dispositif de contrôle interne solide pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources et la protection de son personnel et de ses avoirs. Conformément aux cadres relatifs aux attributions, responsabilités et pouvoirs du HCR, j'ai délégué des pouvoirs et des responsabilités à la Haute-Commissaire adjointe, au Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, à la Haute-Commissaire assistante chargée de la protection, au Contrôleur, aux directeurs des bureaux régionaux, aux représentants dans les pays, aux directeurs de division et à d'autres membres du personnel compétents. Les contrôles internes et les mécanismes d'application du principe de responsabilité sont mis en œuvre en permanence à tous les niveaux opérationnels, et chaque membre du personnel du HCR a un rôle à jouer dans le contrôle, avec des degrés de responsabilité variables.

### **Objet du dispositif de contrôle interne**

Au HCR, les contrôles internes sont conçus de façon à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, au respect des règles et à la communication de l'information ; il s'agit d'un processus continu, dont j'assume la responsabilité, avec le concours de l'équipe dirigeante qui m'entoure et de l'ensemble du personnel. Le dispositif de contrôle interne vise à ce que les risques soient gérés de manière à les maintenir à un niveau acceptable plutôt qu'à les éliminer complètement. Je considère que des contrôles internes efficaces sont essentiels pour atteindre les objectifs stratégiques du HCR ; protéger le personnel et les actifs de l'organisation ; garantir la fiabilité de l'information financière et non financière ; respecter la législation, les politiques et les obligations contractuelles applicables ; promouvoir l'efficacité et l'efficacité des opérations.

Il fait partie des grandes fonctions de la direction et est une partie intégrante du processus global de gestion des opérations. Je compte donc sur le personnel de direction, à tous les niveaux de la hiérarchie, pour faire ce qui suit :

- a) instaurer un climat et une culture qui encouragent des contrôles internes efficaces ;
- b) cerner et évaluer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, notamment le risque de fraude et de corruption ;
- c) mettre au point et appliquer des plans, des directives, des procédures et des normes opérationnelles ainsi que des systèmes et d'autres mesures de contrôle afin d'atténuer et de gérer les risques identifiés ;
- d) assurer une bonne circulation de l'information et une communication efficace afin que chaque membre du personnel du HCR dispose des informations nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ;
- e) veiller au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne.

La déclaration relative au contrôle interne du HCR est un document qui relève de l'obligation de rendre compte et qui comprend des informations sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Elle porte sur l'information financière pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023 et prend en compte tout fait pertinent intervenu jusqu'à la date de certification des états financiers.

## Situation opérationnelle du HCR

Pour s'acquitter de sa mission première, qui est de préserver les droits et le bien-être des personnes déplacées de force et des apatrides, le HCR est exposé à des situations présentant un haut niveau de risque, notamment pour ce qui est de la sécurité de son personnel et des personnes déplacées et apatrides. En 2023, les crises humanitaires ont gagné en ampleur et en complexité, et le HCR est intervenu dans 43 nouvelles situations d'urgence dans 29 pays. Il s'est attaché à fournir des services de base aux populations vulnérables (par exemple, soins de santé, approvisionnement en eau, assainissement, logement, distribution d'articles non alimentaires, assistance pécuniaire et moyens de subsistance). Il a continué de plaider en faveur de l'inclusion des personnes déplacées de force dans les systèmes de protection nationaux et de suivre la situation à cet égard. Il a surmonté ces obstacles en cernant rapidement les besoins, en redéfinissant les priorités et en réaffectant les ressources, ainsi qu'en prenant des mesures visant une plus grande flexibilité eu égard aux environnements opérationnels difficiles, tout en assurant la sûreté et la sécurité de son personnel. Son aptitude à répondre rapidement, efficacement et effectivement aux crises et à mener ses activités dans des environnements complexes et changeants a également été constatée dans divers rapports d'audit interne pour l'année.

Le nombre de personnes déplacées et d'apatrides ayant atteint des sommets historiques, le HCR continue de miser sur la transformation pour répondre aux attentes croissantes quant aux opérations et à la responsabilité d'une organisation agile, efficace et innovatrice. Depuis 2020, il s'attache à exécuter un programme de transformation institutionnelle visant à moderniser ses progiciels de gestion, l'objectif étant avant tout d'obtenir de meilleurs résultats pour les personnes déplacées de force et les apatrides. Ce programme consistait en six projets visant à transformer les systèmes et les procédures qui concernent les ressources humaines (Workday), la gestion des finances, des achats et des approvisionnements (Cloud ERP), les programmes et la gestion axée sur les résultats (COMPASS) et les partenariats (Project Reporting Oversight and Monitoring Solution, ou PROMS), la gestion des relations extérieures (Synergy) et l'intégration des processus, la gestion du partage des données et une plateforme de données commune pour la communication des informations (LINK). Les améliorations apportées aux systèmes s'accompagnent d'une simplification des processus opérationnels, y compris l'adoption des technologies de type Cloud et des meilleures pratiques du secteur. L'informatique en nuage améliore non seulement la continuité des activités, la visibilité et l'extensibilité des applications, mais aussi la sécurité et la transparence. COMPASS et Workday ont été déployés en 2021 et 2022, respectivement, et des étapes clés ont été franchies en 2023, année où les quatre autres projets (Cloud ERP, PROMS, Synergy et LINK) ont été mis en service.

La transformation ne consiste pas seulement à modifier les structures, les responsabilités et les processus. Il s'agit également de changer la culture de l'organisation. Le HCR mesure l'importance de la culture organisationnelle, qui permet globalement d'obtenir des gains d'efficacité, d'améliorer les conditions de travail et, en fin de compte, d'obtenir de meilleurs résultats pour les personnes déplacées de force. La transformation institutionnelle ne peut entraîner des changements durables que si la culture de l'organisation est en phase avec ces changements. Le HCR continuera de promouvoir une culture de travail positive et d'aider son personnel à faire des changements une réalité.

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

Les attributions, les responsabilités et les pouvoirs ont été revus afin de favoriser la cohésion dans la manière d'envisager les différents rôles du siège, des bureaux régionaux et des opérations de pays dans les principaux domaines d'activité de l'organisation. Publiés en décembre 2022, ils visaient à renforcer l'efficacité de la prise de décision décentralisée et l'application du principe de responsabilité en la matière et à faire que le dispositif de contrôle du HCR soit plus conforme au modèle des trois lignes.

Après le programme de transformation institutionnelle, le Haut-Commissariat procède à un examen d'ensemble des systèmes que l'organisation utilise pour renforcer la responsabilité dans le cadre d'un dispositif global d'application du principe de responsabilité qui sera adopté à la fin de 2024. Ce dispositif complétera ceux qui concernent les attributions, responsabilités et pouvoirs du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Il s'agit de faire mieux connaître au personnel les mécanismes d'application du principe de responsabilité et de montrer ce qu'il faut faire pour entretenir une forte culture de la responsabilité et se doter de pratiques solides en la matière.

Ces outils s'inscrivent aussi dans le prolongement de l'application au HCR du modèle révisé des trois lignes. Ce modèle permet d'observer comment les risques sont gérés à différents niveaux de l'organisation. Il donne également des orientations de haut niveau sur la manière de recenser et de structurer les interactions et les responsabilités des principaux acteurs de l'organisation afin de renforcer la cohérence, la collaboration et l'application du principe de responsabilité tout en maintenant des contrôles et un suivi adéquats. Dans le cadre de la nouvelle structure et conformément à une politique de gestion globale des risques actualisée publiée en 2020, des activités de gestion et de contrôle des risques sont menées à tous les niveaux de l'organisation.

### **Dispositif de gestion des risques**

Le HCR applique une politique de gestion globale des risques qui préconise une approche structurée de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation et garantit ainsi que tous les risques, à tous les niveaux, sont répertoriés, évalués et atténués de façon complète et cohérente. Axée sur une approche à la fois descendante (registre des risques stratégiques) et ascendante (registre des risques opérationnels), cette politique permet de recenser et de gérer les principaux risques auxquels l'organisation est exposée et de déceler les possibilités qui s'offrent à elle. Le Haut-Commissariat considère que la gestion des risques est un élément clé de la prise de décision, qu'elle fait partie des activités et processus quotidiens de l'organisation et qu'elle relève de la responsabilité de l'ensemble du personnel. Le dispositif de contrôle interne est essentiel pour la gestion des risques, et on examine l'efficacité des contrôles en place quand on évalue le niveau de risque.

Le HCR progresse sans cesse dans la mise en place d'une culture de gestion des risques plus forte et met en œuvre une stratégie quinquennale de gestion des risques pour atteindre un niveau de maturité avancé d'ici à la fin de 2025. Selon un avis indépendant donné par le BSCI en 2022 sur le fonctionnement et l'efficacité de la gestion des risques au HCR, des progrès ont été accomplis dans tous les domaines de la gestion des risques depuis la précédente évaluation externe de référence. Le Comité des commissaires aux comptes a également examiné la gestion des risques au HCR dans le cadre de l'audit des états financiers de 2022 et il a formulé deux recommandations. Le Haut-Commissariat a pris les mesures nécessaires pour mettre

en œuvre la première, à savoir assurer une plus grande cohérence dans la manière dont les risques sont examinés et éventuellement transférés aux bureaux régionaux, et il donne suite à la deuxième, qui consiste à adopter, en complément de la future déclaration d'appétit pour le risque, une méthode cohérente qui lui servira à définir en interne sa tolérance aux risques opérationnels sur le terrain.

### **Principales conclusions de l'examen des risques pour 2023**

Le registre des risques stratégiques a été revu et actualisé à la fin de 2023 et communiqué en interne au début de 2024. Il comprend 13 risques stratégiques, assortis d'indicateurs clés de risque et de contrôle et des niveaux d'appétit cibles définis pour chaque risque. Cela a permis au HCR de mieux évaluer si les mesures d'atténuation prises ramenaient les risques à des niveaux acceptables et cela a été le point de départ de discussions plus approfondies sur l'appétit pour le risque. Dans le registre mis à jour, aucun nouveau risque stratégique n'est consigné ; les causes et les conséquences de tous les risques ont néanmoins été passées en revue pour tenir compte de l'actualité et des changements intervenus dans le contexte opérationnel mondial. Ainsi, le risque lié à la transformation institutionnel a été revu sur le fond pour refléter l'évolution du contexte, maintenant que le programme de transformation institutionnel a été lancé. Le risque stratégique relatif aux changements climatiques a aussi été revu pour tenir compte des progrès réalisés et le mettre en adéquation avec le Plan stratégique d'action climatique par domaine d'action (2024-2030). On a estimé que les risques stratégiques liés à l'exercice du mandat du HCR dans un environnement mondial polarisé, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas d'urgence, au financement et à la cybersécurité se sont accrus en 2023.

Suivant le modèle ascendant de gestion des risques, qui est conçu de manière à alimenter l'actualisation du registre des risques stratégiques, la protection et les solutions, d'une part, et les situations d'urgence, de l'autre, demeurent les deux principaux domaines de risque auxquels le HCR doit faire face et représentent plus de 40 % de l'ensemble des risques et opportunités identifiés en 2023. Les principaux thèmes sont la réduction de l'espace de protection, les difficultés à trouver des solutions et les déplacements à grande échelle dus aux conflits. Fait plus encourageant, le domaine de la protection était également celui où le plus de possibilités ont été recensées, dont une grande partie en lien avec le Pacte mondial sur les réfugiés et l'inclusion des réfugiés dans les systèmes et programmes nationaux. Gérer ces risques et possibilités a été une priorité pour le HCR tout au long de 2023, aux trois niveaux de l'organisation.

L'intégrité et la déontologie continuent d'être un domaine de risque important. On les retrouve dans trois thèmes de risque : les fautes à caractère sexuel; les fraudes commises par des fournisseurs, des membres du personnel et des partenaires ; les fraudes commises par des personnes déplacées de force et des apatrides. Les mesures prises pour éviter que ces risques ne se concrétisent consistent en priorité à adapter et à améliorer les processus opérationnels et les contrôles connexes, à renforcer la formation et la sensibilisation, ainsi qu'à mobiliser davantage la population et à consolider les mécanismes de remontée de l'information et de suivi.

Je suis conforté par les retours positifs des responsables de la gestion des risques, ainsi que des prestataires de services de contrôle externe qui m'assurent que les procédures et les plans d'action nécessaires sont en place et fournissent des éléments suffisants à donner l'assurance que le HCR prend des mesures raisonnables pour gérer les principaux risques et mettre en place des mesures d'atténuation.

## Examen de l'efficacité des procédures de contrôle interne

En ma qualité de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, je suis chargé d'examiner l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'organisation. Mon examen est éclairé par le travail de l'équipe dirigeante de l'organisation, dont les membres sont responsables de l'élaboration et de la tenue à jour du dispositif.

Aux fins de l'examen, je me suis appuyé sur les mécanismes ci-après ainsi que sur d'autres éléments disponibles lorsqu'il y avait lieu :

a) Les déclarations annuelles de certification ainsi que les questionnaires d'auto-évaluation relatifs au contrôle interne remplis et communiqués par tous les représentants du HCR et les directeurs des bureaux régionaux et des divisions d'appui administratif. Chaque entité s'est servie du questionnaire pour examiner et évaluer à quel point elle se conformait aux contrôles clés dans différents domaines, notamment la gouvernance organisationnelle et certains aspects de la gestion, les domaines opérationnels et administratifs, l'appui, ainsi que la préparation aux situations d'urgence et la résilience institutionnelle. Les réponses comprenaient une explication des appréciations données lors de l'auto-évaluation des contrôles internes passés en revue. Pour que les bureaux contribuent davantage à l'évaluation de l'adéquation des contrôles dans leur région, à partir de l'exercice 2023, les résultats des auto-évaluations des opérations de pays sont examinés par les bureaux régionaux correspondants, qui ont procédé à des vérifications ponctuelles et donné un feedback aux opérations de pays, le cas échéant. C'est au moyen des déclarations de certification qu'ils confirment être responsables au quotidien de la mise en place et du maintien de contrôles internes adéquats dans leurs domaines de compétence respectifs. Compte tenu de l'évolution des circonstances opérationnelles, certaines des questions figurant dans le questionnaire ont été révisées pour tenir compte des particularités du cycle annuel d'établissement des rapports de 2023 ;

b) Les rapports publiés par le BSCI à la suite des audits réalisés dans le cadre du plan d'audit pour 2023. J'ai trouvé dans ces rapports des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles pour ce qui est de la gestion des risques liés aux opérations et aux activités du HCR, ainsi que des suggestions d'amélioration. Tous les rapports d'audit sont publiés sur le site Web du BSCI<sup>61</sup> ;

c) Les rapports issus d'audits indépendants des projets exécutés par les partenaires. Les partenaires du HCR sont contrôlés dans le cadre d'une stratégie d'audit axée sur le risque. Chaque rapport comporte un examen du respect de l'accord de partenariat par le partenaire et une évaluation des pratiques dudit partenaire en matière de contrôle interne et de gestion financière ;

d) Les résultats des activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général ;

e) Les rapports et recommandations du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR. Les observations et recommandations de ces organes de contrôle donnent des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles. Les organes soumettent leurs principales conclusions, observations et recommandations aux organes directeurs. Les rapports du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR sont publiés sur le site Web du Comité des commissaires aux

<sup>61</sup> Voir <https://oios.un.org/fr/audit-reports>.

comptes<sup>62</sup>, du Corps commun d'inspection<sup>63</sup> et du Comité d'audit et de contrôle indépendant<sup>64</sup>.

### Problèmes en matière de contrôle interne rencontrés en 2023

Dans le cadre des mécanismes décrits ci-dessus, on a constaté que plusieurs problèmes en matière de contrôle interne qui avaient déjà été recensés les années précédentes persistaient en 2023 et que d'autres problèmes étaient venus s'y ajouter, ce qui compromettrait la solidité du dispositif de contrôle du HCR. On trouvera ci-après un résumé des problèmes recensés et des progrès accomplis dans leur résolution :

**a) Les efforts fait pour tirer parti au maximum des avantages du nouveau progiciel de gestion intégré, ainsi que d'autres systèmes de gestion, se poursuivent afin que leur utilisation aille au-delà du traitement des transactions.**

Le programme de transformation institutionnelle s'est achevé en 2023 avec la mise en service des quatre autres systèmes (Cloud ERP, PROMS, Synergy et LINK) et la phase de stabilisation qui a suivi. C'est une bonne initiative, qui était nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficience du Haut-Commissariat mais cette transformation en profondeur ne va pas sans risques. Les technologies en nuage auxquelles font appel Cloud ERP et d'autres systèmes offrent une vaste gamme de fonctionnalités et des possibilités d'intégration qui permettront de rationaliser l'écosystème de plateformes dont se sert au quotidien le personnel du HCR et simplifieront la manière de travailler et de collaborer au fil du temps. Pour tirer pleinement parti des avantages qu'elles présentent, il faudra suivre une approche coordonnée, axée sur la stabilisation des systèmes et la gestion et l'intégration des données, de manière que ces efforts débouchent sur une rationalisation des processus opérationnels, une amélioration du rapport coût-efficacité et une plus grande automatisation des contrôles internes. Les efforts visent à :

- i) améliorer les nouveaux systèmes pour que les besoins opérationnels soient satisfaits de manière plus efficace et plus efficiente tout en améliorant les processus internes et en renforçant les synergies et en améliorant la cohérence entre les systèmes. Quand le programme de transformation institutionnelle a pris fin, une équipe temporaire de soutien a été mise en place pour superviser les activités de suivi ; elle est chargée notamment de tirer les enseignements de l'expérience et de déterminer les gains obtenus en termes d'impact, ainsi que d'apporter son concours durant le processus de stabilisation une fois que la coordination et l'appui aux activités courantes seront pleinement intégrés dans les divisions ;
- ii) améliorer la gestion et l'utilisation des données, afin que la prise de décision soit davantage fondée sur les données et les faits et pour renforcer l'intégrité des données et les capacités de communication des informations ;
- iii) renforcer les dispositifs de contrôle interne et le contrôle de deuxième ligne, moyennant la tenue à jour des politiques, instructions et tableaux de bord. Le HCR s'efforcera de définir des indicateurs clés de performance qui peuvent être extraits de Cloud ERP ou calculés à partir des données enregistrées dans le système, afin que l'évaluation du fonctionnement des différents dispositifs de contrôle soit plus objective ;

<sup>62</sup> Voir <https://www.un.org/fr/auditors/board/auditors-reports.shtml>.

<sup>63</sup> Voir <https://www.unjju.org/fr/content/rapports>.

<sup>64</sup> Voir [www.unhcr.org/about-unhcr/governance-and-oversight/independent-audit-and-oversight-committee-iaoc](http://www.unhcr.org/about-unhcr/governance-and-oversight/independent-audit-and-oversight-committee-iaoc).

iv) améliorer encore la délégation de pouvoirs et l'attribution des rôles dans Cloud ERP (cadre DOARP). Les efforts visant à numériser et automatiser entièrement le processus de demande de délégation de pouvoirs et d'attribution des rôles se poursuivent, le but étant que les utilisateurs puissent demander des rôles dans le Cloud ERP et des droits d'accès en libre-service et que l'attribution et la suppression des rôles soient automatisées ;

v) améliorer la gestion des partenariats avec PROMS. À mesure que le personnel de l'organisation se familiarisera avec l'utilisation de PROMS pour gérer les projets exécutés par des partenaires, des gains de temps devraient être obtenus grâce à la réduction de la charge de travail manuel, à l'amélioration de la gestion des risques et des connaissances facilitée par la possibilité d'obtenir rapidement des données financières et des données sur la performance, et l'amélioration de la capacité de l'organisation de gérer les accords de partenariat ;

vi) renforcer le contrôle des données relatives au personnel et des dépenses connexes consignées dans Workday et COMPASS.

b) **Amélioration de la planification de la gestion des marchés et des instruments de gestion des contrats et des outils de suivi.** Il est obligatoire d'établir un plan de gestion des marchés et d'en faire le suivi. Le plan de gestion des marchés est l'un des principaux documents résultant du processus de planification de la gestion des marchés ; il vise à faciliter l'enregistrement et le suivi des activités liées à l'établissement de nouveaux contrats et à la prolongation ou au renouvellement des contrats existants afin de répondre aux besoins opérationnels du HCR. On s'emploie à améliorer les modèles standard en usage actuellement et à mettre au point des tableaux de bord et des outils plus automatisés. Cette démarche s'inscrit également dans le prolongement de la révision de la politique et de l'instruction administrative du HCR relatives aux achats. Dans ce cadre, de nouvelles approches sont envisagées en ce qui concerne la planification de la gestion des marchés, et l'attribution des rôles, les responsabilités et les pouvoirs ; les responsabilités sont définies pour toutes les fonctions à différents niveaux afin que le processus de planification de la gestion des marchés soit plus efficace. En outre, le HCR a entrepris de revoir son modèle de chaîne d'approvisionnement et le nouveau modèle entre en service progressivement. L'objectif est de renforcer la direction des achats et de mieux définir les rôles pour les opérations de pays, les bureaux régionaux et le siège, ceux-ci étant répartis par fonction en tenant compte de la complexité et de la proximité. Cela devrait permettre de renforcer les capacités à tous les niveaux, mais l'accent est mis en particulier sur les bureaux régionaux, dont on cherche à renforcer les capacités car ils constituent un dispositif de contrôle interne cardinal et jouent le rôle de deuxième ligne pour la passation des marchés ;

c) **Il faut continuer de s'intéresser aux contrôles de cybersécurité du HCR.** La cybersécurité est devenue un domaine d'une importance capitale qui concerne aussi l'espace humanitaire international. Les conséquences que peuvent avoir les cyberincidents vont au-delà de l'interruption des systèmes, de la violation des données, du nombre de comptes d'utilisateurs qui pourraient être compromis ou des pertes financières. Il en va de la capacité du HCR d'atteindre ses objectifs, ainsi que de sa réputation et de sa crédibilité vis-à-vis de ses États membres et autres interlocuteurs. La cybersécurité est donc considérée comme une préoccupation stratégique pour l'organisation et elle est inscrite dans son registre des risques stratégiques. En 2023, face à l'évolution des menaces, le Haut-Commissariat a continué de renforcer les contrôles et les programmes de cybersécurité. Il a publié sa première politique relative à la sécurité de l'information, en vertu de laquelle un poste de responsable de la sécurité informatique a été créé et dans laquelle les

responsabilités, une procédure d'assurance et une approche fondée sur les risques ont été définies. En outre, en 2023, le BSCI a procédé à un audit de la préparation à la cybersécurité, à l'issue duquel il a formulé plusieurs recommandations à l'intention du HCR. À la fin de 2023, celui-ci a procédé à sa première auto-évaluation approfondie de la cybersécurité ; les enseignements qu'il a tirés de cette auto-évaluation ont permis aux opérations de répondre en connaissance de cause à leurs questionnaires d'auto-évaluation relatif au contrôle interne, qui ont été certifiés par les représentants à la fin de l'année. Parmi les autres domaines auxquels le Haut-Commissariat s'est intéressé en 2023 figurent la création du premier référentiel de cybersécurité et de protection des données pour les partenaires d'exécution (conjointement avec le Bureau de la protection des données), la mise à jour de deux instructions administratives et des dizaines d'améliorations de la sécurité opérationnelle ;

d) **La gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les indicateurs concernant la dotation en effectifs continueront d'être améliorés pour soutenir les opérations.** Le HCR suit de près la mise en œuvre du cadre de gestion stratégique et prévisionnelle des besoins en personnel adopté en 2021. Le nouveau manuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, ainsi que certains chapitres de la version révisée du manuel relatif aux programmes, facilitera la planification et la programmation stratégiques, pluriannuelles et axées sur les résultats, notamment l'analyse et l'évaluation des besoins en compétences de l'organisation dans son ensemble. On y trouve une panoplie d'outils pour l'exécution du plan d'action en matière de ressources humaines qui doit faciliter la gestion des talents et permettre de mener correctement les examens structurels et les examens des besoins en personnel en suivant une approche centrée sur l'être humain. La planification des emplois est également de plus en plus intégrée dans la planification et la budgétisation d'ensemble. Le manuel sur l'organisation des présences sur le terrain a été mis à jour : il comprend désormais des indicateurs concernant la dotation en personnel spécialisé qui aident à organiser les effectifs et leur composition afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Le HCR continuera de dispenser des formations sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, et une stratégie globale relative à cette question devrait être finalisée d'ici à la fin de 2024. Celle-ci guidera l'action que mène l'organisation pour atténuer le risque de décalage entre les compétences actuelles de son personnel et les compétences dont elle aura besoin pour affronter l'avenir, décalage qui constitue l'un des risques stratégiques auxquels elle est exposée ;

e) **Il faut que les directives relatives au suivi et à l'analyse en continu des risques liés à la sécurité, aux situations d'urgence et à la préparation aux situations d'urgence ainsi qu'à la planification de la continuité des opérations soient mieux appliquées.** Le nombre de pays qui font face à de plus grands risques de sécurité a continué d'augmenter durant l'exercice considéré ; c'est pourquoi il faut adapter ou renforcer les mesures de sécurité pour réduire le risque, voire prendre des mesures d'évitement du risque s'il y a lieu. Les risques liés aux situations d'urgence ont été classés au deuxième rang des 10 principaux risques identifiés par les opérations sur le terrain. L'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas d'urgence constitue une priorité pour le Haut-Commissariat. 2023 a été une année tragique en ce qui concerne les déplacements entraînés par la violence politique et la guerre et par les changements climatiques ou les catastrophes naturelles. En février 2023, le HCR a publié une nouvelle politique sur la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas d'urgence, qui a débouché sur de nouvelles méthodes de travail et entraîné la simplification des procédures relatives aux situations d'urgence. Cette politique s'accompagne de nouvelles orientations sur la préparation aux situations d'urgence, publiées en avril 2023, qui donnent un cadre

pratique pour l'application et l'opérationnalisation des mesures de préparation qui y sont énoncées. Cela permet au HCR de mieux planifier, programmer et mener des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas d'urgence dans différents domaines comme la protection, la gestion des camps et des sites et le logement, ainsi que de se préparer à offrir des solutions dès le début d'une situation d'urgence. L'analyse des risques de crise fait désormais partie de la procédure habituelle d'examen des risques conformément à la politique de gestion globale des risques du HCR. La planification de la continuité des activités est au cœur du système de gestion de la résilience institutionnelle et fait partie du processus de préparation aux situations d'urgence ;

f) **Il faut continuer d'améliorer la gestion des données de base sur les véhicules afin que les informations utiles à la gestion du parc automobile soient plus fiables.** Le logiciel FleetWave a été amélioré en 2023 grâce à une fonction de validation des données qui signale et bloque automatiquement toute entrée non conforme aux paramètres prédéfinis, et permet ainsi une rectification rapide. En outre, le système peut désormais repérer les doublons et permet d'éviter la double saisie de données relatives au carburant pour les transactions déjà enregistrées. Il comporte par ailleurs, pour certaines opérations, une fonctionnalité permettant de télécharger en masse des données relatives au ravitaillement des véhicules pour le carburant fourni par des prestataires privés, ce qui améliore encore la quantité et la qualité des données. Afin que l'on ait une meilleure idée de la consommation de carburant dans les différents pays, des améliorations ont été apportées à FleetWave, notamment les suivantes : rapports récapitulatifs mensuels et tableaux de bord opérationnels concernant différents aspects (carburant, entretien, réparations). Ont en outre été publiées des lignes directrices sur la gestion de la qualité et de la quantité des carburants qui reprennent les meilleures pratiques et les contrôles existants ;

g) **Il faut renforcer le nouveau processus de financement des interventions en espèces dans Cloud ERP.** Après l'adoption d'un nouveau processus de financement des interventions en espèces dans Cloud ERP, le HCR a organisé des séances de formation et des ateliers à l'intention du personnel. CashAssist (le système de gestion des interventions en espèces du HCR) et Cloud ERP ont été intégrés pour simplifier et améliorer les contrôles grâce à l'automatisation. Les dépenses et les remboursements sont désormais intégrés dans le processus de rapprochement de CashAssist, ce qui rend le processus plus efficace et élimine les incohérences entre les deux systèmes. En outre, en 2023, le HCR a publié une instruction actualisée sur la gestion des risques financiers, les contrôles internes et la communication de l'information concernant les interventions en espèces, rendant obligatoire l'utilisation de CashAssist dans les opérations de pays, et il a établi des modèles de directives générales.

Afin que des mesures permettant de consolider le dispositif de contrôle interne puissent être prises en temps voulu, l'équipe dirigeante suit en permanence l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits internes et externes, en collaboration avec les responsables de la gestion des risques concernés. Elle accorde une attention accrue aux recommandations d'audit jugées critiques ou dont le délai d'application est dépassé. Elle examine systématiquement les rapports sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations d'audit, qui sont soumis périodiquement aux organes directeurs de l'organisation.

## Déclaration

Même lorsqu'ils sont efficaces, les contrôles internes ont des limites inhérentes, qui tiennent notamment à la possibilité de les contourner, aussi bien conçus soient-ils, et ne peuvent donc fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication de l'information et à la conformité. De plus, la situation évoluant, leur efficacité peut varier au fil du temps. Je suis résolu à améliorer en permanence le dispositif de contrôle interne et à remédier aux insuffisances constatées au cours de l'exercice ou portées à mon attention par les mécanismes de surveillance.

Compte tenu de ce qui précède, je conclus qu'à ma connaissance et selon les informations dont je dispose, le HCR a mené ses activités dans le cadre d'un dispositif de contrôle interne efficace et qu'aucune défaillance significative n'a été relevée pour l'exercice 2023 et pour la période allant jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'organisation.

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

Le 28 avril 2024

## Chapitre V

# États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

### Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2023</i>	<i>Au 31 décembre 2022 (après retraitement et reclassification)</i>
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3.1	2 018 333	2 307 447
Contributions à recevoir	Note 3.2	1 247 714	1 257 631
Stocks	Note 3.3	425 005	464 625
Autres actifs courants	Note 3.4	571 574	298 897
<b>Total des actifs courants</b>		<b>4 262 626</b>	<b>4 328 600</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Contributions à recevoir	Note 3.2	622 696	752 760
Immobilisations corporelles	Note 3.5	190 196	234 650
Immobilisations incorporelles	Note 3.6	1 209	24 096
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>814 101</b>	<b>1 011 506</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>5 076 727</b>	<b>5 340 106</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	Note 3.7	601 791	338 323
Produits comptabilisés d'avance		901	31
Avantages du personnel	Note 3.8	175 615	173 574
Autres passifs courants	Note 3.9	55 226	5 313
Provisions	Note 3.10	810	5 526
<b>Total des passifs courants</b>		<b>834 343</b>	<b>522 767</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages du personnel	Note 3.8	1 042 081	947 720
Provisions	Note 3.10	94	94
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>1 042 175</b>	<b>947 814</b>
<b>Total du passif</b>		<b>1 876 518</b>	<b>1 470 581</b>
<b>Actif net</b>		<b>3 200 209</b>	<b>3 869 525</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>			
Soldes des fonds et réserves cumulés	Note 3.11	3 116 073	3 854 100
Fonds de roulement pour les contributions volontaires	Note 3.12	100 000	100 000
Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Note 3.13	73 593	65 417
Fonds de financement des prestations dues au personnel	Note 3.14	(312 267)	(351 238)
Fonds d'autofinancement	Note 3.15	222 810	201 246
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>3 200 209</b>	<b>3 869 525</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## II. État de la performance financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2023	2022 <i>(après retraitement et reclassification)</i>
<b>Produits</b>			
Contributions volontaires	Note 5.1	4 534 572	5 931 369
Budget ordinaire de l'ONU	Note 5.2	49 597	84 378
Intérêts créditeurs	Note 5.3	93 983	25 110
Produits divers	Note 5.4	29 164	26 586
<b>Total des produits</b>		<b>4 707 316</b>	<b>6 067 443</b>
<b>Charges</b>			
Charges des partenaires d'exécution	Note 6.1	1 392 469	1 401 430
Traitements et avantages du personnel	Note 6.2	1 498 942	1 411 292
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	Note 6.3	742 260	898 796
Services contractuels	Note 6.4	609 333	566 074
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	Note 6.5	382 188	487 536
Frais généraux de fonctionnement	Note 6.6	286 626	275 105
Matériel et fournitures	Note 6.7	134 111	125 181
Voyages	Note 6.8	92 203	77 937
Charges diverses	Note 6.9	37 575	29 714
Amortissements et dépréciations	Note 6.10	84 327	77 904
Charges diverses autres que les frais généraux de fonctionnement	Note 6.11	59 697	9 770
<b>Total des charges avant opérations de change</b>		<b>5 319 731</b>	<b>5 360 738</b>
(Gains)/pertes de change	Note 6.12	(22 309)	122 712
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice</b>		<b>(590 106)</b>	<b>583 993</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## III. État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	Soldes des fonds et réserves cumulés	Fonds de roulement pour les contributions volontaires	Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Fonds d'autofinan- cement	Total (après retraitement)
Actif net au 1 <sup>er</sup> janvier 2022		3 357 443	100 000	60 673	(850 784)	155 792	2 823 124
<b>Variation des soldes des fonds et des réserves en 2022</b>							
Excédent/(déficit) pour l'exercice	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 et 3.15	731 213	(115 408)	4 744	(77 942)	41 386	583 993
Gain/perte actuariel(le) découlant de l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi	Note 3.8	–	–	–	462 408	–	462 408
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12 et 3.14	(234 556)	115 408	–	115 080	4 069	–
<b>Total des variations en 2022</b>		<b>496 657</b>	<b>–</b>	<b>4 744</b>	<b>499 546</b>	<b>45 454</b>	<b>1 046 401</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2022</b>		<b>3 854 100</b>	<b>100 000</b>	<b>65 417</b>	<b>(351 238)</b>	<b>201 246</b>	<b>3 869 525</b>
Effet de la mise en application de la norme IPSAS 41		(46 770)	–	–	–	–	(46 770)
<b>Total de l'actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>		<b>3 807 330</b>	<b>100 000</b>	<b>65 417</b>	<b>(351 238)</b>	<b>201 246</b>	<b>3 822 755</b>
<b>Variation des soldes des fonds et des réserves en 2023</b>							
Excédent/(déficit) pour l'exercice	Notes 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 et 3.15	(774 428)	123 536	8 176	31 046	21 564	(590 106)
Gain/(perte) actuariel(le) découlant de l'évaluation de l'assurance maladie après la cessation de service	Notes 3.8 et 3.14	–	–	–	(32 440)	–	(32 440)
Transferts	Notes 3.8, 3.11, 3.12 et 3.14	83 171	(123 536)	–	40 365	–	–
<b>Total des variations en 2023</b>		<b>(691 257)</b>	<b>–</b>	<b>8 176</b>	<b>38 971</b>	<b>21 564</b>	<b>(622 546)</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2023</b>		<b>3 116 073</b>	<b>100 000</b>	<b>73 593</b>	<b>(312 267)</b>	<b>222 810</b>	<b>3 200 209</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

## IV. État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2023	2022 <i>(après retraitement et reclassement)<sup>a</sup></i>
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice</b>		<b>(590 106)</b>	<b>583 993</b>
<b>Ajustements :</b>			
Amortissements et dépréciations	Note 6.10	84 327	77 904
(Gains)/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		36 050	36 926
Produits provenant de contributions en nature (immobilisations corporelles et incorporelles)	Note 3.5	(569)	(200)
(Gain)/perte découlant de la sortie d'immobilisations corporelles et incorporelles	Note 5.4	(11 702)	(15 747)
<b>Changements :</b>			
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir, avant retraitement (IPSAS 41)	Note 3.2	186 751	(62 959)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 3.3	39 620	(164 249)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 3.4	(272 677)	(34 326)
Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer	Note 3.7	263 468	79 577
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel [hors gain/perte actuariel(le)]	Note 3.8	63 962	94 694
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 3.10	(4 716)	(112)
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 3.9	49 913	(11 731)
Augmentation/(diminution) des produits comptabilisés d'avance		870	31
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>(154 809)</b>	<b>583 800</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :</b>			
Achat d'immobilisations corporelles	Note 3.5	(67 338)	(100 867)
Achat d'immobilisations incorporelles	Note 3.6	–	(4 716)
Produit de la vente d'actifs	Note 5.4	19 885	15 747
Achat de placements à court terme		(2 075 050)	(1 405 000)
Placements arrivés à échéance et vente de placements à court terme		2 024 248	1 416 518
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>(98 256)</b>	<b>(78 318)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement :</b>			
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>(253 064)</b>	<b>505 482</b>
<b>Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie</b>		<b>(36 050)</b>	<b>(36 926)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice</b>		<b>2 307 447</b>	<b>1 838 891</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice</b>		<b>2 018 333</b>	<b>2 307 447</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

V. État comparatif des montants budgétés et des montants réels pour l'exercice clos le 31 décembre 2023<sup>a</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget-programme approuvé		Montants réels calculés sur une base comparable	Différence entre le budget définitif et les montants réels
	Complément d'information	Budget initial <sup>b</sup>		
<b>Fonds disponibles<sup>d</sup></b>			<b>5 715 912</b>	
<b>Opérations sur le terrain</b>				
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale		896 486	1 064 955	482 234
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs		2 021 249	2 160 691	875 295
Afrique australe		471 462	471 707	178 238
Moyen-Orient et Afrique du Nord		2 470 154	2 441 639	974 224
Asie et Pacifique		944 741	1 014 985	575 107
Europe		1 293 533	1 693 533	1 046 743
Amériques		827 188	827 432	355 135
<b>Total des opérations sur le terrain</b>		<b>8 924 813</b>	<b>9 674 942</b>	<b>4 486 976</b>
Programmes globaux		542 115	519 050	426 011
Siège		246 650	268 961	246 001
Réserve des opérations		485 679	453 759	–
Fonds pour les administrateurs auxiliaires		12 000	12 000	7 567
<b>Total</b>	<b>Note 7</b>	<b>10 211 257</b>	<b>10 928 712</b>	<b>5 166 555</b>
<b>Solde des fonds disponibles<sup>d</sup></b>	<b>Note 7</b>			<b>549 357</b>

<sup>a</sup> Les principes comptables applicables au budget diffèrent de ceux qui régissent les états financiers. La méthode de comptabilité repose sur les Normes comptables internationales du secteur public, mais le présent état comparatif a été établi selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée (pour plus de détails, voir la note 7).

<sup>b</sup> Le budget-programme de 2023, d'un montant de 10 211,3 millions de dollars, a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-treizième session (10-14 octobre 2022) (A/77/12/Add.1, par. 13).

<sup>c</sup> Le budget définitif correspond à la somme du budget-programme initialement approuvé (10 211,3 millions de dollars) et des budgets supplémentaires définitifs établis par le Haut-Commissaire en 2023 (817,5 millions de dollars) conformément à la règle 208.2 du Règlement de gestion du Haut-Commissariat (A/AC.96/503/Rev.12) et à une réduction budgétaire de 100,0 millions de dollars pour les opérations en Iraq (A/78/12/Add.1, par. 12).

<sup>d</sup> Estimation la plus récente émanant de la direction. Le solde représente les fonds disponibles non employés au 31 décembre. Dans le tableau 7.2 de la note 7, un rapprochement a été fait entre ce solde et la variation des soldes de trésorerie dont il est rendu compte dans l'état IV.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Les montants figurant dans les états et dans les tableaux des notes étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

## Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés Notes relatives aux états financiers pour 2023

### Note 1

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

1. L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV) et en a énoncé le mandat dans le Statut figurant dans l'annexe de sa résolution 428 (V). Le mandat prévoit que le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du Statut, et de recherche de solutions permanentes au problème des réfugiés.

2. L'Assemblée générale a également prié le Haut-Commissaire de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118). En outre, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 48/116, le Haut-Commissaire fournit, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans sa résolution 832 (IX), l'Assemblée a étoffé les dispositions fondamentales du Statut relatives aux activités d'assistance du Haut-Commissaire.

3. L'Assemblée générale a confié au HCR la mission d'assurer la protection internationale des réfugiés et de rechercher des solutions à leur situation. S'il incombe au premier chef aux États de protéger les réfugiés sur leur territoire, le HCR a été créé pour assurer cette protection au nom de l'Organisation des Nations Unies et pour promouvoir l'adhésion à la Convention de 1951 et au Protocole de 1967 relatifs au statut des réfugiés et superviser l'application de ces instruments. Dans des résolutions ultérieures, l'Assemblée a reconnu d'autres catégories de personnes déplacées, notamment les réfugiés de retour dans leur pays d'origine (rapatriés), les apatrides et, dans certains cas, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Elle a également autorisé le HCR à développer la gamme de ses activités, par exemple en fournissant une aide humanitaire et un appui à la réinsertion, selon les besoins, dans le cadre de son mandat de protection internationale et de recherche de solutions. Le mandat du HCR en matière d'apatridie a été renforcé par l'entrée en vigueur, en 1975, de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie. En 2003, l'Assemblée a décidé de lever la restriction touchant la durée du mandat du Haut-Commissariat et de proroger ce mandat jusqu'à ce que le problème des réfugiés ait été résolu (résolution 58/153).

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 en vue de conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et d'approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à la disposition de ce dernier. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions de son organe subsidiaire, le Comité permanent. Au 31 décembre 2023, le Comité exécutif se composait de 108 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 et de bureaux de liaison à New York et à Bruxelles. Au 31 décembre 2023, il était présent dans 135 pays ou territoires, ses principales

opérations étant gérées par un ensemble de bureaux régionaux, de bureaux de pays ou de bureaux multipays, de délégations et de bureaux extérieurs implantés dans les sept régions suivantes : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs, Afrique australe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Asie et Pacifique, Europe et Amériques. Les programmes mondiaux sont gérés par des divisions au siège.

## Note 2

### Méthodes comptables

#### Référentiel comptable

6. Les états financiers du HCR ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public. Conformément au paragraphe 31 de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), dans laquelle sont énoncées les dispositions générales en matière de présentation des états financiers, et pour se conformer à son règlement de gestion, le HCR s'écarte des normes IPSAS en présentant le solde net du Fonds de financement des prestations dues au personnel dans la partie de l'état de la situation financière relative à l'actif net. Le montant net de la part non financée présenté correspond au solde cumulé des engagements au titre des avantages du personnel minoré du montant des fonds approuvés pour le financement de ces engagements. Ce mode de présentation, qui donne plus de visibilité à la part non financée du Fonds de financement des prestations dues au personnel, est systématiquement utilisé pour l'établissement des états financiers depuis 2007. Toutes les informations requises au titre des dispositions encadrant la présentation des états financiers énoncées dans les normes IPSAS sont fournies dans la note 3.14.

7. Les présents états financiers ont été établis sur la base de la continuité d'activité, compte tenu du fait que le Comité exécutif du HCR a approuvé à sa soixante-quatorzième session plénière, du 9 au 13 octobre 2023, le budget complet de 2024, et de la tendance observée ces dernières années s'agissant du versement des contributions annoncées. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant tout l'exercice. Les montants figurant dans les états financiers et dans les notes y relatives étant arrondis au millier le plus proche, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

#### *Opérations et soldes*

8. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.12), le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière du HCR.

9. Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU, qui se rapproche du taux de change en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et passifs monétaires détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture annuelle.

10. Les écarts de change, réalisés ou non, qui résultent du règlement d'opérations en devises et de la conversion en dollars de la valeur des actifs et passifs détenus dans d'autres monnaies sont comptabilisés en résultat.

#### *État des flux de trésorerie*

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

*Changements apportés à la présentation*

12. Comme suite à une rationalisation des comptes détaillés en 2023, certains soldes d'actifs et de passifs et certaines charges ont été reclassés afin d'améliorer la présentation de la nature des actifs et des passifs sous-jacents et des charges correspondantes. Lorsqu'il y avait lieu, les chiffres de l'exercice antérieur donnés à titre de comparaison ont été retraités. Les reclassements sont expliqués dans les notes qui figurent au bas des tableaux dans les notes concernées.

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

13. Les états financiers comprennent 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 les créances et les charges afférentes aux partenaires d'exécution, la juste valeur des biens et services fournis gracieusement, les charges et engagements au titre des prestations dues au personnel après la cessation de service, le degré de dépréciation des créances, des stocks et des immobilisations corporelles, et les actifs et passifs éventuels.

14. L'importance relative est un principe essentiel qui régit la conception des méthodes comptables et l'établissement des états financiers.

*Mise en application de la norme IPSAS 41*

15. Le 1<sup>er</sup> janvier 2023, le HCR a commencé à appliquer la norme IPSAS 41 (Instruments financiers), publiée en août 2018. Cette norme, qui a remplacé la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation), apporte plusieurs améliorations :

- a) des règles de classification et d'évaluation des actifs financiers simplifiées ;
- b) un modèle prévisionnel de dépréciation ;
- c) un modèle flexible de comptabilité de couverture.

16. Les changements découlant de la première application de la norme prennent effet à cette date, et il n'est donc pas nécessaire de retraiter les montants de l'exercice antérieur. Par conséquent, les actifs financiers, les passifs financiers, les produits à recevoir d'opérations avec ou sans contrepartie directe et le produit des placements au 31 décembre 2022 présentés dans ces états financiers ont été comptabilisés conformément aux méthodes comptables en vigueur pour les états financiers de 2022.

*Nouveaux principes de classification et d'évaluation des actifs financiers*

17. La norme IPSAS 41 institue une méthode de classification des actifs financiers fondée sur des principes et prévoit l'utilisation de deux critères : le modèle de gestion que suit l'entité pour ses actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels relatifs à l'actif considéré. En fonction de ces critères, les actifs financiers sont classés dans les catégories suivantes : actifs financiers évalués au coût amorti, actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/de la situation nette et actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat.

18. Au 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'application des nouveaux critères s'est soldée par le maintien de la classification existante de tous les placements.

*Nouveau modèle de dépréciation*

19. Alors que le précédent modèle de dépréciation était basé sur les pertes subies, la norme IPSAS 41 institue un modèle prévisionnel de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif financier. Les pertes de crédit attendues tiennent compte des défaillances possibles et de l'évolution de la qualité de crédit des actifs financiers. Le nouveau modèle de dépréciation s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti et aux actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/de la situation nette.

20. On trouvera dans le tableau ci-dessous les catégories d'évaluation prévues dans la norme IPSAS 29 et appliquées dans les états financiers de 2022 et les nouvelles catégories d'évaluation prévues par la norme IPSAS 41 et applicables aux actifs financiers du HCR à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les catégories d'évaluation des passifs financiers du HCR n'ont pas été modifiées.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Catégorie d'évaluation appliquée avant l'adoption de la norme IPSAS 41</i>	<i>Valeur nette comptable au 31 décembre 2022</i>	<i>Catégorie d'évaluation prévue par la norme IPSAS 41</i>	<i>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2023</i>
<b>Actifs financiers</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Coût amorti	974 868	Coût amorti	974 868
Dépôts à terme (assortis d'échéances initiales de moins de 3 mois)	Coût amorti	1 242 529	Coût amorti	1 242 529
Fonds du marché monétaire : autres	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat	90 050	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat	90 050
Contributions à recevoir (note 3.2)	Coût amorti	2 010 391	Coût amorti	1 963 621
Créances diverses (note 3.4)	Coût amorti	23 477	Coût amorti	23 477

21. Le tableau ci-après présente une analyse de l'incidence du passage à la norme IPSAS 41 sur les actifs financiers et les créances de l'organisation. Y sont rapprochées la valeur comptable de ces actifs et créances calculée selon la catégorie dont ils relevaient en vertu de la norme IPSAS 29, appliquée aux états financiers de 2022, et la valeur comptable calculée selon la catégorie dont ils relèvent depuis l'adoption de la norme IPSAS 41, le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2023</i>					
	<i>Solde au 31 décembre 2022</i>	<i>Reclassements</i>	<i>Réévaluation</i>	<i>Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat</i>	<i>Coût amorti</i>	<i>Total</i>
<b>Actifs financiers (placements, trésorerie et équivalents de trésorerie)</b>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.1)	974 868	1 242 529	–	–	2 217 397	2 217 397
Placements à court terme (note 3.1)	1 332 579	(1 242 529)	–	90 050	–	90 050
<b>Total des actifs financiers (placements, trésorerie et équivalents de trésorerie)</b>	<b>2 307 447</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>90 050</b>	<b>2 217 397</b>	<b>2 307 447</b>

	<i>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2023</i>					
	<i>Solde au 31 décembre 2022</i>	<i>Reclassements</i>	<i>Réévaluation</i>	<i>Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat</i>	<i>Coût amorti</i>	<i>Total</i>
Contributions à recevoir (note 3.2) <sup>a</sup>	2 010 391	–	(46 770)	–	1 963 621	1 963 621
<b>Effet total de la mise en application de la norme IPSAS 41</b>	<b>4 317 838</b>	<b>–</b>	<b>(46 770)</b>	<b>90 050</b>	<b>4 181 018</b>	<b>4 271 068</b>

<sup>a</sup> La réévaluation des contributions à recevoir après la mise en application de la norme IPSAS 41 a été calculée au moyen du taux d'intérêt des droits de tirage spéciaux de la Banque mondiale applicable au 31 décembre 2022. Il n'est pas tenu compte dans les chiffres comparatifs pour 2022 indiqués dans la note 3.2 de l'effet de la réévaluation, étant donné que la mise en application de la norme IPSAS 41 a entraîné un retraitement du solde d'ouverture des créances au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

## Produits

### *Produits d'opérations sans contrepartie directe*

22. Les contributions volontaires et les contributions en espèces non réservées à des fins particulières versées par des donateurs pour lesquelles aucun accord contraignant n'est nécessaire sont constatées en produits dès réception.

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

24. Le remboursement de contributions volontaires qui avaient été constatées en produits au cours d'exercices antérieurs est comptabilisé comme un ajustement des produits dans les comptes de l'exercice pendant lequel le remboursement a été jugé nécessaire.

### *Contributions en nature*

25. Les contributions en nature (biens et certains services) directement affectées aux opérations et activités et pouvant être mesurées de façon fiable sont comptabilisées en produits à leur juste valeur, laquelle est généralement mesurée par référence au prix d'articles identiques ou analogues sur un marché actif. Il s'agit notamment de biens à distribuer à des bénéficiaires et de la mise à disposition du HCR de locaux, de services collectifs de distribution, de prestations de transport et de personnel. Les contributions en nature sous forme de biens sont constatées en produits et inscrites à l'actif soit lorsque les annonces de contributions sont confirmées par écrit soit à la réception des marchandises, si elle est antérieure. Les contributions en nature relatives à certains services sont constatées simultanément en produits et en charges dès que les services ont été rendus.

### *Produits d'opérations avec contrepartie directe*

26. 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*

27. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés dans les comptes de l'exercice pendant lequel ils sont acquis. Outre les intérêts perçus sur les soldes de trésorerie opérationnels, les intérêts créditeurs tiennent compte de l'amortissement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie résultant de l'évaluation des dépôts à terme au coût amorti et des ajustements à la valeur du marché des fonds du marché monétaire classés en tant qu'actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat aux fins de la norme IPSAS 41. L'effet des changements concernant le coût amorti des actifs financiers classés au coût amorti aux fins de ladite norme est comptabilisé en tant que composante des intérêts créditeurs.

**Charges**

28. Conformément à la méthode de la comptabilité d'exercice, les charges sont constatées au moment de la livraison des biens ou de la prestation des services et de l'acceptation des biens ou des services fournis et comptabilisées dans les comptes de l'exercice auquel elles se rapportent.

**Instruments financiers**

29. 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 actifs financiers du HCR comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et des créances diverses résultant d'opérations avec contrepartie directe. Les créances sur des administrations fiscales ne sont pas considérées comme des instruments financiers aux fins de la norme IPSAS 41.

30. Les passifs financiers du HCR comprennent les dettes et les charges à payer, qui sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis évaluées au coût amorti.

31. Comme l'effet de l'amortissement n'est pas significatif, le coût amorti des actifs et passifs financiers à court terme équivaut au montant existant à la date de la transaction pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie ou au montant de la facture originale au moment où les biens ou services concernés sont fournis et acceptés pour les créances et les passifs financiers.

32. Le HCR prend pour taux de référence les droits de tirage spéciaux de la Banque mondiale aux fins de l'évaluation initiale des actifs et passifs financiers à long terme dans les conditions prévues par la norme IPSAS 41.

33. Le classement des instruments financiers et l'évaluation de l'importance relative aux fins de la norme IPSAS 41 font l'objet d'une révision annuelle.

**Actif***Classement et évaluation des actifs financiers*

34. Le classement des actifs financiers est essentiellement fonction de l'objectif visé au moment de l'acquisition des instruments financiers. Le HCR détermine la catégorie à laquelle appartiennent ses actifs financiers (voir ci-après) au moment de la comptabilisation initiale, puis réévalue ce classement à chaque date de clôture. Le nouveau classement découlant de la mise en application de la norme IPSAS 41 au 1<sup>er</sup> janvier 2023 est présenté aux paragraphes 15 à 21.

<i>Classement</i>	<i>Actifs financiers</i>
Juste valeur par le biais du résultat	Fonds du marché monétaire
Coût amorti	Trésorerie, équivalents de trésorerie et créances

35. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ceux qui entrent dans la catégorie des prêts et créances sont initialement constatés à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers sont initialement constatés à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle l'organisation devient partie aux dispositions contractuelles qui les régissent.

36. Les actifs financiers qui, à la date de clôture, ont une échéance à plus de 12 mois sont classés comme actifs non courants dans les états financiers. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture, le montant net des écarts étant comptabilisé en résultat.

37. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale, sont détenus à des fins de transaction ou sont acquis essentiellement pour être vendus à court terme, à la suite d'une évaluation des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels et en raison du modèle que suit l'organisation pour la gestion de ces actifs, qui consiste à la fois à percevoir des flux de trésorerie contractuels et à vendre les actifs financiers. Ils sont constatés à leur juste valeur à chaque date de clôture, les gains ou pertes résultant des variations de cette valeur étant comptabilisés en résultat pendant l'exercice durant lequel ils se produisent.

38. Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés *prorata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

39. Les actifs financiers sont évalués à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation, par exemple une défaillance ou un retard de paiement de la contrepartie ou une réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'exercice durant lequel elles se produisent.

40. Les actifs financiers sont décomptabilisés au moment de l'expiration ou de la cession des droits à des flux de trésorerie, lorsque le HCR a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces instruments. Les actifs et passifs financiers sont compensés et le solde net est présenté dans l'état de la situation financière lorsque l'entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et a l'intention soit de régler le montant net, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

41. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les titres de dépôts à court terme dont l'échéance est égale ou inférieure à trois mois. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements à court terme dans des dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font

initialement l'objet d'une évaluation prévisionnelle de tout risque de perte de crédit significatif sur 12 mois.

#### *Placements*

42. Les placements dans des dépôts à court terme généralement détenus jusqu'à l'échéance, avec des échéances comprises entre 3 et 12 mois, sont évalués au coût amorti. Toute exposition au risque de crédit pour laquelle il y a eu une augmentation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale est comptabilisée sur la base des pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie.

43. Les placements dans des fonds du marché monétaire dont le montant à rembourser est fixe et ayant une échéance inférieure ou égale à 3 mois au moment du placement et une note de crédit de AAA ou une note comparable sont classés comme faisant partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Les autres placements dans des fonds du marché monétaire sont évalués à la juste valeur et les variations sont comptabilisées par le biais du résultat.

44. Les revenus d'investissement sont inclus dans les intérêts créditeurs.

#### *Contributions et créances diverses*

45. Le principal des créances du HCR classées comme actifs financiers équivaut au montant de la transaction et les intérêts sont considérés comme égaux à zéro. Le HCR détient ces créances pour en percevoir les flux de trésorerie, et elles sont classées et évaluées au coût amorti, conformément au paragraphe 40 de la norme IPSAS 41.

46. Les contributions à recevoir à court terme sont évaluées au coût amorti et comptabilisées à la valeur nominale ou au montant de la facture d'origine.

47. Les créances non courantes considérées comme des actifs financiers au sens de la norme IPSAS 41 sont actualisées en prenant pour taux de référence les droits de tirage spéciaux de la Banque mondiale aux fins de l'évaluation initiale des actifs et passifs financiers en vertu de la norme IPSAS 41. Par le passé, le HCR n'a pas essuyé des pertes de crédit concernant les contributions à recevoir, de sorte que l'effet des pertes de crédit attendues dans l'évaluation de ces créances est actuellement égal à zéro.

48. Les créances diverses qui ne sont pas des actifs financiers au sens de la norme IPSAS 41 sont comptabilisées à leur valeur nominale, déduction faite des dépréciations pour créances douteuses. Une provision pour créances douteuses est constituée lorsque des informations objectives montrent qu'une somme à recevoir est dépréciée. Son montant est déterminé en fonction des recouvrements passés ou d'éléments indiquant que le recouvrement d'une créance est mis en doute. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'exercice durant lequel elles se produisent.

#### *Stocks*

49. Les stocks se composent principalement d'articles distribués à des bénéficiaires. Il s'agit notamment d'articles non alimentaires : tentes, literie, articles ménagers, articles médicaux et articles d'hygiène, vêtements et matériaux et matériel de construction.

50. Les stocks sont comptabilisés à la juste valeur, c'est-à-dire au coût historique ou au coût de remplacement, si celui-ci est inférieur. Les stocks reçus comme contributions en nature sont estimés à leur juste valeur à la date de leur première comptabilisation.

51. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition (ou la juste valeur pour les contributions en nature) et tous les autres coûts (transport, assurance et inspection, notamment) imputables au transfert de ces actifs jusqu'au premier site de réception contrôlé par le HCR dans le pays de destination. Les frais tenant au déplacement des stocks entre les entrepôts ou les points de distribution dans un même pays sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

52. Le coût des stocks est déterminé sur la base de la moyenne pondérée.

53. Les stocks sont passés en charges lorsqu'ils sont distribués directement par le HCR à des bénéficiaires et que le contrôle en est donc cédé, lorsque leur contrôle est transféré à des partenaires d'exécution ou lorsqu'ils sont remis à d'autres entités pour qu'elles assurent des secours.

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

#### *Autres éléments d'actif*

55. Les autres éléments d'actif correspondent à des créances diverses sur des tiers, y compris des sommes versées de manière anticipée aux partenaires d'exécution, des interventions en espèces et des transactions commerciales, ainsi que des créances sur des administrations fiscales et des produits accessoires à recevoir d'opérations avec contrepartie directe et des avances versées. Ils sont constatés quand le HCR prévoit de recevoir des espèces ou des avantages financiers à l'avenir.

#### *Immobilisations corporelles*

##### *Évaluation du coût au moment de la comptabilisation*

56. Les immobilisations corporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation.

57. Les biens meubles (autres que les bâtiments) sont portés en immobilisations et amortis sur leur durée d'utilité estimée lorsque leur prix d'acquisition initial est égal ou supérieur à 10 000 dollars par unité.

58. Avant 2023, les biens meubles dont le prix d'acquisition initial était en deçà du seuil susmentionné étaient comptabilisés directement en charges dans les comptes de l'exercice pendant lequel ils avaient été acquis. À partir de 2023, ces actifs de faible valeur sont portés en immobilisations, suivis comme des actifs fixes et intégralement amortis au cours de l'année d'acquisition. Les montants comparatifs de l'exercice antérieur et le solde du cumul des amortissements ont été ajustés en conséquence. Le changement de présentation n'a pas eu d'effet sur l'actif net. L'effet de ce changement est résumé dans le tableau suivant.

### **Effet du retraitement des immobilisations corporelles (2022)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2021</i>	<i>Effet du retraitement</i>	<i>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</i>	<i>Avant le reclassement</i>	<i>Effet du reclassement</i>	<i>Au 31 décembre 2022</i>
Coût avant ajustement	447 059	138 280	585 339	26 539	30 690	642 568
Cumul des amortissements	(232 584)	(138 280)	(370 864)	(5 817)	(30 690)	(407 371)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>214 475</b>	<b>–</b>	<b>214 475</b>	<b>20 722</b>	<b>–</b>	<b>235 197</b>

	<i>Au 31 décembre 2021</i>	<i>Effet du retraitement</i>	<i>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</i>	<i>Avant le reclassement</i>	<i>Effet du reclassement</i>	<i>Au 31 décembre 2022</i>
<i>Effet sur les catégories de charges</i>						
Amortissement	–	–	–	35 193	30 690	65 883
Matériel et fournitures	–	–	–	169 924	(30 690)	139 234
<b>Effet total sur certaines charges de 2022</b>	–	–	–	<b>205 117</b>	–	<b>205 117</b>

59. Les bâtiments sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'acquisition initial ou leurs coûts de construction, y compris les coûts internes amortissables, sont égaux ou supérieurs à 250 000 dollars, et uniquement s'ils sont situés dans des villes où le HCR a son siège, un bureau régional ou une représentation.

60. Les coûts d'acquisition ou de construction de tous les autres bâtiments sont passés en charges au moment de l'acquisition ou de la construction. Les droits du HCR sur les bâtiments utilisés principalement aux fins d'activités d'appui direct à des bénéficiaires sont généralement limités et ne sont pas pleinement assimilables à un titre de propriété.

#### Amortissement et durée d'utilité

61. L'amortissement est réparti sur la durée d'utilité estimée des actifs. L'amortissement des immobilisations corporelles se fait selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles, qui est révisée chaque année, est présentée dans le tableau suivant.

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Bâtiments permanents – siège	40
Bâtiments permanents – autres lieux d'affectation	20
Locaux pris à bail – modifications et améliorations majeures	Durée du bail restant à courir (option de renouvellement comprise, s'il y a lieu) ou durée d'utilité de l'immobilisation, la plus courte étant retenue
Droits d'usage cédés à titre gracieux – modifications et améliorations majeures	Période pendant laquelle le HCR compte utiliser l'immobilisation ou durée d'utilité de celle-ci, la plus courte étant retenue
Véhicules lourds	10
Véhicules blindés	10
Véhicules légers	8
Matériel divers (groupes électrogènes, matériel de télécommunications, de sécurité et sûreté ou de stockage, ordinateurs, mobilier et agencements de bureau)	5

62. Les modifications de durée d'utilité sont prises en compte de façon prospective et considérées comme des changements d'estimation comptable. Les actifs amortissables font l'objet chaque année de tests de dépréciation consistant à comparer leur valeur recouvrable à leur valeur comptable.

63. La durée d'utilité estimée des véhicules légers a été portée de six à huit ans en 2022, compte tenu des tendances récemment constatées et afin de minimiser les probables gains ou pertes futurs lors des cessions devant intervenir avant la fin de la durée d'utilité. En 2023, il n'a pas été nécessaire de revoir la durée d'utilité des principales catégories d'actifs.

#### *Immobilisations incorporelles*

64. Les immobilisations incorporelles sont considérées comme des actifs non générateurs de trésorerie : elles ne sont pas détenues à des fins commerciales et sont comptabilisées au coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation. Les immobilisations incorporelles reçues sous forme de dons sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition. Celles qui sont en cours de développement sont comptabilisées au coût lorsque celui-ci peut être mesuré de manière fiable. Les dépenses de recherche et de développement liées aux étapes restantes de la mise au point sont considérées comme non significatives.

65. Seuls sont portés en immobilisations les biens incorporels contrôlés par le HCR dont le coût d'acquisition initial est égal ou supérieur à 30 000 dollars. Pour les logiciels conçus en interne, y compris les frais de personnel internes afférents au développement pouvant être mesurés de façon fiable, le seuil d'immobilisation est fixé à 250 000 dollars. Le coût d'entrée des logiciels conçus en interne ne comprend pas les coûts de recherche et de maintenance.

66. En 2023, la valeur nette comptable restante des logiciels développés ou améliorés en interne a été décomptabilisée en raison de l'achèvement d'un projet de transformation consistant à délaissier les solutions logicielles contrôlées sur site au profit d'une approche fondée sur des logiciels en tant que service (logiciels SaaS). La valeur intrinsèque des composants résiduels des solutions logicielles contrôlées en interne n'est plus significative et ne peut plus être évaluée de manière fiable indépendamment des actifs décomptabilisés.

67. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimée 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	3
Logiciels développés en interne	5
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

#### *Logiciel en tant que service*

68. Les dépenses engagées pour configurer ou adapter un logiciel en tant que service hébergé dans le cloud ou s'y abonner sont comptabilisées comme frais de fonctionnement lorsque les services sont reçus, si les systèmes utilisés ne peuvent pas être comptabilisés comme actifs contrôlés parce qu'ils ne répondent pas aux critères.

Les frais d'abonnement engagés pendant la période précédant le déploiement, qui sont à distinguer des frais de configuration, sont amortis sur le reste de la période minimale d'abonnement, à partir de la date du déploiement initial.

69. Les frais afférents au développement du code visant à améliorer ou modifier les fonctions existantes ou à en créer de nouvelles pour les systèmes non hébergés dans le cloud sont comptabilisés en immobilisations incorporelles, pourvu que les critères de comptabilisation en immobilisations incorporelles soient satisfaits, et ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité restante des logiciels. La durée d'utilité de ces logiciels (immobilisations incorporelles) est réexaminée au moins une fois par an. Toute modification de la durée d'utilité, y compris toute modification due à de telles améliorations, est prise en compte de façon prospective en tant que changement d'estimation comptable.

70. Afin de décider si les dépenses engagées pour intégrer ou relier des logiciels contrôlés à des logiciels SaaS répondent aux critères de comptabilisation en immobilisations incorporelles, il peut être nécessaire d'évaluer précisément leur nature, notamment pour déterminer de manière fiable s'il s'agit ou non d'actifs distincts.

### **Passif**

#### *Dettes et charges à payer*

71. Les dettes sont des passifs financiers se rapportant à des coûts devant être réglés au titre de biens ou de 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 montants dus à des partenaires d'exécution dans le cadre d'accords qui sont exécutés par ceux-ci. Elles sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis, le cas échéant, évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Comme elles doivent généralement être réglées dans les 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 aux fins de la norme IPSAS 41.

72. Les charges à payer sont des passifs financiers existant à la date de clôture et se rapportant à des biens ou services qui ont été reçus ou obtenus par le HCR au cours de l'exercice, mais pour lesquels la facture du fournisseur ou du prestataire n'a pas été reçue ou pour lesquels les partenaires n'ont pas présenté de demande. Elles comprennent la valeur des activités prévues dans les accords de partenariat que l'on estime avoir été mises en œuvre lorsque les rapports des partenaires confirmant que les activités ont été menées à bien n'ont pas encore été reçus ou traités.

#### *Autres éléments de passif*

73. Les autres éléments de passif comprennent principalement des engagements relatifs à des remboursements à effectuer et des éléments divers tels que des entrées de trésorerie qui n'ont pas encore été affectées. Les engagements relatifs à des remboursements à effectuer sont enregistrés de la même façon que les dettes et charges à payer et sont comptabilisés à la valeur nominale, car les effets de l'actualisation ne sont pas significatifs.

#### *Avantages du personnel*

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

a) les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit ;

- b) les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) les indemnités de fin de contrat de travail.

*Avantages à court terme du personnel*

75. Au HCR, les avantages à court terme du personnel comprennent principalement les traitements 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*

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

77. Le montant comptabilisé au titre de ces avantages (exception faite des prestations servies par la Caisse commune des pensions) correspond à la valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture. Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels découlant de changements intervenus dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en situation nette.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

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

79. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le HCR, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par le HCR à la Caisse pendant l'exercice sont constatées en charges.

*Autres avantages à long terme du personnel*

80. Les autres avantages à long terme comprennent les primes de fin de service.

*Provisions et passifs éventuels*

81. Une provision est constatée lorsque, par suite d'un événement passé, le HCR a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il devra probablement éteindre. Elle correspond à l'estimation la plus fiable de la sortie de ressources jugée nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Le montant est actualisé lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif.

82. 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 partiellement indépendants de la volonté du HCR.

**Comparaison avec le budget**

83. Le budget du HCR est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Dans l'état de la performance financière (état II), les charges sont classées par nature, tandis que, dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V), les dépenses sont classées par secteur d'opérations.

84. Le budget du HCR repose sur une évaluation exhaustive des besoins humanitaires et des besoins en matière de protection des personnes déplacées. Le Haut-Commissaire peut approuver des budgets supplémentaires si les nouveaux besoins ne peuvent pas être entièrement couverts au moyen du budget-programme approuvé. Le Comité permanent prend note de ces budgets à ses réunions suivantes.

85. L'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V) présente le budget initial et compare le budget définitif aux montants réels, comptabilisés selon la même méthode comptable que celle appliquée au budget. Dans la mesure où la méthode comptable servant à l'établissement du budget n'est pas la même que celle servant à l'établissement des états financiers, la note 7 donne : a) une comparaison des montants réels présentés dans l'état V et de ceux figurant dans l'état de la performance financière (état II) ; b) un rapprochement de la différence entre les ressources budgétaires et les dépenses réelles et l'augmentation ou la diminution de la trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie (état III).

**Information sectorielle**

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

87. Le HCR rend compte des opérations effectuées par chaque secteur au cours de l'exercice et des soldes correspondants à la fin de l'exercice.

88. La présentation de l'information financière du HCR est structurée selon une division correspondant à sept régions et au siège et aux programmes mondiaux, aux fins de l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs et des décisions relatives à l'attribution future des ressources. La note 8 présente les tableaux d'information sectorielle concernant les régions et le siège.

89. Au 31 décembre 2023, les fonds et comptes spéciaux comprenaient le Fonds de roulement pour les contributions volontaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le Fonds d'autofinancement.

### Opérations conjointes/UN Fleet

90. En 2022, le HCR et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont signé un mémorandum d'accord en vue de créer et d'exploiter conjointement un service appelé UN Fleet, qui propose des solutions de mobilité aux entités du système des Nations Unies, concernant notamment la location-financement de véhicules, les assurances et d'autres services. Les opérations de l'initiative UN Fleet ont débuté en 2023. UN Fleet n'est pas une entité distincte dotée d'une forme juridique et est gérée et financée conjointement par le HCR et le PAM, chacun fournissant la moitié du financement approuvé. Le HCR comptabilise la part qui lui revient dans l'actif et le passif de l'initiative UN Fleet ainsi que dans les produits engrangés et les charges engagées conjointement avec le PAM conformément à la norme IPSAS 37 (Partenariats). La part revenant au HCR dans l'actif net et les résultats de l'initiative pour 2023 n'est pas significative. Les résultats et la situation financière sont considérés comme une composante du secteur Siège en 2023.

### Nouvelles normes comptables

91. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) a été publiée en 2018 et devait initialement prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; son entrée en vigueur a ensuite été repoussée d'un an et reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date » (COVID-19 : report de la date de prise d'effet), publiée en 2020. Du fait de la mise en application de la norme en 2023, les soldes d'ouverture de l'actif net et du passif pour 2023 ont été retraités pour tenir compte de l'effet de l'actualisation dans l'évaluation du coût amorti des contributions à recevoir à long terme. Il en a résulté un changement (réduction) de 42,9 millions de dollars concernant l'évaluation des contributions préaffectées à recevoir en 2023 et un retraitement du solde d'ouverture chiffré à 46,8 millions de dollars. Pour les autres actifs financiers, l'effet de la mise en application de la norme sur les états financiers du HCR se limite à la communication d'informations supplémentaires, car l'incidence financière n'est pas significative pour les résultats et la situation financière du HCR au 31 décembre 2023.

92. La norme IPSAS 42 (Prestations sociales) a été publiée en 2019 et devait initialement prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; son entrée en vigueur a ensuite été repoussée d'un an et reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date » (COVID-19 : report de la date de prise d'effet), publiée en 2020. Elle ne devrait pas être applicable au HCR dans un avenir prévisible.

93. La norme IPSAS 43 (Contrats de location) a été publiée en janvier 2022 et devrait prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Elle remplace la norme IPSAS 13 (Contrats de location) et institue le modèle du droit d'utilisation pour les preneurs à bail. Le HCR évalue l'incidence de l'adoption de cette norme sur sa situation financière, y compris les conséquences que pourraient avoir les modifications connexes d'autres normes. Conformément au modèle du droit d'utilisation, à compter de l'adoption de la nouvelle norme et après l'expiration des dispositions transitoires qui pourraient avoir été prises, la plupart des contrats de location de type charges devront être portés à l'actif, ce qui entraînera une augmentation du montant des actifs immobilisés et la comptabilisation de passifs connexes au titre des contrats de location.

94. La norme IPSAS 43 s'appliquera également aux contrats de location de type produits, y compris ceux conclus par UN Fleet avec les entités du système des Nations Unies qui utilisent ses services. Le traitement de ces contrats de location suivant la norme IPSAS 43 est encore en cours d'évaluation.

95. La norme IPSAS 44 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) a été publiée en mai 2022. Elle s'inscrit dans le prolongement de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) et définit les modalités de comptabilisation des actifs détenus en vue de la vente et les modalités de présentation des activités abandonnées et de communication de l'information y relative. L'application de cette norme sera obligatoire à partir de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2025. Compte tenu des définitions arrêtées et du champ d'application de la norme, les dispositions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation ne devraient pas avoir d'incidence significative sur le HCR. Les modifications relatives à la présentation des activités abandonnées et la communication de l'information y relative ne s'appliqueront qu'aux activités qui seront effectivement abandonnées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

96. La norme IPSAS 45 (Immobilisations corporelles) a été publiée en mai 2023 et remplace la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Elle prévoit la comptabilisation des biens patrimoniaux, auxquels la norme 17 ne s'appliquait pas, contient des guides d'application des dispositions concernant les infrastructures et prend en compte les effets de l'évaluation des immobilisations corporelles prévue dans la norme IPSAS 46. Les effets de cette norme seront évalués avant le 1<sup>er</sup> janvier 2025, date de son entrée en vigueur.

97. Publiée en mai 2023, la norme IPSAS 46 (Évaluation) est fondée sur la norme IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur), à laquelle viennent s'ajouter des éléments propres au secteur public, notamment la base d'évaluation de la valeur opérationnelle actuelle. L'application de cette norme sera obligatoire à partir de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2026. Les effets de cette norme seront évalués avant le 1<sup>er</sup> janvier 2025, date de son entrée en vigueur. L'adoption de cette norme ne devrait pas inciter le HCR à revenir sur son choix consistant à appliquer le principe comptable du coût historique aux immobilisations corporelles et incorporelles.

98. En mars 2023, le Conseil des normes IPSAS a publié les normes IPSAS 47 (Produits) et IPSAS 48 (Charges de transfert), qui entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2026. La norme IPSAS 47 remplacera les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), 11 (Contrats de construction) et 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)] ; il n'y aura ainsi plus qu'une seule norme consolidée concernant les produits. La norme IPSAS 48 s'appliquera à la comptabilisation de la quasi-totalité des charges du HCR engagées par l'intermédiaire des partenaires d'exécution.

99. L'incidence des normes IPSAS 47 et 48 est en cours d'évaluation.

100. Selon des évaluations préliminaires, l'incidence de la norme IPSAS 47 sur la comptabilisation par le HCR des contributions volontaires préaffectées sera probablement significative. Comme prévu dans la norme IPSAS 23, le HCR comptabilise la quasi-totalité des produits provenant des contributions volontaires en produits d'opérations sans contrepartie directe à la signature de l'accord relatif aux contributions. Selon la norme IPSAS 47, le HCR sera tenu de comptabiliser les produits provenant des contributions non préaffectées au fur et à mesure des encaissements et ceux provenant des contributions préaffectées lorsque (ou au fur et à mesure que) les obligations de conformité prescrites par les accords contraignants en vigueur et toute obligation ayant force exécutoire correspondant à d'autres contributions préaffectées seront satisfaites. Les concepts d'obligations de conformité et d'obligations ayant force exécutoire tels qu'ils sont définis dans la norme IPSAS 47 sont largement en accord avec les attentes et les droits des donateurs au titre de nombreux accords relatifs aux contributions volontaires préaffectées significatives. Du fait du changement de méthode de comptabilisation des produits qui découlera de l'application de la norme IPSAS 47, une grande partie des produits du HCR issus des

contributions volontaires préaffectées seront comptabilisés à un moment différent : au lieu d'être comptabilisés l'année de la signature de l'accord relatif aux contributions, ils le seront l'année ou les années pendant laquelle (lesquelles) les fonds doivent être utilisés et le HCR satisfait aux obligations correspondantes.

101. L'incidence de la norme IPSAS 48 sur la comptabilisation des charges des partenaires d'exécution du HCR ne devrait pas être significative, puisqu'il a été estimé que, en l'absence de directives spécifiques sur la question avant la publication de ladite norme, la méthode de comptabilisation de ces dépenses suivies par le HCR est sensiblement semblable à celle prévue dans la norme.

102. Publiée en novembre 2023, la norme IPSAS 49 (Régimes de retraite) cadre avec la Norme comptable internationale 26 (Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite). Elle donne des directives concernant le traitement comptable et les rapports financiers des régimes de retraite du secteur public. Elle s'appliquera à tout régime de retraite qui établit des états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Elle ne couvre pas d'autres formes d'avantages sociaux comme les indemnités de fin de contrat de travail ou les régimes d'assurance maladie et de protection sociale. Son application sera obligatoire à compter de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2026. La norme IPSAS 49 ne devrait pas avoir d'effet sur l'information financière du HCR.

### Note 3

#### Actif et passif

#### 3.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Tableau 3.1.1

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2023 (après reclassement) <sup>a</sup>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Fonds en banque et espèces en caisse du Siège	438 000	684 618
Fonds en banque et espèces en caisse des bureaux extérieurs	367 420	290 251
Dépôts à court terme	1 207 444	1 242 529
Placements dans des fonds du marché monétaire	5 470	90 050
<b>Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme</b>	<b>2 018 333</b>	<b>2 307 447</b>

<sup>a</sup> En 2023, les dépôts à terme et les fonds du marché monétaire d'une durée initiale inférieure à trois mois ont été reclassés de la rubrique « Placements » à la rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». Les montants indiqués à titre de comparaison pour l'exercice antérieur ont également été reclassés en conséquence. Les placements dans des fonds du marché monétaire répondent aux critères fixés pour le classement dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

103. La trésorerie disponible pour décaissement immédiat comprend les espèces en caisse et les fonds en banque. Les dépôts à court terme et les fonds du marché monétaire sont disponibles à bref délai et répondent aux critères fixés pour le classement dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

104. Le tableau 3.1.2 présente la ventilation par destination des montants de la rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

Tableau 3.1.2  
**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2023 (après reclassement)</i>
<b>Soldes de trésorerie et de comptes bancaires</b>		
Opérations	694 840	870 050
Fonds pour les administrateurs auxiliaires	10 579	9 208
<b>Soldes de trésorerie et de comptes bancaires servant aux opérations</b>	<b>705 419</b>	<b>879 258</b>
Fonds de roulement pour les contributions volontaires	100 000	95 610
<b>Soldes de trésorerie et de comptes bancaires affectés à d'autres utilisations</b>	<b>100 000</b>	<b>95 610</b>
<b>Total des soldes de trésorerie et de comptes bancaires</b>	<b>805 419</b>	<b>974 868</b>
<b>Dépôts et placements à court terme</b>		
Fonds de financement des prestations dues au personnel	877 269	737 680
Régime d'assurance maladie	73 593	69 581
Fonds d'autofinancement	222 810	201 246
Opérations	39 242	324 072
<b>Total des dépôts et placements à court terme</b>	<b>1 212 914</b>	<b>1 332 579</b>
<b>Dont :</b>		
Opérations	744 661	1 203 330
Autres utilisations	1 273 672	1 104 117
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>2 018 333</b>	<b>2 307 447</b>

Tableau 3.1.3  
**Position en monnaie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Monnaie considérée</i>	<i>Position au 31 décembre 2023</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Dollar des États-Unis	1 735 378	–	–
Euro	57 127	(5 193)	5 713
Shilling ougandais	19 331	(1 757)	1 933
Franc CFA de l'Afrique de l'Ouest	13 164	(1 197)	1 316
Livre soudanaise	12 240	(1 113)	1 224
Autres monnaies	181 093	(16 463)	18 109
<b>Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements</b>	<b>2 018 333</b>	<b>(25 723)</b>	<b>28 295</b>

105. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements à court terme sont essentiellement libellés en dollar des États-Unis. Le tableau 3.1.3 montre les effets d'une appréciation ou d'une dépréciation de 10 % sur l'excédent ou le déficit, sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2023.

Tableau 3.1.4

**Notation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notation <sup>a</sup>	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Dépôts à court terme	Prime-1	1 207 444	1 242 529
Trésorerie diverse		805 419	974 868
Dont :	Prime-1	605 917	799 637
	Prime-2	27 244	22 372
	Prime-3	39 088	21 201
	Non notés/inconnus	133 170	131 657
<b>Total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme</b>		<b>2 012 863</b>	<b>2 217 397</b>
<b>Placements à court terme</b>			
Fonds du marché monétaire	Aaa	5 470	90 050
<b>Total des placements</b>		<b>5 470</b>	<b>90 050</b>
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>2 018 333</b>	<b>2 307 447</b>

<sup>a</sup> Les notations à long terme pour les fonds du marché monétaire et les dépôts à court terme allaient de Aa3 à A1 en 2023 et 2022. Pour la trésorerie diverse, les notations sont basées sur les notations des groupes bancaires et les notations à long terme cumulées, qui allaient de Aa1 à Baa3 en 2022 et 2023. D'après le barème de notation à court terme de l'agence Moody's, les notations Prime-1, Prime-2 ou Prime-3 correspondent respectivement à une capacité de remboursement de la dette à court terme supérieure, forte ou acceptable.

106. Le risque de crédit pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie est atténué par le fait que les montants sont détenus par un nombre important de contrepartistes.

### 3.2 Contributions à recevoir

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

Tableau 3.2.1

**Analyse des contributions à recevoir (montant net) par type de donateurs**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Contributions courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	847 264	933 205
Organismes et fonds des Nations Unies	84 015	63 742
Autres organisations intergouvernementales	194 926	169 073

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Donateurs privés	131 438	97 959
<b>Contributions courantes à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>1 257 643</b>	<b>1 263 979</b>
Dépréciation pour créances douteuses	(9 930)	(6 348)
<b>Total des contributions courantes à recevoir</b>	<b>1 247 714</b>	<b>1 257 631</b>
<b>Contributions non courantes à recevoir</b>		
Gouvernements	593 704	678 630
Organismes et fonds des Nations Unies	10 340	15 074
Autres organisations intergouvernementales	41 460	51 580
Donateurs privés	20 127	7 475
<b>Total des contributions non courantes à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>665 631</b>	<b>752 760</b>
Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41)	(42 935)	–
<b>Contributions à recevoir (montant net)</b>	<b>1 870 409</b>	<b>2 010 391</b>

Tableau 3.2.2

**Contributions à recevoir par date d'échéance : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2023</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Échéance</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>Pourcentage</i>
2022 et années antérieures	53 969	2,9	2021 et années antérieures	9 346	0,5
2023	197 774	10,6	2022	211 532	10,5
2024	995 970	53,2	2023	1 036 753	51,6
<b>Total des contributions courantes à recevoir</b>	<b>1 247 713</b>	<b>66,7</b>		<b>1 257 631</b>	<b>62,6</b>
2025	479 821	25,6	2024	338 381	16,8
2026	156 280	8,4	2025	323 181	16,1
2027	29 530	1,6	2026	90 925	4,5
2028	–	–	2027	272	0,0
<b>Total des contributions non courantes à recevoir (avant actualisation)</b>	<b>665 631</b>	<b>35,6</b>		<b>752 760</b>	<b>37,4</b>
Actualisation des contributions non courantes à recevoir	(42 935)	(2,3)		–	–
<b>Total des contributions à recevoir</b>	<b>1 870 409</b>	<b>100,0</b>		<b>2 010 391</b>	<b>100,0</b>

108. Les contributions à recevoir sont traitées comme des actifs financiers aux fins de la présentation de l'information financière conformément à la norme IPSAS 41, et les contributions non courantes à recevoir sont évaluées au coût amorti en actualisant leur valeur nominale à partir de la date estimée des futures entrées de trésorerie sur la base du taux d'intérêt sur les droits de tirage spéciaux de la Banque mondiale. Les contributions à recevoir sont évaluées au coût amorti, même si les exigences des

donateurs en matière d'affectation des fonds n'ont pas encore été satisfaites et que la date des entrées de fonds peut dépendre du moment où elles le seront.

109. L'impact de l'actualisation des contributions non courantes au coût amorti s'explique par la mise en application de la norme IPSAS 41 le 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'amortissement du solde (après retraitement) des contributions à recevoir à partir de cette date jusqu'au 31 décembre 2023 est inclus dans les intérêts créditeurs. Voir la note 5.3.

110. Les variations du compte de dépréciation pour créances douteuses intervenues en 2023 se décomposent comme suit :

Tableau 3.2.3

**Variation des dépréciations pour créances douteuses (contributions à recevoir)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Comptabilisation en pertes	Augmentation	(Diminution)	31 décembre 2023
Dépréciation pour créances douteuses	6 348	–	3 630	(48)	9 930

111. Les contributions à recevoir sont présentées déduction faite des dépréciations pour les arriérés de contributions pour lesquelles il existe des indications objectives que les montants ne seront pas versés tels qu'annoncés. Les contributions dépréciées représentent des demandes de paiement contestées et ne sont pas indicatives d'un risque de crédit.

Tableau 3.2.4

**Ancienneté des contributions à recevoir (montant net)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Contributions à recevoir	Montant nominal brut	Dépréciation	Montant nominal net
Non échues au 31 décembre 2023	1 661 603	(3)	1 661 600
Moins de 12 mois de retard	198 144	(369)	197 775
Plus de 12 mois de retard	63 527	(9 558)	53 969
<b>Total des contributions à recevoir (avant actualisation)</b>	<b>1 923 274</b>	<b>(9 930)</b>	<b>1 913 344</b>

Tableau 3.2.5

**Total des contributions à recevoir (par monnaie)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Contributions à recevoir (par monnaie)	31 décembre 2023	Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %	Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %
Dollar des États-Unis	631 308	–	–
Euro	536 969	(48 815)	53 697
Couronne danoise	256 897	(23 354)	25 690
Couronne suédoise	199 952	(18 178)	19 995
Autres monnaies	288 218	(26 202)	28 822
<b>Total des contributions à recevoir (avant actualisation)</b>	<b>1 913 344</b>	<b>(116 549)</b>	<b>128 204</b>

112. Les contributions à recevoir sont essentiellement libellées en dollar des États-Unis, en euro, en couronne danoise et en couronne suédoise. Le tableau 3.2.5 montre les effets des variations de la valeur (équivalent en dollar) des contributions sur l'excédent/(déficit) en cas d'appréciation ou de dépréciation de 10 % du dollar, sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2023.

Tableau 3.2.6

**Total des contributions à recevoir (par exposition au risque de change)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Notations des gouvernements<sup>a</sup></b>		
Aaa-Aa3	1 338 875	1 435 415
A1-A3	81 573	159 625
Baa1-Baa3	15 792	9 798
Ba1-B3	1 392	743
Caa-Ca	2 000	2 000
Non notés	1 337	4 399
<b>Total des contributions à recevoir de la part de gouvernements</b>	<b>1 440 969</b>	<b>1 611 981</b>
Organisations intergouvernementales	236 386	220 600
Organismes et fonds des Nations Unies	94 355	78 724
Donateurs privés	151 564	105 434
<b>Contributions à recevoir (avant dépréciation)</b>	<b>1 923 274</b>	<b>2 016 739</b>
Dépréciation pour créances douteuses	(9 930)	(6 348)
<b>Total des contributions à recevoir (avant actualisation)</b>	<b>1 913 344</b>	<b>2 010 391</b>

<sup>a</sup> Notations de l'agence Moody's.

113. Les contributions à recevoir sont principalement comptabilisées sur la base des annonces de contribution reçues et acceptées de la part de gouvernements et d'organisations intergouvernementales. Le tableau 3.2.6 montre l'exposition des contributions à recevoir (montant net) de la part de gouvernements, par notation. Aucune information n'est disponible sur des systèmes de notation comparables applicables à d'autres contributions à recevoir. Le risque de crédit associé aux contributions à recevoir est atténué par le fait que, dans le cadre d'accords relatifs aux contributions, les engagements financiers sont généralement pris après réception du financement desdites contributions.

### 3.3 Stocks

114. La distribution ou l'utilisation interne des stocks est passée en charges dans la catégorie des distributions à des partenaires (note 6.1) ou à des bénéficiaires (note 6.4), ou, pour l'utilisation interne, dans la catégorie pertinente de matériel et de fournitures (note 6.7). Les stocks destinés à être utilisés en interne à long terme peuvent également être transférés à la rubrique « Immobilisations corporelles » (note 3.5).

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

Tableau 3.3.1  
**Analyse des stocks, par catégorie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de stock	31 décembre 2023	31 décembre 2022 (après retraitement) <sup>a</sup>
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	11 321	22 593
Articles ménagers	186 335	225 743
Tentes	89 834	109 752
Matériaux et matériel de construction	12 078	8 134
Aliments de base	364	479
Fournitures et matériels divers	143 477	114 494
Articles en transit et autres articles	46 115	–
Actifs destinés à être distribués	–	2 021
<b>Total partiel</b>	<b>489 523</b>	<b>483 214</b>
À déduire : dépréciation des stocks	(64 517)	(18 589)
<b>Total des stocks<sup>b</sup></b>	<b>425 005</b>	<b>464 625</b>

<sup>a</sup> En 2023, la méthode de classement des stocks par catégorie a été mise à jour. Les montants correspondant à l'exercice antérieur ont été retraités pour les rendre comparables avec ceux concernant les catégories actuelles.

<sup>b</sup> En 2023, le HCR a mis en place un nouveau système de gestion des stocks dans le cadre du déploiement de sa nouvelle infrastructure informatique en matière de finances et de chaîne d'approvisionnement. Ce nouveau système a facilité la normalisation de la méthode d'évaluation des stocks en ce qu'il repose sur l'utilisation du coût moyen pondéré pour tous les entrepôts afin de permettre au HCR de se conformer pleinement à la norme IPSAS 12. Avant ce changement, pour déterminer les coûts, le Haut-Commissariat utilisait le coût unitaire réel dans certains sites et le coût moyen dans d'autres. Il n'est pas commode de recalculer les valeurs d'inventaire de 2022 en suivant la même méthode du coût moyen que celle appliquée en 2023. Toutefois, les bases d'évaluation étant très similaires et les durées moyennes de rétention relativement courtes pour la plupart des articles en stock, l'utilisation systématique du coût moyen depuis 2023 ne devrait pas avoir d'incidence majeure sur l'évaluation des stocks au fil du temps. Le passage à la méthode du coût moyen n'a entraîné aucun retraitement de la valeur des stocks à la date où il est intervenu en 2023.

116. En fin d'année, le HCR détenait des stocks d'une valeur totale de 425,0 millions de dollars (après dépréciation), ce qui correspond à 12 mois environ de distribution en 2023 (contre environ 12 mois en 2022).

117. Avant leur cession, les actifs précédemment utilisés et destinés à être distribués à des partenaires sont reclassés de la rubrique « Immobilisations corporelles » à la rubrique « Stocks » (voir tableau 3.5.1).

Tableau 3.3.2  
**Variation des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Rapprochement des stocks</i>	2022	
	2023	<i>(après reclassement)<sup>a</sup></i>
Stocks d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	464 625	300 376
Coût des biens acquis <sup>b</sup>	397 830	598 214
Coût des biens distribués	(435 183)	(451 255)
Reclassements depuis/vers la catégorie		
Immobilisations corporelles	23 504	–
Autres ajustements <sup>c</sup>	20 158	22 802
Variation de la provision pour dépréciation des stocks	(45 929)	(5 513)
<b>Stocks de clôture au 31 décembre</b>	<b>425 005</b>	<b>464 625</b>

<sup>a</sup> Dans la mesure du possible, les soldes des stocks au 31 décembre 2022 et la variation pour la période se terminant le 31 décembre 2023 sont indiqués afin d'assurer la comparabilité avec les informations présentées en 2023. Voir également la note de bas de page du tableau 3.3.1.

<sup>b</sup> Comprend les contributions en nature et les articles consommables.

<sup>c</sup> Les autres ajustements comprennent principalement l'ajustement de 16,8 millions de dollars visant à refléter la comptabilisation initiale en 2023 d'articles de faible valeur en stock faisant l'objet d'un suivi dans des entrepôts contrôlés. Les articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi étaient auparavant passés en charges au moment de leur acquisition. À partir de 2023, lorsqu'ils sont livrés à un entrepôt contrôlé, les articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi sont pris en compte dans les stocks jusqu'à ce qu'ils soient distribués à l'extérieur et donc passés en charges, ou qu'ils soient mis en utilisation, auquel cas ils sont pris en compte dans la catégorie des immobilisations corporelles et immédiatement amortis. Il n'était pas commode de déterminer l'incidence sur les soldes d'ouverture des stocks de la comptabilisation initiale des éléments de ces soldes qui auraient pu être disponibles au 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'autre ajustement compensatoire consiste en diverses corrections (d'un montant de 3,4 millions de dollars) concernant les stocks.

Tableau 3.3.3  
**Variation de la provision pour dépréciation des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Augmentation/(diminution)	31 décembre 2023
Dépréciation des stocks	18 589	45 929	64 517

118. Le montant de la provision pour dépréciation des stocks au 31 décembre 2023 tient compte de dépréciations comptabilisées en attendant que soient clarifiées de possibles incohérences concernant : les quantités comptabilisées (26,6 millions de dollars) (incohérences relevées au cours d'un inventaire physique) ; les ajustements de la valeur des articles dont la durée de conservation est dépassée (16,2 millions de dollars) ; les soldes des articles qui demeurent en transit entre des entrepôts pendant de longues périodes (6,7 millions de dollars) ; les soldes des articles en souffrance chez les fournisseurs (2,8 millions de dollars) ; la dépréciation des véhicules détenus dans des entrepôts pendant plus de 12 mois dans l'attente de leur utilisation (1,9 million de dollars). En 2023, les entrepôts du HCR au Soudan ont été pillés. En conséquence, une provision pour dépréciation supplémentaire de 10,4 millions de dollars a été enregistrée dans l'attente d'un inventaire final des pertes. On s'attend à

ce qu'une part importante des pertes finales soit couverte par l'assurance. Voir note 9.4 (Actifs éventuels).

### 3.4 Autres actifs courants

Tableau 3.4

#### Autres actifs courants : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Paiements anticipés aux fournisseurs, partenaires et autres	424 131	227 127
Créances sur des entités des Nations Unies	47 149	27 545
Montants à recevoir des partenaires d'exécution	5 228	–
Montants à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	37 930	41 482
Avances versées au personnel	58 384	19 000
Autres éléments d'actif	11 188	7 435
<b>Total partiel</b>	<b>584 009</b>	<b>322 588</b>
<i>À déduire</i> : dépréciation des autres actifs courants	(12 435)	(23 691)
<b>Total des autres actifs courants</b>	<b>571 574</b>	<b>298 897</b>

<sup>a</sup> Les soldes de l'exercice antérieur sont reclassés dans la catégorie « Autres actifs courants » pour une meilleure comparabilité avec les montants constatés pour 2023. Les montants précédemment présentés dans une catégorie distincte de dépôts auprès de fournisseurs sont désormais présentés dans la catégorie des paiements anticipés aux fournisseurs, partenaires et autres car il n'y a plus lieu de distinguer ces deux catégories.

119. Les paiements anticipés (par exemple, les sommes versées, dans le cadre d'accords avec des partenaires d'exécution, à des prestataires de services financiers au titre de l'assistance en espèces, ou à des propriétaires de biens immobiliers pour le loyer) sont des paiements effectués avant la fourniture de biens ou de services commerciaux et services de partenariat pour lesquels les demandes de paiement finales des fournisseurs et des partenaires n'ont pas encore été traitées.

120. Pour 2023, le montant des paiements anticipés incluait 328,6 millions de dollars (contre 113,7 millions de dollars en 2022) correspondant aux activités qui devaient être menées par les partenaires d'exécution au cours de la période pour laquelle les rapports confirmant ces activités n'avaient pas encore été traités (voir note 6.1). L'augmentation par rapport à 2022 s'explique par un retard pris dans le traitement des rapports pendant les changements de système.

121. Sur la base de l'expérience passée, les fonds avancés sous forme de paiements anticipés qui, dans l'attente du traitement des rapports des partenaires, devraient être confirmés en tant que charges des partenaires d'exécution en 2023 sont comptabilisés en charges à payer. Les paiements anticipés relatifs aux activités des partenaires pour 2023 sont réglés une fois le traitement du rapport annuel des partenaires achevé. Voir notes 6.1 et 6.7. Les entrées correspondant aux charges à payer sont supprimées au moment du traitement des dépenses effectives déclarées.

122. En plus des sommes relatives aux activités de 2023 non encore déclarées et traitées, le montant des paiements anticipés aux partenaires d'exécution comprend 10,6 millions de dollars correspondant à 17 projets pour lesquels la prestation de services a été prolongée jusqu'en 2024 (43,2 millions de dollars pour 96 projets en

2022) et 3,1 millions de dollars pour la première tranche de financement de 2 projets prévus en 2024 (70,5 millions de dollars pour 267 nouveaux projets en 2022).

123. Les montants à recevoir des partenaires d'exécution représentent les sommes payables par ceux-ci au titre d'activités initialement convenues, mais non exécutées au cours de l'exercice ou d'exercices antérieurs.

124. Les avances au titre de l'assistance en espèces fournie aux prestataires de services financiers qui n'avaient pas encore été versées aux bénéficiaires finals (déduction faite du montant estimatif des versements non encore déclarés par les prestataires de services financiers) s'élevaient à 47,1 millions de dollars. Les autres charges d'un montant de 48,1 millions de dollars comptabilisées d'avance concernent principalement les fournisseurs.

125. Les avances versées au personnel portent principalement sur les indemnités pour frais d'études, l'allocation-logement, les voyages, les frais médicaux, les traitements et diverses prestations.

126. 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**

127. Les principales catégories d'immobilisations corporelles sont les terrains et les bâtiments, les modifications et améliorations majeures des locaux, les véhicules, les groupes électrogènes et le matériel informatique et de communication.

128. Les actifs détenus au 31 décembre 2023 et destinés à être distribués aux partenaires ont été reclassés dans les stocks (voir tableau 3.3.1).

Tableau 3.5.1  
**Immobilisations corporelles en 2023**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains et bâtiments</i>	<i>Modifications et améliorations majeures</i>	<i>Véhicules à moteur</i>	<i>Groupes électrogènes</i>	<i>Matériel informatique et de télécommunication</i>	<i>Matériel divers</i>	<i>Total</i>
<b>Coût/évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	32 287	25 338	354 682	55 144	155 375	19 742	642 568
Entrées – achats	1 463	459	31 772	7 117	24 488	2 039	67 338
Entrées – contributions en nature	564	–	–	–	5	–	569
Transferts nets (vers)/depuis les stocks	–	–	(20 167)	(2 598)	(365)	(375)	(23 505)
Autres ajustements	–	(574)	(1 576)	221	(71)	–	(2 000)
Sorties <sup>a</sup>	(165)	–	(43 003)	(11 052)	(3 206)	(3 021)	(60 447)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>34 149</b>	<b>25 223</b>	<b>321 708</b>	<b>48 832</b>	<b>176 226</b>	<b>18 384</b>	<b>624 522</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	(28 361)	(8 967)	(164 318)	(37 948)	(149 199)	(19 125)	(407 918)
Transferts et reclassements	–	–	(2 096)	(984)	(1 218)	4 844	546
Sorties <sup>a</sup>	165	–	28 018	6 564	3 333	1 218	39 298
Dotation aux amortissements de l'année <sup>b</sup>	(1 832)	(1 891)	(29 155)	(5 605)	(20 888)	(2 230)	(61 601)
Dépréciation	–	–	(4 051)	(371)	(160)	(70)	(4 652)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>(30 028)</b>	<b>(10 858)</b>	<b>(171 602)</b>	<b>(38 344)</b>	<b>(168 131)</b>	<b>(15 363)</b>	<b>(434 326)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	3 926	16 371	190 364	17 196	6 176	617	234 650
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>4 121</b>	<b>14 365</b>	<b>150 106</b>	<b>10 488</b>	<b>8 095</b>	<b>3 021</b>	<b>190 196</b>

<sup>a</sup> Les sorties comprennent les actifs transférés à des partenaires pour une valeur nette comptable de 11,8 millions de dollars.

<sup>b</sup> En 2023 et avant le début de l'amortissement, des articles d'un coût total de 28,3 millions de dollars, initialement comptabilisés comme entrées de la période au cours de laquelle ils ont été livrés à des entrepôts du HCR, ont été reclassés comme stocks en attendant qu'ils soient distribués en externe ou mis en utilisation en interne. À la suite du changement de méthode de traitement comptable, les articles achetés et reçus sur les lieux de stockage sont comptabilisés en stocks en attendant que soit déterminée leur utilisation finale, soit comme immobilisations corporelles soit comme articles destinés à être distribués.

### Tableau 3.5.2 Immobilisations corporelles en 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains et bâtiments	Modifications et améliorations majeures	Véhicules à moteur	Groupes électrogènes	Matériel informatique et de télécommunication	Matériel divers	Total (après reclassement) <sup>a</sup>
<b>Coût/évaluation</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	28 203	19 956	339 007	45 829	128 128	24 215	585 338
Entrées – achats	3 682	5 382	49 459	11 610	27 084	3 650	100 867
Entrées – contributions en nature	–	–	–	126	74	–	200
Entrées/(sorties) et reclassements	402	–	3 387	2 486	1 580	(7 453)	402
Actifs destinés à être distribués	–	–	(1 932)	(303)	15	109	(2 111)
Sorties <sup>b</sup>	–	–	(35 239)	(4 604)	(1 506)	(779)	(42 128)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>32 287</b>	<b>25 338</b>	<b>354 682</b>	<b>55 144</b>	<b>155 375</b>	<b>19 742</b>	<b>642 568</b>
<b>Cumul des amortissements</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	(24 274)	(7 139)	(162 277)	(36 333)	(123 607)	(17 233)	(370 863)
Actifs destinés à être distribués	–	–	201	87	(6)	55	337
Sorties <sup>b</sup>	–	–	24 845	3 126	1 154	535	29 660
Dotation aux amortissements de l'année	(4 087)	(1 828)	(25 913)	(4 828)	(26 740)	(2 482)	(65 878)
Dépréciation	–	–	(1 174)	–	–	–	(1 174)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>(28 361)</b>	<b>(8 967)</b>	<b>(164 318)</b>	<b>(37 948)</b>	<b>(149 199)</b>	<b>(19 125)</b>	<b>(407 918)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	3 929	12 817	176 730	9 496	4 521	6 982	214 475
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>3 926</b>	<b>16 371</b>	<b>190 364</b>	<b>17 196</b>	<b>6 176</b>	<b>617</b>	<b>234 650</b>

<sup>a</sup> Les soldes d'ouverture ont été retraités afin d'inclure le coût d'origine et un amortissement cumulé compensatoire d'un montant égal pour les articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi. Auparavant, ces articles étaient passés en charges au moment de leur achat sans être comptabilisés et traités comme des immobilisations. Les reclassements mineurs entre catégories d'actifs ont également été pris en compte dans les soldes de 2022 afin de mieux faire apparaître la nature des actifs concernés. En outre, les actifs qui étaient en transit à la fin de l'année, mais qui étaient déjà sous le contrôle du HCR sont présentés en tant qu'entrées d'actifs corporels en 2023, au lieu d'être déduits des soldes des comptes créditeurs correspondants en attendant la livraison. Les entrées comprennent des actifs en transit de 0,4 million de dollars qui ont été précédemment déduits du solde des comptes créditeurs correspondants en attendant la livraison. Voir également la note 3.7.

<sup>b</sup> Les sorties comprennent les actifs transférés à des partenaires pour une valeur nette comptable de 9,3 millions de dollars.

### 3.6 Immobilisations incorporelles

Tableau 3.6.1

#### Variation des immobilisations incorporelles en 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2023</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	–	65 975	65 975
Entrées – achats	–	–	–
Entrées – contributions en nature	–	–	–
Sorties	–	(41 255)	(41 255)
Mises en service	–	–	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>		<b>24 720</b>	<b>24 720</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	–	(41 879)	(41 879)
Sorties	–	36 443	36 443
Dotation aux amortissements de l'année	–	(18 075)	(18 075)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>–</b>	<b>(23 511)</b>	<b>(23 511)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	–	24 096	24 096
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>–</b>	<b>1 209</b>	<b>1 209</b>

Tableau 3.6.2

#### Variation des immobilisations incorporelles en 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2022</i>
<b>Coût</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	–	59 489	59 489
Entrées – achats	4 716	–	4 716
Sorties	–	1 771	1 771
Autres ajustements	–	–	–
Mises en service	(4 716)	4 716	–
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>–</b>	<b>65 975</b>	<b>65 975</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	–	(31 032)	(31 032)
Sorties	–	–	–
Dotation aux amortissements de l'année	–	(10 847)	(10 847)
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>–</b>	<b>(41 879)</b>	<b>(41 879)</b>

	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Licences, logiciels et autres</i>	<i>Total pour 2022</i>
<b>Valeur nette comptable</b>			
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	–	28 457	28 457
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	–	24 096	24 096

129. La rubrique « Licences, logiciels et autres » représente principalement des licences d'utilisation de logiciels acquises à l'extérieur et des frais de développement engagés pour l'utilisation de logiciels déjà utilisés. Le coût des licences et des logiciels est amorti sur la durée de la licence ou des droits ou sur une période de trois ans, la plus courte étant retenue. Le coût des logiciels développés en interne est amorti sur une période de cinq ans à compter de la date de mise en service.

130. En 2023, aucune nouvelle capitalisation d'immobilisations incorporelles développées en interne n'a été enregistrée, car le HCR a poursuivi la transformation que représente l'abandon du déploiement de logiciels contrôlés sur les sites au profit de logiciels en tant que services (SaaS) sous contrats. Par conséquent, les valeurs résiduelles des anciennes solutions sur site ont été retirées, de même que la valeur nette comptable restante des éléments résiduels des logiciels sur site que l'on ne peut plus distinguer et mesurer de manière fiable. Des immobilisations incorporelles (logiciels) d'une valeur nette comptable totale de 4,8 millions de dollars ont été décomptabilisées en 2023.

### 3.7 Dettes et charges à payer

Tableau 3.7.1

#### Analyse des dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2023</i>	<i>31 décembre 2022 (montants retraités<sup>a</sup> et reclassés<sup>b</sup>)</i>
<b>Dettes</b>		
Fournisseurs	125 711	111 100
Partenaires d'exécution	23 868	75 965
Entités des Nations Unies	7 913	35 270
<b>Total des dettes</b>	<b>157 492</b>	<b>222 335</b>
Charges à payer	444 299	115 988
<b>Total des dettes et charges à payer</b>	<b>601 791</b>	<b>338 323</b>

<sup>a</sup> Le solde des charges à payer de la période précédente a été retraité car, à compter de 2023, les primes versées par les participants au régime d'assurance médicale ne sont plus présentées comme une composante des produits divers. Au lieu de cela, pour mieux refléter la nature du financement fourni, les primes versées par les participants augmentent le montant cumulatif des engagements disponible pour couvrir les demandes de remboursement de frais médicaux non traitées. Toute charge excédentaire restant à payer à l'expiration de la période de validité de la demande est réglée afin de réduire le coût actuel de l'assurance médicale pris en compte dans les dépenses de personnel (note 6.2). Ce changement a eu pour effet la réduction des produits divers, des charges à payer et du solde du fonds du Régime d'assurance médicale de 4,2 millions de dollars au 31 décembre 2022 (voir également les notes 3.13 et 5.4).

(voir note(s) page suivante)

(Suite des notes du tableau 3.7.1)

<sup>b</sup> Les montants comparatifs de l'exercice antérieur ont été retraités à des fins de comparaison avec les informations présentées pour 2023. Ainsi, 5,4 millions de dollars de soldes précédemment comptabilisés comme autres passifs courants sont reclassés en comptes créditeurs afin de mieux rendre compte de la nature des engagements. Voir également la note 3.9. En raison d'un changement dans la comptabilisation des actifs en transit intervenu en 2023, le montant des immobilisations corporelles acquises, mais encore en transit à la fin de l'année n'est plus déduit du solde des dettes fournisseurs correspondantes avant la livraison et l'installation. Ces articles en transit sont plutôt comptabilisés en entrées d'immobilisations corporelles lorsque le HCR prend le contrôle des actifs. Les soldes des actifs en transit de l'exercice antérieur, d'un montant de 0,4 million de dollars, ont donc été reclassés dans les entrées d'immobilisations corporelles. Voir également la note 3.5.

131. Les dettes fournisseurs correspondent principalement aux montants dus au titre de biens et de services pour lesquels le HCR a reçu des factures.

132. Les montants dus aux partenaires d'exécution représentent des paiements à effectuer en application des accords conclus avec ces partenaires, après que ceux-ci ont fourni les prestations prévues.

133. Du fait principalement de retards pris dans le traitement des rapports des partenaires lors de la mise en place de nouveaux systèmes, les charges à payer (444,3 millions de dollars au 31 décembre 2023) comprennent un montant plus élevé que d'habitude de 291,1 millions de dollars de charges estimées des partenaires d'exécution qui n'ont pas encore été déclarées et traitées et qui n'ont donc pas encore été déduites des avances correspondantes versées aux partenaires, dont le montant s'élève à 328,6 millions de dollars. Voir les notes 3.4 et 6.1.

134. La quasi-totalité des charges restant 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.

Tableau 3.7.2

**Position en monnaie des dettes et charges à payer**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Position au 31 décembre 2023	Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %	Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %
Dollar des États-Unis	459 933	–	–
Euro	35 672	3 243	(3 567)
Zloty	11 616	1 056	(1 162)
Franc CFA de l'Afrique centrale	11 024	1 002	(1 102)
Leu moldove	10 883	989	(1 088)
Autres monnaies	72 663	6 606	(7 266)
<b>Total des dettes et charges à payer</b>	<b>601 791</b>	<b>12 896</b>	<b>(14 186)</b>

135. Les dettes et charges à payer sont pour l'essentiel libellées en dollars des États-Unis. Le tableau 3.7.2 montre les effets d'une appréciation ou d'une dépréciation de 10 % du dollar sur l'excédent/(déficit), sur une base asymétrique conservant toutes les autres variables constantes, par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2023.

### 3.8 Avantages du personnel

Tableau 3.8.1

#### Analyse des avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
<b>Avantages du personnel</b>		
Assurance maladie après la cessation de service	916 438	833 927
Prestations liées au rapatriement	143 120	131 577
Congé annuel	125 971	120 740
Traitements et prestations connexes	27 801	32 376
Autres prestations liées à la cessation de service	4 367	2 674
<b>Total des avantages du personnel</b>	<b>1 217 696</b>	<b>1 121 294</b>
<b>Répartition</b>		
Passifs courants	175 615	173 574
Passifs non courants	1 042 081	947 720
<b>Total des avantages du personnel</b>	<b>1 217 696</b>	<b>1 121 294</b>

136. Une assurance maladie après la cessation de service est disponible sous la forme du maintien de la couverture de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (régime d'assurance médicale géré par l'Office des Nations Unies à Genève) ou dans le cadre du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège, pour les anciens fonctionnaires, les fonctionnaires retraités et les personnes à leur charge remplissant les conditions fixées.

137. Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, à concurrence d'un nombre maximal préétabli. Les fonctionnaires en activité peuvent également reporter les congés non utilisés sur l'année suivante, dans la même limite.

138. Outre les augmentations périodiques de traitement ou de salaire qui découlent de la révision des barèmes des traitements, la rubrique « Traitements et prestations connexes » comprend des avantages à court terme tels que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'études.

#### Évaluation actuarielle des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

139. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement ont été évalués par un actuaire indépendant. En général, il est procédé à une évaluation complète tous les deux ans et à une évaluation de suivi au cours de l'année intermédiaire. Une évaluation de suivi a été menée en 2023. Les calculs reposaient sur les hypothèses récapitulées ci-après :

*Hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi*

Taux d'actualisation Assurance maladie après la cessation de service	2,84 % (3,41 % en 2022) – Les sorties de trésorerie projetées à ce titre sont actualisées au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées dans chacune des principales monnaies, aux échéances correspondantes. Ce taux est une moyenne pondérée des taux d'actualisation de trois grandes monnaies, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro et le franc suisse. Les taux d'actualisation de référence sous-jacents sont conformes à ceux que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser. La durée moyenne des engagements est estimée à 24 ans pour les participants au régime de l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies et à 26 ans pour les participants au régime d'assurance maladie.
Taux d'inflation du coût des soins de santé	1,76 % (1,84 % en 2022) – Moyenne pondérée des taux tendanciels de variation des frais médicaux estimés pour le remboursement des frais médicaux en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses. Les hypothèses retenues pour le taux d'inflation propre à chaque monnaie sont conformes à celles que les experts recommandent et que les entités des Nations Unies ont convenu d'utiliser.
Facteur d'âge appliqué au coût des soins de santé établi à 65 ans	4 915 dollars (4 915 dollars en 2022) – Le facteur d'âge à 65 ans indique le coût relatif des soins de santé pour un retraité moyen du HCR par rapport à chaque tranche de 1 000 dollars dépensée pour un fonctionnaire en activité. Les facteurs d'âge appliqués pour chaque cohorte d'âge sont déterminés par la quantité de soins consommés et les différences de coûts constatées entre les lieux d'affectation, et la période d'activité et la retraite. La majorité des dépenses au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service devraient être engagées en Europe (principalement en francs suisses et en euros).  En combinant les hypothèses retenues pour le taux d'inflation du coût des soins de santé et les facteurs d'âge qui le concernent, le HCR a pu évaluer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service de façon à tenir compte des caractéristiques de son personnel et des tendances constatées dans les demandes de remboursement de frais médicaux des retraités.
Taux d'actualisation Rapatriement et déménagement	4,52 % (5,16 % en 2022) – Les droits aux prestations liées au rapatriement sont calculés en dollars des États-Unis. Les flux de trésorerie projetés sont actualisés pour chaque année au taux au comptant applicable aux obligations de premier rang émises par des sociétés, libellées en dollars des États-Unis, aux échéances correspondantes. Le taux d'actualisation est le taux équivalent unique qui produit la même valeur actuelle

*Hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi*

que le calcul annuel au taux au comptant. La durée moyenne des engagements est estimée à 7 ans pour les primes de rapatriement et à 9 ans pour les frais de voyage et de déménagement.

Taux d'augmentation prévu des traitements 2,1 % (2,20 % en 2022)

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

Tableau 3.8.2

#### Comparaison entre les montants brut et net des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
Montant brut des charges à payer	1 337 405	1 220 811
À déduire : cotisations à la charge des retraités	(420 967)	(386 884)
<b>Passif net au 31 décembre</b>	<b>916 438</b>	<b>833 927</b>

140. Les charges à payer représentent la part de la valeur actuelle des prestations auxquelles auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquise entre la date de début de la période de service ouvrant droit aux prestations et la date de l'évaluation actuarielle. Des périodes antérieures de service non continu pourront être prises en compte dans le calcul de la période de service ouvrant droit aux prestations. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Les engagements sont calculés à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, selon laquelle les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations. Les retraités continuant de cotiser au régime, le montant brut des engagements est réduit de la valeur actuelle des cotisations attendues des participants après leur départ à la retraite, afin d'obtenir le montant net de ceux-ci.

141. Le tableau qui suit présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Tableau 3.8.3

#### Variation des engagements au titre des prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	2023	2022
Engagements au 1 <sup>er</sup> janvier au titre des prestations définies	833 927	1 200 464
Coût des services rendus au cours de l'année	35 715	64 403
Coût financier de l'année	28 262	19 292
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(8 904)	(6 676)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	27 438	(443 556)
<b>Engagements au 31 décembre au titre des prestations définies</b>	<b>916 438</b>	<b>833 927</b>

142. Le coût des services rendus et le coût financier sont portés en charges (état II). Pour 2023, la charge constatée s'élève à 64,0 millions de dollars (83,7 millions en 2022), comme indiqué à la note 6.2.

143. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 27,4 millions de dollars en 2023 est attribuable à la modification des hypothèses financières utilisées depuis 2022, en particulier à des taux d'actualisation moins élevés (46,9 millions), ainsi que des hypothèses démographiques (1,8 million de dollars), et est compensée par l'effet du taux d'inflation des frais médicaux (21,3 millions). L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

144. Le HCR réserve des fonds pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondant aux services passés en appliquant une retenue de 3 % sur le traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux, ainsi que pour couvrir les coûts de l'année considérée (coût des services rendus et coût financier). Au 31 décembre 2023, le montant total ainsi financé s'élevait à 706,6 millions de dollars (584,8 millions en 2022) (voir également la note 3.14). Les montants financés ne sont pas détenus par une fiducie juridiquement autonome par rapport au HCR et ne sont donc pas considérés comme des actifs d'un régime de prévoyance aux fins de l'application de la norme IPSAS 39.

Tableau 3.8.4

**Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>31 décembre 2023</i>	<i>31 décembre 2022</i>
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>	<b>916 438</b>	<b>833 927</b>
Part provisionnée	(706 557)	(584 836)
<b>Part non provisionnée des engagements au titre des prestations définies</b>	<b>209 881</b>	<b>249 091</b>

145. Pour 2024, la contribution à verser par le HCR au titre des primes d'assurance maladie après la cessation de service est estimée à 70,2 millions de dollars.

**Analyse de sensibilité**

146. Le tableau 3.8.5 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage du taux tendanciel de l'évolution des frais médicaux retenu comme hypothèse et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2023 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2023.

Tableau 3.8.5  
**Analyse de sensibilité relative aux engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Effet de la modification des principales hypothèses		
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(14 981)	(190 154)
Baisse de 1 point de pourcentage	24 522	259 644
Montant net des frais médicaux périodiques postérieurs à l'emploi :		
Hausse de 1 point de pourcentage	27 043	259 325
Baisse de 1 point de pourcentage	(18 637)	(193 208)
Facteur lié à l'âge :		
Hausse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	22 505	273 600
Baisse de 1 point de pourcentage par an après 65 ans	(21 345)	(196 768)

**Prestations liées au rapatriement**

147. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires, notamment de la catégorie des administrateurs, ont droit, lorsqu'ils cessent leurs fonctions, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Comme l'indique le tableau 3.8.6, les engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement s'établissaient à 143,1 millions de dollars au 31 décembre 2023 (131,6 millions de dollars en 2022).

Tableau 3.8.6  
**Engagements cumulés au titre des prestations de rapatriement, par catégorie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2023</i>	<i>2022</i>
Prime de rapatriement	87 656	78 738
Voyage et déménagement	55 464	52 839
<b>Engagements au 31 décembre</b>	<b>143 120</b>	<b>131 577</b>

148. Les charges à payer représentent la part déjà acquise de la valeur actuelle des prestations liées au rapatriement.

149. Le tableau 3.8.7 présente un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des engagements au titre des prestations de rapatriement.

Tableau 3.8.7  
**Engagements au titre des prestations de rapatriement (extrapolation de l'évaluation actuarielle)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	2023	2022
Montant net des engagements au 1 <sup>er</sup> janvier	131 577	144 640
Coût des services rendus au cours de l'année	6 230	7 324
Coût financier de l'année	6 359	3 333
Prestations versées	(6 049)	(4 867)
(Gains)/pertes actuariel(le)s	5 002	(18 852)
<b>Montant total des engagements au 31 décembre</b>	<b>143 120</b>	<b>131 577</b>

150. Le total du coût des services rendus au cours de l'année et du coût financier de l'année est porté en charges (état II). Pour 2023, la charge constatée s'élevait à 12,6 millions de dollars (10,7 millions en 2022). L'analyse de sensibilité ci-dessous montre les effets que peuvent entraîner de faibles variations en pourcentage des principales hypothèses sur les charges et le passif.

151. Les écarts actuariels sont directement imputés aux réserves. La perte actuarielle nette de 5,0 millions de dollars en 2023 est attribuable à la modification des hypothèses financières, en particulier à l'augmentation du taux équivalent unique d'actualisation (6,2 millions de dollars), compensée par des gains actuariels de 1,0 million de dollars dus à la modification d'autres hypothèses financières (taux d'augmentation des traitements et taux d'inflation) et des hypothèses démographiques (0,2 million de dollars).

Tableau 3.8.8  
**État du financement des engagements au titre des prestations de rapatriement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Prime de rapatriement et remboursement des frais de voyage</i>	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Montant total des engagements</b>	<b>143 120</b>	<b>131 577</b>
Part provisionnée	(40 734)	(29 430)
<b>Part non provisionnée des engagements</b>	<b>102 386</b>	<b>102 147</b>

152. Pour 2024, la contribution à verser par le HCR au titre des prestations liées au rapatriement est estimée à 12,3 millions de dollars.

### Analyse de sensibilité

153. Le tableau 3.8.9 indique quel serait, au vu des hypothèses actuarielles utilisées, l'effet d'une hausse ou d'une baisse d'un point de pourcentage de l'augmentation des traitements et du taux d'actualisation sur : a) le niveau global du coût des services rendus et du coût financier pour 2023 ; b) le montant des engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2023.

Tableau 3.8.9  
**Analyse de sensibilité relative à la prime de rapatriement et au remboursement des frais de voyage**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Total du coût des services rendus et du coût financier</i>	<i>Engagements cumulés au titre des avantages postérieurs à l'emploi</i>
Augmentation des traitements :		
Hausse de 1 point de pourcentage	1 239	7 188
Baisse de 1 point de pourcentage	(1 065)	(6 390)
Taux d'actualisation :		
Hausse de 1 point de pourcentage	(1 245)	(10 614)
Baisse de 1 point de pourcentage	1 457	12 223

### Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

155. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le HCR, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par l'organisation à la Caisse au cours de l'année financière sont comptabilisées en charges.

156. En vertu des Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Il a pour pratique de faire réaliser cette évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

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

affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

158. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2021, et l'évaluation au 31 décembre 2023 est en cours. La Caisse a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2022, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2021 s'appliquaient au 31 décembre 2022.

159. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2021 a donné un taux de couverture des engagements de 117,0 %. Si l'on fait abstraction du système d'ajustement des pensions, le taux de couverture était de 158,2 %.

160. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2021, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs était elle aussi supérieure à la valeur actuarielle de la totalité du passif à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

161. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler un déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2020, 2021 et 2022) s'élevait à 8 937,7 millions de dollars, dont 8 % provenant du HCR.

162. Les cotisations que le HCR a versées à la Caisse en 2023 se sont élevées à 297,7 millions de dollars (contre 267,3 millions de dollars en 2022). En 2024, elles devraient atteindre environ 310 millions de dollars.

163. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

164. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org/fr/](http://www.unjspf.org/fr/)).

### 3.9 Autres passifs courants

165. Les autres passifs courants comprennent divers prélèvements sur la rémunération pour le compte de tiers et les contributions reçues par le HCR avant la signature de l'accord correspondant avec le donateur. Une fois l'accord signé, le montant des contributions est comptabilisé en produits.

Tableau 3.9  
**Autres passifs courants**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Dettes diverses	54 425	4 315
Contributions en attente de la signature d'un accord	801	998
<b>Total des passifs courants</b>	<b>55 226</b>	<b>5 313</b>

<sup>a</sup> Les montants indiqués à titre de comparaison pour l'exercice antérieur ont été retraités. Plus précisément, un montant de 5,8 millions de dollars, précédemment pris en compte dans les autres passifs courants, a été inclus dans les dettes afin de mieux rendre compte de la nature de ces passifs. Voir également la note 3.7.

166. Les dettes diverses, d'un montant de 54,4 millions de dollars au 31 décembre 2023, comprennent la trésorerie reçue et devant être transférée par l'intermédiaire d'autres organismes d'exécution de programmes communs des Nations Unies (28,1 millions de dollars), les entrées de trésorerie non encore affectées (7,9 millions de dollars), les soldes résiduels non encore affectés en raison du réaligement en cours des soldes de compte à la suite d'un changement de système comptable en 2023 (3,6 millions de dollars) et d'autres soldes de dettes diverses (14,8 millions de dollars). Les soldes de règlement résiduels non traités devraient être reclassés dans les dettes et charges à payer ou progressivement déduits des effets à recevoir en 2024.

### 3.10 Provisions

Tableau 3.10  
**Provisions**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Type de provisions</b>		
Remboursement de contributions	91	–
Actions en justice	719	5 526
Autres	94	94
<b>Total des provisions</b>	<b>903</b>	<b>5 620</b>
<b>Dont :</b>		
Passifs courants	810	5 526
Passifs non courants	94	94
<b>Total des provisions</b>	<b>903</b>	<b>5 620</b>

167. Les provisions pour actions en justice concernent des affaires dans lesquelles un dédommagement, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé. Le HCR est actuellement partie à des différends commerciaux avec quelques fournisseurs au sujet des quantités livrées et des prix facturés. Ces différends font l'objet de négociations et pourraient en fin de compte être réglés par voie d'arbitrage ; leur issue est donc incertaine. Le montant estimé des dépenses supplémentaires à prévoir au titre des frais d'arbitrage est inclus dans les dotations aux provisions pour actions en justice.

### 3.11 Soldes cumulés des fonds et réserves

Tableau 3.11

#### Soldes cumulés des fonds et réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Mise en application de la norme IPSAS 41	1 <sup>er</sup> janvier 2023	Excédent/ (déficit)	Entrées/ (sorties)	31 décembre 2023
<b>Fonds du Programme annuel</b>						
Fonds du Programme annuel hors réserves	3 792 700	(46 770)	3 745 930	(775 790)	78 178	3 048 318
Réserve des opérations	10 000	–	10 000	–	–	10 000
<b>Total du Fonds du Programme annuel</b>	<b>3 802 700</b>	<b>(46 770)</b>	<b>3 755 930</b>	<b>(775 790)</b>	<b>78 178</b>	<b>3 058 318</b>
Fonds du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	42 183	–	42 183	–	4 993	47 175
Fonds pour les administrateurs auxiliaires	9 217	–	9 217	1 362	–	10 579
<b>Total (montant cumulé des soldes des fonds et des réserves)</b>	<b>3 854 100</b>	<b>(46 770)</b>	<b>3 807 330</b>	<b>(774 428)</b>	<b>83 171</b>	<b>3 116 073</b>

168. Les soldes des fonds représentent la portion inutilisée des contributions qui ont été comptabilisées en produits et qu'il est prévu d'employer pour faire face aux besoins opérationnels futurs du HCR. Le Fonds des projets, qui était auparavant traité individuellement, est désormais inclus dans le Fonds du programme annuel. Les soldes d'ouverture ont été retraités en conséquence.

169. La réserve des opérations sert à assurer une assistance à des réfugiés, rapatriés, déplacés et apatrides pour lesquels rien n'est prévu dans les programmes approuvés par le Comité exécutif. Cette réserve, reconstituée par prélèvement sur le Fonds de roulement pour les contributions volontaires, est maintenue à un minimum de 10 millions de dollars.

### 3.12 Fonds de roulement pour les contributions volontaires

170. Le Fonds de roulement pour les contributions volontaires est alimenté par les économies réalisées sur les programmes des années précédentes, par des contributions volontaires et par des recettes diverses. Il est utilisé pour garantir les engagements et les paiements en attendant la réception des contributions annoncées et en ce qui concerne les activités génératrices de produits du HCR.

Tableau 3.12

#### Fonds de roulement pour les contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Excédent/ (déficit)	Entrées/ (sorties)	31 décembre 2023
Fonds de roulement pour les contributions volontaires	100 000	123 536	(123 536)	100 000

**3.13 Régime d'assurance maladie**

Tableau 3.13

**Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement : variation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022 (après retraitement) <sup>a</sup>			Excédent/(déficit)	Entrées/(sorties)	31 décembre 2023
Régime d'assurance maladie	65 417	8 176	–			73 593

<sup>a</sup> À la suite d'un changement dans la comptabilisation des primes versées par les participants au régime d'assurance maladie, le solde au 31 décembre 2022 a été retraité. Voir également la note 5.4.

171. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés 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 primes versées par le personnel, par des contributions proportionnelles du HCR et par des intérêts créditeurs. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux dépenses d'administration connexes. Ce régime d'assurance médicale est réservé aux agents des services généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national ainsi qu'aux retraités qui avaient été recrutés initialement dans certains lieux d'affectation hors siège.

**3.14 Fonds de financement des prestations dues au personnel**

Tableau 3.14.1

**Fonds de financement des prestations dues au personnel : variation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Excédent/ (déficit)	Gains/(pertes) actuariel(le)s	Entrées/ (sorties)	31 décembre 2023
Fonds de financement des prestations dues au personnel	(351 238)	31 046	(32 440)	40 365	(312 267)

Tableau 3.14.2

**Fonds de financement des prestations dues au personnel : analyse**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Passif	Financement	Solde net du fonds	Passif	Financement	Solde net du fonds
Assurance maladie après la cessation de service	(916 438)	706 557	(209 881)	(833 927)	584 836	(249 091)
Rapatriement	(143 120)	40 734	(102 386)	(131 577)	29 430	(102 147)
Congé annuel	(125 971)	125 971	–	(120 740)	120 740	–
Autres prestations liées à la cessation de service	(4 367)	4 367	–	(2 674)	2 674	–
<b>Total</b>	<b>(1 189 896)</b>	<b>877 629</b>	<b>(312 267)</b>	<b>(1 088 918)</b>	<b>737 680</b>	<b>(351 238)</b>

172. Le Fonds de financement des prestations dues au personnel a été établi pour comptabiliser les opérations afférentes aux prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite. Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, les actifs et passifs liés aux prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite sont enregistrés dans le Fonds de financement des prestations dues au personnel (A/AC.96/503/Rev.12, règle 414.3). Par conséquent, le déficit de financement par rapport au passif correspondant de 312,3 millions de dollars (351,2 millions de dollars en 2022) est présenté comme le solde net (déficit) du Fonds de financement des prestations dues au personnel dans le corps de l'état de la situation financière. La direction du HCR considère que cette présentation, qui s'écarte des dispositions énoncées au paragraphe 95 de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), est nécessaire et répond aux critères de circonstances exceptionnelles fixés dans le paragraphe 31 de la norme IPSAS 1. On trouve dans le tableau 3.14.2 toutes les informations requises au titre des paragraphes 32 et 95 de la norme IPSAS 1 s'agissant de la présentation des états financiers ; y sont en effet montrés séparément le financement, d'un montant de 877,3 millions de dollars (737,7 millions de dollars en 2022), et le passif correspondant, d'un montant de 1 189,9 millions de dollars (1 088,9 millions de dollars en 2022). Bien que le solde net du fonds représente le déficit du financement par rapport au passif correspondant, les actifs ne sont pas légalement protégés (« cantonnés ») pour faire face à cette obligation.

173. Le HRC inscrit au budget annuel alloué aux dépenses de personnel, pour l'année en cours, les coûts de l'assurance maladie après la cessation de service et des primes de rapatriement dues après le départ à la retraite (coût des services rendus et coût financier), qui sont calculés sur la base de la valeur actuarielle, et applique les retenues concernant les deux composantes des prestations dues après le départ à la retraite. Le montant des retenues pour l'assurance maladie après la cessation de service équivaut à 3 % du traitement de base net de l'ensemble des administrateurs et des agents des services généraux, et le montant des retenues pour les engagements au titre des prestations liées au rapatriement est fixé à 3,0 millions de dollars. Le montant des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service (engagements en matière d'assurance maladie après la cessation de service et de rapatriement financés au 31 décembre 2023), calculé sur la base de la valeur actuarielle, s'élève à 747,3 millions de dollars (contre 614,3 millions en 2022) (voir également la note 3.8 ci-dessus)

### 3.15 Fonds d'autofinancement

174. Le Fonds d'autofinancement, établi le 1<sup>er</sup> janvier 2021, dispose d'un financement sur fonds propres afin de gérer les activités du parc de véhicules du HCR, activités autrefois gérées dans le cadre du Fonds du Programme annuel. Il est alimenté par les produits issus des frais interfonds associés à la location et l'assurance de véhicules, et de la vente aux enchères de véhicules, ainsi que par les produits externes associés au parc de véhicules d'UN Fleet. Les charges incluent les dépenses de personnel, l'équipement et les fournitures connexes, l'amortissement des véhicules, les assurances et d'autres coûts accessoires.

Tableau 3.15  
**Fonds d'autofinancement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Excédent/(déficit)	Entrées/(sorties)	31 décembre 2023
Fonds d'autofinancement	201 246	21 564	–	222 810

175. Le service UN Fleet, qui relève du Fonds d'autofinancement, est devenu opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2023 ; il est chargé de gérer les activités liées au parc de véhicules pour le compte des entités des Nations Unies. Le HCR et le Programme alimentaire mondial (PAM) assurent chacun 50 % de son financement initial. L'excédent de 21,6 millions de dollars comprend un déficit net de 1,2 million de dollars pour la part du HCR dans les résultats d'UN Fleet pour 2023.

176. Tous les fonds et réserves précités ont été constitués par le Comité exécutif ou par le Haut-Commissaire avec l'assentiment du Comité exécutif.

#### Note 4

##### Analyse des risques

##### Risque de crédit

177. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les impayés. L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des instruments financiers.

##### Trésorerie et placements

178. Les principes que suit le HCR en matière de gestion du risque limitent le montant de la trésorerie et des placements pouvant être confiés à une banque donnée. La liste des banques dépositaires approuvées est établie et tenue à jour sur la base d'évaluations de la gestion des risques et des notes de crédit des établissements bancaires, l'objectif étant d'atténuer les risques de perte en capital due à la défaillance d'une contrepartie. Les fonds excédentaires sont placés dans des institutions financières du monde entier ayant la plus grande solidité financière, mesurée en fonction du niveau de leurs fonds propres et réserves. Le HCR veille à maintenir une répartition géographique équilibrée et fixe des plafonds 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.

179. Le HCR analyse la concentration du risque de crédit en se fondant sur les notes de crédit des dépôts à terme et des fonds du marché monétaire qu'il détient. Il applique le système de notation de Moody's. Les notes de crédit à court terme s'appliquent aux dépôts à terme, ceux-ci ayant tous une durée inférieure à un an. Au 31 décembre 2023, le HCR détenait des fonds du marché monétaire d'un montant de 5,6 millions de dollars, tous notés Aaa par S&P Global Ratings, soit la note la plus élevée pour cette catégorie. Au 31 décembre 2023, il détenait des dépôts à court terme de 1 195,0 millions de dollars, tous notés Prime-1, la note à court terme la plus élevée.

180. Les sommes requises pour les opérations courantes sont réparties dans de multiples régions et maintenues uniquement au niveau nécessaire à la bonne conduite des opérations, ce qui limite le risque de crédit auquel elles sont exposées.

181. Il est fait état du risque de crédit concernant la trésorerie et les placements dans le tableau 3.1.4.

### *Créances*

182. Les contributions à recevoir comprennent essentiellement les contributions volontaires dues par les États Membres. Il n'y a pas eu, jusqu'à présent, de problèmes de non-recouvrement de montants significatifs. Le risque de non-recouvrement a été évalué et provisionné, comme indiqué dans le tableau 3.2.3. On trouvera dans le tableau 3.2.6 des informations sur l'exposition des contributions à recevoir au risque de crédit.

### **Risque de liquidité**

183. Au 31 décembre 2023, le montant total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du HCR était de 1 193,6 millions de dollars, contre 2 307,4 millions de dollars au 31 décembre 2022.

184. La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de montants non affectés servant aux opérations (849,1 millions de dollars) et de montants affectés à des fins autres que les opérations (1 169,3 millions de dollars) (voir la note 3.1).

185. Le montant moyen de la trésorerie non affectée servant aux opérations en 2023 représentait l'équivalent de 1,7 mois de charges, contre 3,1 mois en 2022.

186. L'exécution des activités relatives aux programmes et des interventions d'urgence du HCR est planifiée en fonction des prévisions de trésorerie relatives aux contributions annoncées et aux contributions effectivement versées, y compris les sommes annoncées et effectivement versées dans le cadre d'appels spéciaux. Des procédures de gestion et de suivi de la trésorerie garantissent que le HCR dispose à tout moment des liquidités nécessaires pour faire face en temps voulu à ses obligations contractuelles. Le HCR est toutefois fortement tributaire des flux de trésorerie provenant d'un petit nombre de grands donateurs. En raison de restrictions imposées par certains donateurs sous la forme d'une préaffectation des fonds, tous les actifs liquides ne sont pas disponibles pour financer les opérations générales en cas de retards dans le versement des fonds annoncés, de baisse des contributions ou d'autres événements imprévus ayant une incidence négative sur les liquidités. Les frais à court terme sur les actifs nets découlent notamment de l'obligation de liquider des engagements relatifs à l'achat de biens et de services, ainsi que des engagements en capital pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté au 31 décembre (note 9.2). En règle générale, environ 65 % du montant total des engagements de ce type comptabilisé à la fin de l'exercice sont liquidés dans les six premiers mois de l'exercice suivant.

### **Risque de taux d'intérêt**

187. Le HCR tire des intérêts créditeurs des soldes excédentaires de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qu'il maintient tout au long de l'exercice aux fins des opérations et à d'autres fins. L'exécution du programme et du budget du HCR n'est pas directement tributaire du montant des intérêts créditeurs.

188. Au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023, les dépôts étaient principalement en dollars des États-Unis. Le taux de rendement moyen des dépôts en dollars des États-Unis était de 5,04 %, contre 1,57 % en 2022, et suivait la tendance à la hausse des taux d'intérêt observée pour cette catégorie de placements à court terme.

Tableau 4.1  
Analyse des tendances concernant les dépôts

	2023	2022
<b>Dépôts à terme</b>		
Solde moyen (en millions de dollars des États-Unis)	1 125	1 167
Taux d'intérêt moyen (en pourcentage)	5,04	1,57
Durée moyenne (en jours)	31	36

### Risque de change

189. Le HCR subit tout au long de l'exercice les effets du risque de change du fait qu'il reçoit principalement des contributions libellées en 11 grandes monnaies et effectue des paiements en 109 devises dans le monde entier. Dans le cadre de sa gestion de portefeuille multidevises, il détermine ses positions de trésorerie effectives et prévisionnelles en mettant en rapport les devises dans lesquelles il reçoit des versements et celles dans lesquelles il fait des paiements. Les opérations de couverture à court terme sont donc limitées. Le HCR conclut des accords de swap de devises principalement pour gérer les risques de change et de taux d'intérêt liés à la détention de soldes excédentaires en euros. Ces swaps sont effectués principalement contre le dollar des États-Unis. En 2023, le montant des opérations de swap s'est élevé à 94,5 millions d'euros. En outre, le HCR détient un nombre limité de contrats à terme de gré à gré pour financer les besoins connus liés au versement des traitements en francs suisses. Un montant de 58 millions de francs suisses a été échangé à cette fin en 2023. Aucun contrat à terme de gré à gré n'était en cours à la fin de l'exercice.

190. Le HCR gère le facteur d'incertitude en appliquant une méthode reconnue de gestion des risques, grâce à laquelle il peut tirer parti des avantages que lui offre la grande diversité des devises composant son portefeuille.

191. Le HCR limite le risque de change pour chaque monnaie en établissant une corrélation entre les flux au niveau du portefeuille. Son progiciel de gestion intégré comprend un outil de prévision automatique qui permet de suivre et d'optimiser les flux de trésorerie à l'échelle mondiale à partir des données provenant des modules de transaction.

192. Le HCR achète toutes les principales devises convertibles de façon centralisée, à son siège, en utilisant des plateformes de courtage électroniques standardisées qui gèrent les besoins opérationnels dans environ 135 pays et territoires dans lesquels il opère.

### Analyse de sensibilité

193. Les principales catégories d'actifs monétaires sont la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les créances. Le tableau 3.1.3 présente la répartition par monnaie des principaux éléments constitutifs de la trésorerie et des placements, ainsi que leur sensibilité aux variations des taux de change au 31 décembre 2023. Le HCR est exposé à un important risque de change afférent aux contributions volontaires annoncées constatées en créances, qui est principalement lié à la date de réception des contributions. Le tableau 3.2.5 présente les contributions à recevoir, par monnaie, et leur sensibilité aux variations des taux de change.

194. Les passifs monétaires sont principalement comptabilisés parmi les dettes. Le tableau 3.7.2 présente les dettes, par grande monnaie, et leur sensibilité aux variations des taux de change. La quasi-totalité des dettes doit être réglée dans un délai d'un an

ou, comme c'est généralement le cas, dans un délai plus court, ce qui limite le risque de change.

Tableau 4.2  
**Sensibilité au risque de change des autres actifs et passifs monétaires**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Risque de change sur le solde net des autres actifs et passifs monétaires, par monnaie</i>	<i>31 décembre 2023</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Euro	(64 268)	6 427	(5 843)
Zloty	(11 961)	1 196	(1 087)
Franc CFA de l'Afrique centrale	(10 961)	1 096	(996)
Leu moldove	(10 926)	1 093	(993)
Franc suisse	20 665	(1 879)	22 731
Autres monnaies	(83 550)	8 355	(7 595)
<b>Total</b>	<b>(161 002)</b>	<b>16 288</b>	<b>6 216</b>

195. Le tableau 4.2 récapitule la sensibilité aux variations des taux de change des actifs et passifs monétaires ne faisant pas partie de la trésorerie, des placements à recevoir ou des dettes.

Tableau 4.3  
**Risque de change sur le solde net des actifs et passifs monétaires**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Solde net des actifs et passifs monétaires, par monnaie</i>	<i>31 décembre 2023</i>	<i>Appréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>	<i>Dépréciation du dollar des États-Unis de 10 %</i>
Dollar des États-Unis	1 588 404	–	–
Euro	561 173	(56 117)	51 016
Couronne danoise	259 527	(25 953)	23 593
Couronne suédoise	201 407	(20 141)	18 310
Couronne norvégienne	100 363	(10 036)	9 124
Dollar australien	68 661	(6 866)	6 242
Livre sterling	67 534	(6 753)	6 139
Franc suisse	28 520	(2 852)	2 593
Dollar canadien	24 450	(2 445)	2 223
Afghani	(18 352)	1 668	(1 835)
Hryvnia	(20 996)	1 909	(2 100)
Leu moldove	(28 850)	2 623	(2 885)
Autres monnaies	22 227	(2 021)	2 223
<b>Total</b>	<b>2 854 070</b>	<b>(126 984)</b>	<b>114 643</b>

196. On trouvera dans le tableau 4.3 les soldes des actifs et passifs monétaires, par monnaie, qui sont les plus exposés aux risques de change.

197. Si tous les actifs et passifs monétaires venaient à évoluer en fonction d'une appréciation ou d'une dépréciation du dollar des États-Unis de 10 % par rapport aux taux de change en vigueur au 31 décembre 2023 – fluctuations estimées probables à

cette date –, mais que toutes les autres variables restaient constantes (évolution asymétrique), le solde des fonds diminuerait de 127,0 millions de dollars (4,4 %) ou augmenterait de 114,6 millions de dollars (4,0 %), respectivement. On considère que le risque de change est d'ordinaire plus élevé en fin d'exercice que pendant l'exercice, les créances libellées dans des devises autres que le dollar des États-Unis étant plus élevées en fin d'exercice qu'en moyenne pendant celui-ci.

## Note 5 Produits

### 5.1 Contributions volontaires

Tableau 5.1.1

#### Analyse des contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
<b>Contributions financières</b>		
Entités publiques	3 345 541	4 157 319
Autres organisations intergouvernementales	249 435	324 160
Donateurs privés	647 454	1 112 417
Organismes et fonds des Nations Unies	183 757	180 640
<b>Total partiel</b>	<b>4 426 187</b>	<b>5 774 537</b>
Sommes remboursées aux donateurs et autres réductions de produits constatés au cours d'années antérieures	(367)	(4 091)
Actualisation des contributions non courantes à recevoir (norme IPSAS 41)	(18 540)	–
<b>Montant net des contributions financières</b>	<b>4 407 280</b>	<b>5 770 445</b>
<b>Contributions en nature</b>		
Entités publiques	28 600	31 298
Autres organisations intergouvernementales	213	759
Donateurs privés	97 520	127 996
Organismes et fonds des Nations Unies	959	871
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>127 292</b>	<b>160 923</b>
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>4 534 572</b>	<b>5 931 369</b>

198. Le montant des contributions financières est ajusté pour tenir compte des sommes remboursées aux donateurs et de la réduction de produits constatés au cours d'années antérieures due à une sous-utilisation de fonds préaffectés ou à des modifications apportées aux estimations.

199. Les contributions en nature représentent des dons de biens, et de services s'ils sont d'une valeur significative, directement affectés aux opérations. Il s'agit généralement d'articles de stock à distribuer à des bénéficiaires et de la mise à la disposition du HCR de locaux ou de personnel. En 2023, la valeur des contributions en nature était de 88,8 millions de dollars pour les biens (125,5 millions de dollars en 2022) et de 38,5 millions de dollars pour les services (35,4 millions de dollars en 2022). Les biens se composaient principalement de vêtements et de chaussures (74,0 millions de dollars).

200. Le montant total des contributions financières (avant ajustements) enregistrées en 2023, à savoir 4 426,2 millions de dollars, est ventilé ci-après par année à laquelle le financement se rattache et par type de préaffectation :

Tableau 5.1.2  
**Contributions financières comptabilisées par année à laquelle le financement se rattache**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>2023</i>	<i>Année</i>	<i>2022</i>
<b>2023 et années antérieures</b>	<b>3 259 998</b>	<b>2022 et années antérieures</b>	<b>4 477 103</b>
<b>Années à venir</b>		<b>Années à venir</b>	
2024	912 629	2023	1 042 385
2025	160 799	2024	145 584
2026	63 107	2025	87 630
2027	29 654	2026	21 260
2028	–	2027	574
<b>Total partiel (années à venir)</b>	<b>1 166 189</b>		<b>1 297 433</b>
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 426 187</b>		<b>5 774 537</b>

201. Les produits provenant des contributions volontaires préaffectées sont comptabilisés et les créances enregistrées au moment de la signature de l'accord correspondant.

Tableau 5.1.3  
**Contributions financières, par type de préaffectation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2023</i>	<i>2022</i>
Contributions non préaffectées	588 437	777 319
Contributions préaffectées selon des critères souples	694 284	1 619 512
Contributions préaffectées	2 264 572	2 428 097
Contributions préaffectées selon des critères stricts	878 894	949 609
<b>Total des contributions financières (avant ajustements)</b>	<b>4 426 187</b>	<b>5 774 537</b>

202. L'utilisation des contributions non préaffectées est entièrement modulable. Les contributions préaffectées selon des critères souples sont déterminées par région ou pour une combinaison d'une ou plusieurs situations, un groupe de population, un marqueur, un domaine d'action ou un domaine de résultats. Les contributions préaffectées portent sur une opération de pays en particulier. Les contributions préaffectées selon des critères stricts sont déterminées au niveau du pays ou de l'opération, avec des spécifications ou des attributs supplémentaires pour toute combinaison d'une ou plusieurs situations, groupe de population, marqueur, domaine d'action ou domaine de résultats, et leur utilisation peut être restreinte à un ou plusieurs pays. La plupart des contributions dont la préaffectation n'a pas encore été décidée par le donateur finissent par être limitées à un pays donné, aussi ces contributions sont-elles considérées comme étant préaffectées.

**5.2 Budget ordinaire de l'ONU**

Tableau 5.2

**Budget ordinaire de l'ONU**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
Budget ordinaire de l'ONU	49 597	84 378

203. L'ONU alloue chaque année au HCR une dotation imputée sur son budget ordinaire qui couvre les charges de personnel et divers frais de gestion, conformément à l'article 20 du statut du Haut-Commissariat. Les produits comptabilisés en 2023 sont calculés sur la base de la date de réception des lettres d'avis d'allocation de crédit et comprennent l'allocation de crédit résiduelle pour 2023 d'un montant de 2,4 millions de dollars non comptabilisée l'année précédente et l'allocation de crédit initiale pour 2024 (47,2 millions de dollars).

**5.3 Intérêts créditeurs**

Tableau 5.3

**Intérêts créditeurs**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	71 608	25 110
Amortissement des créances	22 375	–
<b>Total des intérêts créditeurs</b>	<b>93 983</b>	<b>25 110</b>

<sup>a</sup> En 2023, les fonds recouverts auprès des partenaires d'exécution en raison de retards dans l'utilisation de paiements échelonnés précédemment versés sont comptabilisés comme une réduction des charges des partenaires. Auparavant, les montants recouverts étaient traités comme des intérêts créditeurs. Le montant recouvert en 2022 (1,0 million de dollars), qui était classé comme intérêt créditeur, est reclassé et comptabilisé comme charge des partenaires d'exécution. Voir également la note 6.1.

204. L'augmentation des intérêts créditeurs afférents à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie, qui s'élèvent à 71,6 millions de dollars en 2023, contre 25,1 millions de dollars en 2022, tient principalement à la hausse notable des taux d'intérêt du marché intervenue en 2023.

205. Les intérêts créditeurs provenant de l'amortissement des créances reflètent principalement l'effet de la mise en application de la norme IPSAS 41 (Instruments financiers) en 2023. Les soldes des contributions à recevoir au 1<sup>er</sup> janvier 2023 ont été retraités au coût amorti, réduisant ainsi le montant des créances de 46,8 millions de dollars. À la fin de 2023, l'amortissement du solde des créances encore dues en début d'exercice (après retraitement) s'élevait à 22,4 millions de dollars et est inclus dans les intérêts créditeurs.

## 5.4 Produits divers

Tableau 5.4

### Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (retraités et reclassés) <sup>a</sup>
Gain sur la vente d'éléments d'actif	11 702	15 747
Utilisation des résidences pour personnes de passage	4 304	4 828
Utilisation de locaux à usage de bureaux et d'emplacements de stationnement	710	744
Produits afférents à UN Fleet	194	-
Produits accessoires	12 254	5 268
<b>Total des produits divers</b>	<b>29 164</b>	<b>26 586</b>

<sup>a</sup> À compter de 2023, les primes versées par les participants au régime d'assurance médicale ne sont plus présentées comme une composante des produits divers. Au lieu de cela, pour mieux refléter la nature de ce financement, les primes versées par les participants augmentent le montant des engagements disponibles pour couvrir les demandes de remboursement de frais médicaux non traitées. Tout solde excédentaire à l'expiration de la période de validité de la demande peut être annulé et porté au débit des charges de personnel afférentes à l'assurance-maladie (note 6.2). Ce changement a eu pour effet la réduction du solde des produits divers et du fonds du Régime d'assurance médicale de 4,2 millions de dollars au 31 décembre 2022 (voir également la note 3.13). Les produits divers de l'exercice précédent ont été retraités en conséquence. Les montants résiduels mineurs des produits liés au régime d'assurance médicale (0,1 million de dollars) précédemment présentés avec les revenus retraités ont été reclassés comme produits accessoires dans les chiffres de 2022 donnés à des fins de comparaison.

## Note 6

### Charges

#### 6.1 Charges des partenaires d'exécution

206. Le montant total des charges des partenaires d'exécution s'est élevé à 1 392,5 millions de dollars (contre 1 401,4 millions de dollars en 2022).

Tableau 6.1

### Charges des partenaires d'exécution

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Total des charges	
	2023	2022 (après reclassement)
Charges se rapportant à des accords relatifs à l'année considérée pour lesquelles les partenaires d'exécution ont soumis leur rapport	1 071 295	1 388 189
Charges pour lesquelles le rapport du partenaire d'exécution n'a pas encore été soumis ou traité <sup>a</sup>	291 092	-
Distributions de biens aux partenaires et autres coûts directs <sup>b</sup>	11 811	9 354

	<i>Total des charges</i>	
	2023	2022 <i>(après reclassement)</i>
Ajustements relatifs à des accords portant sur des années antérieures <sup>c</sup>	18 271	3 887
<b>Total des charges</b>	<b>1 392 469</b>	<b>1 401 430</b>

<sup>a</sup> Les coûts non encore confirmés par les rapports des partenaires reçus et traités sont comptabilisés comme des charges à payer. Une fois les rapports traités, le montant confirmé des charges est inscrit au crédit des charges payées d'avance et le montant comptabilisé en charges à payer est annulé. Au moment de l'établissement du présent rapport, 291,1 millions de dollars de charges des partenaires sont encore à l'examen. Les 163,5 millions de dollars précédemment déclarés en 2022 au titre des rapports en attente de soumission ou de traitement ont par la suite tous été traités. Les montants indiqués à titre de comparaison pour l'exercice antérieur ont été actualisés en conséquence.

<sup>b</sup> Les coûts des accords de partenariat précédemment comptabilisés dans la catégorie des charges diverses sont reclassés dans la catégorie des charges des partenaires afin de mieux refléter leur nature et de consolider les charges des partenaires dans une seule catégorie. Plus précisément, la distribution de biens aux partenaires était précédemment comptabilisée dans la catégorie matériel et fournitures (note 6.7) et les frais bancaires associés à l'appui aux partenaires étaient enregistrés en tant que frais bancaires (note 6.11). De même, en 2023, les fonds recouvrés auprès des partenaires d'exécution en raison de retards dans l'utilisation de paiements échelonnés précédemment versés sont comptabilisés comme une réduction des charges de partenaires. Auparavant, les montants recouvrés étaient traités comme des intérêts créditeurs. Le montant recouvré en 2022 (1,0 million de dollars), qui était classé comme intérêt créditeur, est reclassé et comptabilisé comme charge des partenaires d'exécution afin de mieux refléter la nature et l'objectif des réductions de charges. Voir également la note 5.3.

<sup>c</sup> Le montant des ajustements relatifs à des accords portant sur des exercices antérieurs, soit 18,3 millions de dollars (3,9 millions de dollars en 2022) représente les charges des partenaires engagées pour l'exercice en cours par rapport aux accords concernant des périodes antérieures, soit 18,1 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2022) et les montants recensés à l'issue d'audits des partenaires, soit 0,2 million de dollars (0,6 million de dollars en 2022). Les chiffres de 2022 indiqués à des fins de comparaison comprennent un montant de 1,7 million de dollars à recevoir des partenaires qui a été comptabilisé en pertes, déduction faite de la reprise de dépréciation correspondante et de charges diverses.

207. Le montant de 1 392,5 millions de dollars constaté au titre des charges des partenaires d'exécution (1 401,4 millions en 2022) comprend 291,1 millions de dollars qui ont été versés aux partenaires en 2023 et pour lesquels les rapports n'ont pas encore été reçus de ces derniers ou traités par le HCR. Du fait de la date des changements de système en 2023, le nombre de rapports non traités est plus élevé qu'au même stade durant la période précédente (163,5 millions de dollars en 2022). Les retards de traitement ne sont pas le signe d'un changement sous-jacent dans la qualité ou la fiabilité des rapports des partenaires. Le montant estimatif des fonds non utilisés est pris en compte dans les montants à recevoir des partenaires d'exécution et dans les avances (note 3.4).

208. En 2023, le HCR a recouvré auprès de ses partenaires d'exécution un montant total de 0,6 million de dollars (1,1 million de dollars en 2022) au titre de charges non justifiées, qu'il a décelées à l'occasion de son examen des rapports d'audit des projets exécutés par les partenaires.

## 6.2 Traitements et avantages du personnel

Tableau 6.2

### Traitements et avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Traitements	835 332	761 206
Indemnités et prestations dues au personnel	227 543	234 923
Pensions	185 323	165 706
Assurance maladie après la cessation de service	63 977	83 696
Personnel temporaire	106 759	74 888
Assurance maladie – personnel en activité	29 526	40 081
Indemnités de fin de contrat de travail	6 178	7 273
Remboursement de l'impôt national sur le revenu	5 081	7 037
Primes d'évacuation	8 523	4 088
Congé annuel	5 231	3 360
Autres charges de personnel	25 471	29 032
<b>Total des traitements et avantages du personnel</b>	<b>1 498 942</b>	<b>1 411 291</b>

<sup>a</sup> En raison de la réorganisation du plan comptable du HCR en 2023, certaines charges afférentes aux traitements et avantages du personnel pour l'exercice précédent ont été reclassées par sous-catégorie conformément à la nouvelle présentation. Cela n'a pas d'incidence sur les charges globales relatives aux traitements et avantages du personnel pour 2022.

209. Le montant de 5,2 millions de dollars (3,4 millions de dollars en 2022) constaté au titre des congés annuels correspond à l'augmentation du nombre de jours de congés annuels accumulés par le personnel au cours de l'année.

## 6.3 Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

210. L'assistance pécuniaire sert à fournir une protection, une assistance et des services permettant aux bénéficiaires de décider comment subvenir à leurs besoins.

Tableau 6.3

### Assistance pécuniaire à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Assistance pécuniaire directe	730 824	888 168
Charges afférentes aux prestataires de services financiers	11 436	10 628
<b>Total de l'assistance pécuniaire à des bénéficiaires</b>	<b>742 260</b>	<b>898 796</b>

<sup>a</sup> En 2023, le coût des charges connexes par prestataire de services financiers, soit 11,4 millions de dollars, est indiqué ici afin de mieux refléter les coûts totaux de cette assistance. Les montants comparables pour 2022 (10,6 millions de dollars) ne sont plus comptabilisés parmi les charges bancaires et ont été reclassés en conséquence.

211. Le montant de 742,3 millions de dollars (898,8 millions de dollars en 2022) afférent à l'assistance pécuniaire ne tient pas compte de l'assistance pécuniaire

fournie par l'intermédiaire des partenaires, qui est comptabilisée dans les charges des partenaires d'exécution, présentées dans la note 6.1.

#### 6.4 Services contractuels

Tableau 6.4

##### Services contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Personnel affilié et vacataires	178 622	170 419
Publicité, promotion et information	97 986	114 775
Contrats de construction	79 951	59 090
Transport, manutention et gestion des entrepôts	2 013	8 013
Logiciels et services de gestion des données	51 984	51 583
Services directs à des bénéficiaires	28 483	47 822
Services spécialisés	48 804	29 556
Consultants indépendants	12 180	11 497
Traduction, impression et publication	8 759	8 798
Autres services	100 552	64 521
<b>Total des services contractuels</b>	<b>609 333</b>	<b>566 074</b>

<sup>a</sup> En raison de la réorganisation du plan comptable du HCR en 2023, certaines charges pour l'exercice précédent ont été reclassées par sous-catégorie dans la catégorie des services contractuels conformément à la nouvelle présentation. De même, le transport, la manutention et la gestion d'entrepôt liés aux biens matériels déjà distribués sont inclus dans le coût de ces distributions en 2023. Pour assurer la comparabilité, les charges afférentes au transport, à la manutention et à la gestion des entrepôts en 2022, soit 49 millions de dollars, ont été reclassées proportionnellement dans la catégorie des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires (38,6 millions de dollars) et dans la catégorie matériel et fournitures (11,4 millions de dollars). Voir également les notes 6.5 et 6.7.

212. Le personnel affilié s'entend les personnes qui ont une relation de travail avec le HCR, notamment les Volontaires des Nations Unies, les consultants indépendants, les vacataires ayant conclu des accords de prestation de services avec des organisations partenaires affiliées, les bénéficiaires de bourses et les personnes déployées.

213. La rubrique Services directs à des bénéficiaires concerne la fourniture de soins médicaux, de services de transport et d'hébergement et d'autres services pour lesquels le HCR passe des contrats avec des prestataires pour le compte de personnes déplacées, en lieu et place d'une assistance pécuniaire.

214. Les services de gestion des logiciels et des données (anciennement services de traitement des données) comprennent les frais engagés par les prestataires aux fins de la mise en place de solutions logicielles hébergées dans le cloud qui ne répondent pas aux critères de traitement des actifs incorporels. Des frais d'abonnement distincts se rattachant à des exercices ayant précédé la mise en place de ces solutions sont reportés, comptabilisés comme étant des charges payées d'avance et amortis sur le reste de la période minimale d'abonnement.

215. Les autres services incluent le coût des services contractuels afférents à divers services spécialisés de nature technique, analytique et opérationnelle fournis dans le cadre d'accords contractuels, ainsi que des charges constatées par régularisation et non encore facturées qui, pour des raisons d'ordre pratiques, ne sont pas réparties entre des sous-catégories de services contractuels en 2023.

## 6.5 Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

Tableau 6.5

### Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
<b>Articles de stock distribués</b>		
Fournitures d'hygiène et de soins et vêtements	123 820	218 547
Articles ménagers	116 666	118 893
Literie	33 066	60 015
Matériaux et matériel de construction	84 335	60 669
Tentes	41 528	28 377
Aliments de base	3 964	2 316
Fournitures et matériel divers	(5 356)	–
<b>Total distribué à des bénéficiaires</b>	<b>398 025</b>	<b>488 817</b>
Autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués)	(15 837)	(1 281)
<b>Total</b>	<b>382 188</b>	<b>487 536</b>

<sup>a</sup> En raison de la réorganisation du plan comptable du HCR en 2023, certaines charges pour l'exercice précédent ont été reclassées par sous-catégorie dans la catégorie des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires conformément à la nouvelle présentation. De même, les charges afférentes au transport entrant de marchandises en 2022 (38,6 millions de dollars) n'ont à l'origine pas été comptabilisées au titre des charges afférentes aux marchandises concernées et étaient précédemment présentées comme des frais de transport, de manutention et d'entreposage. Ces charges sont reclassées dans les soldes comparatifs de 2022 par souci de cohérence avec la présentation des dépenses de 2023, qui inclut les frais correspondants de transport entrant dans la catégorie des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires. Voir également la note 6.4.

216. Les autres variations des stocks (articles n'ayant pas encore été distribués) correspondent principalement aux variations des montants relatifs à la dépréciation d'articles dont la durée de conservation est dépassée et d'articles dont la livraison a pris du retard.

## 6.6 Frais de fonctionnement

Tableau 6.6

### Frais de fonctionnement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Location et entretien des locaux	92 512	87 856
Sécurité	56 853	53 099
Carburants et lubrifiants	37 990	37 989
Communications	33 497	35 609
Services collectifs de distribution	12 101	16 099
Hébergement	12 172	14 185
Location et entretien des véhicules et du matériel	12 050	8 498

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Assurance	6 434	4 637
Frais de fonctionnement divers	23 019	17 133
<b>Total</b>	<b>286 626</b>	<b>275 105</b>

<sup>a</sup> Les frais bancaires précédemment présentés au titre des frais généraux de fonctionnement sont présentés dans la note 6.11.

217. Les frais de fonctionnement divers englobent les transports locaux et les fournitures et accessoires nécessaires pour répondre à divers besoins opérationnels.

## 6.7 Matériel et fournitures

Tableau 6.7

### Matériel et fournitures

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Matériel et fournitures	72 538	82 672
Logiciels et licences	31 712	10 887
Fournitures de bureau générales	12 786	14 436
Mobilier et agencements	10 160	9 828
Immobilisations corporelles	3	(1 348)
Bâtiments (non immobilisables)	768	3 947
Véhicules et fournitures d'atelier	5 780	3 963
Modification et amélioration des locaux	363	797
<b>Total du matériel et des fournitures</b>	<b>134 111</b>	<b>125 181</b>

<sup>a</sup> À compter de 2023, le coût du matériel et des fournitures destinés à un usage interne est comptabilisé comme une acquisition d'immobilisation et ajouté au coût des immobilisations corporelles. Le coût des articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi est donc inscrit à l'actif et amorti à 100 % au cours de l'exercice pendant lequel ces articles ont été acquis. Auparavant, ces articles de faible valeur étaient comptabilisés comme des articles consommables et n'étaient pas inclus dans le coût des immobilisations corporelles ou dans le cumul des amortissements pendant leur période d'utilisation. Conformément à la nouvelle présentation, les coûts de l'exercice précédent afférents à l'achat d'articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi ont été reclassés de la rubrique Matériel et fournitures à la rubrique Charges d'amortissement (30,7 millions de dollars). Voir également la note 6.10.

Les charges afférentes au transport entrant de biens meubles corporels en 2022 (11,4 millions de dollars) n'ont à l'origine pas été comptabilisées au titre des charges afférentes aux marchandises concernées et étaient précédemment présentées comme des frais de transport, de manutention et de gestion d'entrepôt. Ces charges sont reclassées dans les soldes comparatifs de 2022 par souci de cohérence avec la présentation des charges de 2023, qui inclut les frais correspondants de transport entrant dans la catégorie des fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires. Voir la note 6.4.

Les coûts des biens transférés aux partenaires sont désormais présentés dans la catégorie des charges des partenaires d'exécution. Les coûts de l'exercice précédent (9,3 millions) sont reclassés par souci de cohérence. Voir la note 6.1.

## 6.8 Frais de voyage

218. Les frais de voyage ont augmenté, passant de 77,9 millions de dollars en 2022 à 92,2 millions de dollars en 2023, en raison de divers facteurs, notamment

l'élimination de toutes les restrictions restantes liées à la pandémie de COVID-19, combinée à une augmentation générale des tarifs pratiqués par les compagnies aériennes et à une révision des règles de voyage visant à accroître le taux des faux frais au départ et à l'arrivée à partir de juin 2023.

## 6.9 Charges diverses

Tableau 6.9  
**Charges diverses**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Séminaires et ateliers	20 418	18 383
Créances douteuses	462	8 092
Formation	7 485	7 983
Charges accessoires	6 600	(4 744)
Autres charges à payer	2 610	–
<b>Total</b>	<b>37 575</b>	<b>29 714</b>

<sup>a</sup> En 2023, les frais bancaires ont été reclassés de la catégorie des charges diverses à celle des frais autres que les frais généraux de fonctionnement par souci de cohérence avec la présentation de 2023. Voir la note 6.11.

219. En 2022, les charges accessoires ont été compensées par l'extinction de passifs accessoires d'un montant de 7,6 millions de dollars qui ne devraient plus donner lieu à une sortie de ressources.

220. En 2023, les autres charges à payer représentent des coûts divers pour des services déjà reçus en 2023 qui n'ont été facturés et payés qu'en 2024 mais qui sont correctement reflétés comme des charges pour 2023.

## 6.10 Amortissements et dépréciations

Tableau 6.10  
**Amortissements et dépréciations**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Amortissement des immobilisations corporelles	61 600	65 883
Dépréciation des immobilisations corporelles	4 652	1 174
Amortissement des immobilisations incorporelles	18 075	10 847
<b>Total</b>	<b>84 327</b>	<b>77 904</b>

<sup>a</sup> À compter de 2023, le coût de l'ensemble du matériel, y compris les articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi, destinés à un usage interne, est comptabilisé comme une acquisition d'immobilisation et ajouté aux immobilisations corporelles lorsque les articles concernés commencent à être utilisés. Le coût des articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi est inscrit à l'actif et amorti à 100 % au cours de l'exercice pendant lequel ces articles ont été acquis. Auparavant, ces articles de faible valeur étaient comptabilisés comme des articles consommables et n'étaient pas inclus dans le coût des immobilisations corporelles ou dans le cumul des amortissements pendant leur période d'utilisation. Conformément à la nouvelle présentation, les coûts de l'exercice précédent afférents à l'achat d'articles de faible valeur faisant l'objet d'un suivi ont été reclassés de la catégorie du matériel et des fournitures à celle des charges d'amortissement (30,7 millions de dollars). Voir également la note 6.7.

**6.11 Frais divers autres que les frais généraux de fonctionnement**

Tableau 6.11

**Frais divers autres que les frais généraux de fonctionnement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022 (après reclassement) <sup>a</sup>
Frais bancaires	10 401	8 588
Provisions et comptabilisation en pertes	47 296	1 183
<b>Total</b>	<b>59 697</b>	<b>9 770</b>

<sup>a</sup> Avec les amortissements et les écarts de change, les coûts inclus dans cette catégorie sortent du cadre de résultats et sont donc présentés séparément en 2023. En 2023, les frais bancaires n'ont plus été comptabilisés comme des charges diverses conformément à la nouvelle présentation. De même, les coûts liés à la fourniture d'un soutien bancaire, précédemment comptabilisés en tant que frais bancaires, sont comptabilisés comme charge des partenaires d'exécution. Les chiffres de l'exercice précédent donnés à des fins de comparaison ont donc été reclassés. Voir les notes 6.1 et 6.9.

221. Les provisions et comptabilisations en pertes en 2023 tiennent principalement à une augmentation de la dépréciation des stocks (45,9 millions de dollars). Voir la note 3.3.

**6.12 Gains/(pertes) de change**

Tableau 6.12.1

**Gains/(pertes) de change**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	(Gains)/pertes réalisé(e)s	Plus-values/ (moins-values) latentes	Total 2023	(Gains)/pertes réalisé(e)s	Plus-values/ (moins-values) latentes	Total 2022
Dettes	19 106	(3 536)	15 570	(7 154)	477	(6 677)
Contributions à recevoir	4 851	(46 210)	(41 358)	55 136	59 467	114 603
Trésorerie et placements	(40 438)	36 050	(4 389)	(40 841)	36 926	(3 915)
Autres changements	18 496	(10 628)	7 869	16 400	2 301	18 701
<b>Total des gains/(pertes) de change</b>	<b>2 015</b>	<b>(24 324)</b>	<b>(22 309)</b>	<b>23 541</b>	<b>99 171</b>	<b>122 712</b>

Tableau 6.12.2

**Gains et pertes de change réalisé(e)s**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2023	(Gains) réalisés	Pertes réalisées	Total 2022
Dettes	(6 563)	25 669	19 106	(49 810)	42 656	(7 154)
Contributions à recevoir	(11 177)	16 028	4 851	(33 792)	88 928	55 136
Trésorerie et placements	(40 438)	–	(40 438)	(108 744)	67 903	(40 841)
Autres changements	(11 007)	29 503	18 496	(7 528)	23 928	16 400
<b>Total des gains et pertes de change réalisé(e)s</b>	<b>(69 185)</b>	<b>71 200</b>	<b>2 015</b>	<b>(199 874)</b>	<b>223 415</b>	<b>23 541</b>

Tableau 6.12.3

**Gains et pertes de change non réalisé(e)s**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Plus-values latentes</i>	<i>Moins-value latente</i>	<i>Total 2023</i>	<i>Plus-values latentes</i>	<i>Moins-value latente</i>	<i>Total 2022</i>
Dettes	(5 165)	1 629	(3 536)	(497)	974	477
Contributions à recevoir	(112 958)	66 748	(46 210)	(55 183)	114 649	59 467
Trésorerie et placements	–	36 050	36 050	(21 466)	58 392	36 926
Autres changements	(10 628)	–	(10 628)	(23 742)	26 043	2 301
<b>Total des gains et pertes de change non réalisé(e)s</b>	<b>(128 751)</b>	<b>104 427</b>	<b>(24 324)</b>	<b>(100 888)</b>	<b>200 058</b>	<b>99 171</b>

222. Pour 2023, les gains de change non réalisés (24,3 millions de dollars) s'expliquent principalement par la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport aux devises dans lesquelles le HCR devait recevoir des contributions et des soldes bancaires au 31 décembre 2023.

**Note 7**

**État comparatif des montants budgétés et des montants réels**

223. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), il est procédé à un rapprochement entre les montants réels présentés sur une base comparable dans l'état V et les montants réels présentés dans les états financiers, et des explications sont données ci-après quant à l'effet des différences liées à la méthode de calcul, aux écarts de dates, aux entités prises en compte et à la présentation :

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

b) **Il y a écarts de dates** lorsque l'exercice budgétaire diffère de l'exercice comptable sur lequel portent les états financiers. Dans le cas du HCR, aucun écart de dates ne complique la comparaison entre les montants budgétés et les montants réels ;

c) **Différences relatives aux entités prises en compte** : ce type de différence existe lorsque le budget ne comprend pas certains programmes ou certaines entités qui font partie de l'entité principale pour laquelle les états financiers sont établis. Le budget du HCR ne couvre pas les activités se rapportant au Fonds de roulement pour les contributions volontaires, au régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ou au Fonds d'autofinancement ;

d) **Différences de présentation** : les différences de ce type s'expliquent par le fait que le format et le système de classification adoptés pour la présentation de l'état de la performance financière (état II) diffèrent de ceux appliqués dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V). Le HCR présente le budget selon des catégories opérationnelles et géographiques dans l'état V, tandis qu'il classe les charges par nature dans l'état II.

224. On trouvera ci-après un rapprochement des montants réels présentés sur une base comparable dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V) et des montants réels présentés dans l'état de la performance financière (état II) pour l'année terminée le 31 décembre 2023.

Tableau 7.1

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023
<b>Montants réels calculés sur une base comparable (état V)</b>	<b>5 166 555</b>
<b>Différences liées à la méthode de calcul</b>	
Engagements et charges à payer	(34 181)
Écarts de dates concernant les prestations dues au personnel	(62 073)
Écarts de dates concernant les stocks	155 583
Comptabilisation à l'actif et amortissement des immobilisations corporelles	25 717
Provisions pour charges	49 296
Autres	72 654
<b>Total des différences liées à la méthode de calcul</b>	<b>206 996</b>
<b>Différences relatives aux entités prises en compte</b>	
Fonds de financement des prestations dues au personnel	5 762
Régime d'assurance maladie	9 125
Fonds de roulement pour les contributions volontaires	(84 032)
Fonds d'autofinancement	(6 984)
<b>Total des différences relatives aux entités prises en compte</b>	<b>(76 129)</b>
<b>Total des charges</b>	<b>5 297 423</b>

225. Les différences significatives entre le budget initial, le budget définitif et les montants réels sont expliquées à la section D du chapitre IV.

Tableau 7.2

**Rapprochement des soldes des fonds disponibles et des flux de trésorerie liés au fonctionnement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	<i>Financement</i>	<i>Total 2023</i>
<b>Solde des fonds disponibles</b>	<b>549 357</b>	–	–	<b>549 357</b>
Différence liée à la méthode de calcul	(788 693)	(140 361)	–	(929 053)
Différences relatives aux entités prises en compte	84 527	42 105	–	126 632
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie</b>	<b>(154 809)</b>	<b>(98 256)</b>	–	<b>(253 064)</b>

**Note 8**  
**Information sectorielle**

**8.1 Actifs et passifs, par secteur, au 31 décembre 2023 : tableau complémentaire**

Tableau 8.1.1

**Actifs et passifs, par secteur géographique, au 31 décembre 2023 : tableau complémentaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>31 décembre 2023</i>
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24 719	79 841	22 520	61 532	62 188	71 982	44 557	1 650 993	2 018 333
Contributions courantes à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 247 714	1 247 714
Stocks	37 558	71 918	5 552	59 032	34 658	76 406	5 106	134 775	425 005
Autres actifs courants <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–	–	571 574	571 574
<b>Total des actifs courants</b>	<b>62 277</b>	<b>151 760</b>	<b>28 072</b>	<b>120 564</b>	<b>96 846</b>	<b>148 388</b>	<b>49 664</b>	<b>3 605 056</b>	<b>4 262 626</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Contributions non courantes à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	622 696	622 696
Immobilisations corporelles <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–	–	190 196	190 196
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	1 209	1 209
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>814 101</b>	<b>814 101</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>62 277</b>	<b>151 760</b>	<b>28 072</b>	<b>120 564</b>	<b>96 846</b>	<b>148 389</b>	<b>49 664</b>	<b>4 419 157</b>	<b>5 076 727</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et charges à payer <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–	–	601 791	601 791
Produits comptabilisés d'avance	–	–	–	–	–	–	–	901	901
Avantages du personnel (courants)	–	–	–	–	–	–	–	175 615	175 615
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	55 226	55 226
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	810	810
<b>Total des passifs courants</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>834 343</b>	<b>834 343</b>

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>31 décembre 2023</i>
<b>Passifs non courants</b>									
Avantages du personnel (non courants)	–	–	–	–	–	–	–	1 042 081	1 042 081
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	94	94
<b>Total des passifs non courants</b>	–	–	–	–	–	–	–	<b>1 042 175</b>	<b>1 042 175</b>
<b>Total du passif</b>	–	–	–	–	–	–	–	<b>1 876 518</b>	<b>1 876 518</b>
<b>Actif net</b>	<b>62 277</b>	<b>151 760</b>	<b>28 072</b>	<b>120 564</b>	<b>96 846</b>	<b>148 389</b>	<b>49 664</b>	<b>2 542 639</b>	<b>3 200 209</b>

<sup>a</sup> Les tableaux comparatifs par secteur de l'exercice 2022 comprenaient des soldes concernant des éléments d'actif et de passif présentés et répartis par secteur géographique. L'approche sectorielle suivie en 2022 pour ces actifs et ces passifs n'est plus applicable du fait de la mise en place de nouveaux systèmes qui consolident ces éléments. La comptabilisation de ces soldes au titre de secteurs autres que le secteur Siège/programmes globaux/autres n'a donc plus cours en 2023. Il n'est pas nécessaire de procéder au reclassement des données présentées dans les tableaux comparatifs de 2022, car la présentation retenue pour chaque exercice reflète le changement quant aux responsabilités administratives d'ensemble de 2022 à 2023.

Tableau 8.1.2  
**Actifs et passif, par secteur géographique, au 31 décembre 2022 : tableau complémentaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 774	59 768	13 758	51 764	81 115	36 854	16 389	2 028 025	2 307 447
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	1 257 631	1 257 631
Stocks	31 938	89 331	7 670	75 599	49 151	122 458	12 774	75 705	464 625
Actifs courants divers	12 774	40 021	4 271	45 111	30 674	63 554	18 829	83 663	298 897
<b>Total des actifs courants</b>	<b>64 487</b>	<b>189 119</b>	<b>25 699</b>	<b>172 474</b>	<b>160 939</b>	<b>222 867</b>	<b>47 992</b>	<b>3 445 023</b>	<b>4 328 600</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	752 760	752 760
Immobilisations corporelles	9 608	33 486	7 582	15 081	11 297	7 493	2 324	147 779	234 650
Immobilisations incorporelles	–	–	–	29	–	–	–	24 067	24 096
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>9 608</b>	<b>33 486</b>	<b>7 582</b>	<b>15 110</b>	<b>11 297</b>	<b>7 493</b>	<b>2 324</b>	<b>924 606</b>	<b>1 011 506</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>74 094</b>	<b>222 605</b>	<b>33 281</b>	<b>187 584</b>	<b>172 236</b>	<b>230 360</b>	<b>50 317</b>	<b>4 369 629</b>	<b>5 340 106</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et charges à payer	10 038	21 655	3 115	61 880	27 895	60 295	15 198	138 247	338 323
Produits comptabilisés d'avance	–	–	–	–	–	–	–	31	31
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	173 574	173 574
Autres passifs courants	–	–	–	–	–	–	–	5 313	5 313
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	5 526	5 526
<b>Total des passifs courants</b>	<b>10 038</b>	<b>21 655</b>	<b>3 115</b>	<b>61 880</b>	<b>27 895</b>	<b>60 295</b>	<b>15 198</b>	<b>322 691</b>	<b>522 767</b>

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total</i>
<b>Passifs non courants</b>									
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	947 720	947 720
Provisions	–	–	–	–	–	–	–	94	94
<b>Total des passifs non courants</b>	–	–	–	–	–	–	–	<b>947 814</b>	<b>947 814</b>
<b>Total du passif</b>	<b>10 038</b>	<b>21 655</b>	<b>3 115</b>	<b>61 880</b>	<b>27 895</b>	<b>60 295</b>	<b>15 198</b>	<b>1 270 505</b>	<b>1 470 581</b>
<b>Actif net</b>	<b>64 056</b>	<b>200 950</b>	<b>30 167</b>	<b>125 704</b>	<b>144 341</b>	<b>170 065</b>	<b>35 119</b>	<b>3 099 124</b>	<b>3 869 525</b>

## 8.2 Produits et charges, par secteur, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 : tableau complémentaire

Tableau 8.2.1

### Produits et charges, par secteur géographique, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 : tableau complémentaire

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>31 décembre 2023</i>
<b>Produits</b>									
Contributions volontaires	307 793	703 940	113 586	844 087	417 242	624 907	304 567	1 218 450	4 534 572
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	49 597	49 597
Intérêts créditeurs	–	–	–	–	–	–	–	93 983	93 983
Produits divers	1 309	3 557	349	1 362	1 206	212	311	20 858	29 164
<b>Total des produits</b>	<b>309 102</b>	<b>707 497</b>	<b>113 935</b>	<b>845 449</b>	<b>418 448</b>	<b>625 119</b>	<b>304 878</b>	<b>1 382 888</b>	<b>4 707 316</b>
<b>Charges</b>									
Charges des partenaires d'exécution	144 748	337 060	60 086	311 668	205 679	214 138	119 091	–	1 392 469
Traitements et avantages du personnel	147 287	294 540	84 177	227 095	157 753	170 760	120 052	297 278	1 498 942
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	11 151	19 647	4 911	239 729	70 823	364 923	19 025	12 050	742 260
Services contractuels	33 453	75 519	15 079	102 500	53 770	106 987	47 835	174 189	609 333
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	22 234	92 599	8 827	56 108	67 083	114 869	12 179	8 289	382 188
Frais de fonctionnement	43 181	87 449	15 108	57 822	30 737	35 043	18 723	(1 437)	286 626
Matériel et fournitures	10 733	21 987	3 655	19 110	15 918	14 751	10 294	37 662	134 111
Frais de voyage	12 652	16 242	5 800	9 572	7 972	12 283	9 246	18 435	92 203
Charges diverses	1 767	2 867	953	2 404	2 318	13 756	2 687	10 823	37 575
Amortissements et dépréciations	–	–	–	–	–	–	–	84 327	84 327
Frais divers autres que les frais généraux de fonctionnement	–	–	–	–	–	–	–	59 697	59 697
<b>Total des charges avant opérations de change</b>	<b>427 206</b>	<b>947 910</b>	<b>198 596</b>	<b>1 026 008</b>	<b>612 053</b>	<b>1 047 510</b>	<b>359 132</b>	<b>701 313</b>	<b>5 319 731</b>
Gains/(pertes) de change	–	–	–	–	–	–	–	(22 309)	(22 309)
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice</b>	<b>(118 104)</b>	<b>(240 413)</b>	<b>(84 661)</b>	<b>(180 559)</b>	<b>(193 605)</b>	<b>(422 391)</b>	<b>(54 254)</b>	<b>703 884</b>	<b>(590 106)</b>

Tableau 8.2.2

**Produits et charges, par secteur géographique, pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 : tableau complémentaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique de l'Ouest et Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe</i>	<i>Amériques</i>	<i>Siège/ programmes globaux/autres</i>	<i>Total pour 2022 (retraités et reclassés)<sup>a</sup></i>
<b>Produits</b>									
Contributions volontaires	354 088	664 599	155 030	988 841	460 850	821 531	281 988	2 204 442	5 931 369
Budget ordinaire de l'ONU	–	–	–	–	–	–	–	84 378	84 378
Intérêts créditeurs	–	–	–	–	–	–	–	25 110	25 110
Produits divers	4 099	9 963	2 032	4 910	3 612	1 483	1 377	(890)	26 586
<b>Total des produits</b>	<b>358 187</b>	<b>674 562</b>	<b>157 062</b>	<b>993 751</b>	<b>464 462</b>	<b>823 014</b>	<b>283 365</b>	<b>2 313 040</b>	<b>6 067 443</b>
<b>Charges</b>									
Charges des partenaires d'exécution	153 680	329 978	66 723	343 151	194 734	140 331	128 546	44 287	1 401 430
Traitements et avantages du personnel	142 709	278 587	84 246	219 856	147 944	137 701	112 111	288 137	1 411 292
Assistance pécuniaire à des bénéficiaires	9 473	26 557	6 872	302 200	95 258	430 823	13 525	14 088	898 796
Fournitures et consommables destinés à des bénéficiaires	23 754	83 647	18 459	110 464	38 458	53 719	55 028	182 545	566 074
Services contractuels	42 458	137 357	15 330	104 038	84 822	75 017	23 289	5 225	487 536
Frais de fonctionnement	38 492	88 198	17 257	68 966	29 769	29 659	17 495	(14 731)	275 105
Matériel et fournitures	10 661	36 411	7 077	18 025	35 108	25 474	20 277	(27 852)	125 181
Frais de voyage	8 642	13 645	5 138	7 816	6 849	13 116	9 342	13 389	77 937
Charges diverses	2 518	5 290	495	(48)	1 204	7 962	2 116	10 177	29 714
Amortissements et dépréciations	–	–	–	–	–	–	–	77 904	77 904
Frais divers autres que les frais généraux de fonctionnement	–	–	–	–	–	–	–	9 770	9 770
<b>Total des charges avant opérations de change</b>	<b>432 387</b>	<b>999 670</b>	<b>221 597</b>	<b>1 174 468</b>	<b>634 146</b>	<b>913 802</b>	<b>381 729</b>	<b>602 939</b>	<b>5 360 738</b>
Gains/(pertes) de change	2 268	3 192	446	423	7 341	15 200	1 615	92 227	122 712
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice</b>	<b>(76 468)</b>	<b>(328 300)</b>	<b>(64 981)</b>	<b>(181 140)</b>	<b>(177 025)</b>	<b>(105 988)</b>	<b>(99 979)</b>	<b>1 617 874</b>	<b>583 993</b>

226. La ventilation par région des contributions volontaires présentée dans les tableaux 8.2.1 et 8.2.2 correspond à celle qui était prévue dans les accords relatifs aux contributions. Les contributions volontaires qui ne sont pas préaffectées à une région donnée sont placées dans la catégorie Siège/programmes globaux/autres aux fins de la présentation de ces tableaux, mais sont affectées globalement.

227. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables dont découlent des produits et charges intersectoriels dont il est rendu compte dans les états financiers. Le subventionnement par le HCR des primes du régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement a produit en 2023 des éléments intersectoriels chiffrés à 16,7 millions de dollars. Les charges et produits interfonds afférents au Fonds d'autofinancement se sont élevés à 48,4 millions de dollars en 2023. Ils figurent dans la colonne Siège/programmes globaux/autres des tableaux 8.2.1. et 8.2.2.

### 8.3 Entrées d'actifs non courants, par secteur

Tableau 8.3

#### Entrées d'actifs non courants, par secteur géographique : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Immobilisations corporelles<sup>a</sup></i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2023</i>	<i>Immobilisations corporelles<sup>a</sup></i>	<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>Total 2022</i>
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	–	1 160	–	1 160
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et région des Grands Lacs	–	–	–	7 382	–	7 382
Afrique australe	–	–	–	1 132	–	1 132
Moyen-Orient et Afrique du Nord	–	–	–	3 244	–	3 244
Asie et Pacifique	–	–	–	4 729	–	4 729
Europe	–	–	–	4 794	–	4 794
Amériques	–	–	–	3 300	–	3 300
Siège/programmes globaux/autres	73 845	–	73 845	42 524	6 487	49 010
<b>Total</b>	<b>73 845</b>	<b>–</b>	<b>73 845</b>	<b>68 265</b>	<b>6 487</b>	<b>74 751</b>

<sup>a</sup> Les montants indiqués à titre de comparaison pour l'exercice antérieur, à savoir 2022, présentent les entrées d'actifs non courants réparties par secteur géographique. L'approche sectorielle suivie en 2022 pour ces actifs et ces passifs n'est plus applicable du fait de la mise en place de nouveaux systèmes qui consolident ces éléments. La comptabilisation de ces soldes au titre de secteurs autres que le secteur Siège/programmes globaux/autres n'a donc plus cours en 2023. Il n'est pas nécessaire de procéder au reclassement des données présentées dans les tableaux comparatifs de 2022, car la présentation retenue pour chaque exercice reflète le changement quant aux responsabilités administratives d'ensemble de 2022 à 2023.

**Note 9**  
**Engagements et passifs et actifs éventuels**

**9.1 Contrats de location**

Tableau 9.1  
**Engagements au titre des contrats de location simple**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
Moins d'un an	41 611	42 903
1 à 5 ans	45 907	44 614
Plus de 5 ans	6 663	9 511
<b>Total des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>94 181</b>	<b>97 028</b>

228. Les engagements relatifs aux contrats de location simple comprennent des engagements qui peuvent être annulés dans des circonstances particulières en raison de la présence de clauses diplomatiques dans les contrats de location. Comme on ne s'attend généralement pas à ce que les clauses diplomatiques soient utilisées, les engagements dont il est fait état sont fondés sur la durée minimale prévue pour le contrat de location dans des circonstances normales.

229. Au 31 décembre 2023, le HCR n'avait pas de contrat de location-financement. Les contrats de location simple comprennent des contrats de location non assortis d'une clause diplomatique d'un montant de 8,5 millions de dollars.

**9.2 Engagements**

230. 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 2023 :

Tableau 9.2  
**Engagements en cours**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2022
Éléments d'actif et fournitures	162 382	206 798
Services	181 527	182 695
Versements échelonnés dus au titre d'accords de partenariat	–	101 941
Frais de fonctionnement	48 060	47 406
Consultants	17 729	3 500
Autres engagements	14 283	8 253
<b>Total des engagements en cours</b>	<b>423 981</b>	<b>550 593</b>

231. La diminution des engagements en cours en 2023 tient principalement au fait que, par rapport à 2022, le HCR a réduit ses achats de fournitures médicales et de matériel, passé moins de contrats de construction et acquis moins de services de transport et de manutention motivés par la pandémie de COVID-19.

232. Les engagements présentés dans le tableau 41,5 comprennent des engagements pluriannuels d'un montant de 9,2 millions de dollars courant jusqu'en 2026 et visant à assurer la fourniture de services informatiques.

233. En 2023, aucun bon de commande n'a été émis dans le cadre d'accords de partenariat dont la mise en œuvre est prévue en 2024 ou plus tard.

### 9.3 Passifs éventuels liés à des risques juridiques

234. Les contributions volontaires comprennent des produits qui, conformément à l'accord relatif aux contributions, doivent être utilisés dans un certain délai et aux fins convenues (« contributions préaffectées »). Si une contribution préaffectée n'est pas intégralement utilisée dans le délai prescrit et qu'il convient de la rembourser, le solde non utilisé est comptabilisé comme une réduction des produits et présenté dans le tableau 5.1.1.

235. Au 31 décembre 2023, 29 requêtes déposées contre le HCR par des fonctionnaires en activité ou d'anciens fonctionnaires étaient en instance de jugement devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, et le montant total des indemnités que le HCR pourrait être tenu de verser s'élevait à environ 2,7 million de dollars.

236. Au total, 49 litiges engagés par des tiers contre le HCR sont en suspens. La plupart des litiges engagés par des tiers contre le HCR concernent des différends avec un petit nombre de fournisseurs au sujet des quantités et des prix facturés pour leurs services. Ces différends font l'objet de négociations et certains pourraient être réglés par voie d'arbitrage ; leur issue est donc incertaine. L'estimation la plus réaliste des coûts de règlement par voie d'arbitrage a été comptabilisée en charges à payer et en provisions juridiques et présentée dans la note 3.10, mais il existe d'autres réclamations par des tiers portant sur un règlement d'un montant maximal d'environ 3,8 millions de dollars.

### 9.4 Actifs éventuels

237. En raison des bouleversements politiques survenus au Soudan, le HCR a subi en 2023 des pillages et d'autres vols d'actifs fixes et d'inventaires importants. Bien que le montant final fasse l'objet de négociations, les déclarations de dommage liées aux pertes de stocks devraient se traduire par le recouvrement d'un produit de l'assurance d'un montant minimum d'environ 9,1 millions de dollars. Les immobilisations corporelles et les stocks correspondants ont été dépréciés dans l'attente de la détermination du niveau des pertes subies, déduction faite des indemnités d'assurance.

#### Note 10

##### Information concernant les parties liées

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

Tableau 10  
**Information concernant les parties liées**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Nombre de postes pourvus</i>	<i>Traitements et indemnités de poste</i>	<i>Prestations</i>	<i>Pension de retraite et assurance maladie</i>	<i>Montant total de la rémunération</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>
Principaux dirigeants, 2023	5	1 239	118	330	1 776	40

239. Le montant total de la rémunération des cinq 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 aux régimes de pensions et d'assurance maladie du personnel en activité.

240. Les principaux dirigeants ont droit à des prestations après la cessation de service au même titre que les autres fonctionnaires. Ces avantages ne peuvent pas être quantifiés de manière fiable. Les principaux dirigeants cotisent également à la Caisse des pensions.

241. Le HCR fait appel à des partenaires d'exécution et à des partenaires nationaux chargés de la collecte de fonds pour ses activités opérationnelles. Les transactions avec ces parties sont conclues dans des conditions normales de concurrence.

#### Note 11

##### Événements postérieurs à la date de clôture

242. La date de clôture des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés est fixée au 31 décembre de chaque année.

243. En mars 2024, un accord de départ volontaire a été approuvé pour un maximum de 311 membres du personnel sur la base d'un ensemble de prestations offertes à ceux qui remplissaient les conditions requises en novembre 2023. Comme l'accord n'a pas été finalisé avant la fin de 2023, les charges à payer correspondantes ne sont pas prises en considération dans les présents états financiers. Le coût maximum total de l'ensemble de prestations offertes était d'environ 24,5 millions de dollars. Du fait que tous les participants potentiels n'accepteront probablement pas cette offre, le coût réel devrait donc être inférieur, mais le montant final n'a pas encore été déterminé. La plupart des éléments de cette offre de prestations amèneront des sorties de trésorerie en 2024.

244. À la date de la signature des présents états financiers, le 31 mars 2024, aucun événement susceptible d'avoir sur eux une incidence favorable ou défavorable significative ne s'était produit.

245. Les états financiers ont été approuvés le 31 mars 2024 et soumis au Comité des commissaires aux comptes pour opinion. Seul le HCR est habilité à les modifier.

