



Nations Unies

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**

**Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-sixième session
Supplément n° 5E**

Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-sixième session
Supplément n° 5E

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2011

Note

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

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi.....	v
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	1
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes.....	3
A. Généralités.....	9
B. Mandat, étendue des vérifications et méthode.....	9
C. Constatations et recommandations.....	11
1. Suite donnée aux recommandations antérieures.....	11
2. Aperçu général de la situation financière.....	12
3. Gestion financière.....	13
4. Engagements liés aux prestations après la cessation de service.....	16
5. Comptes bancaires, disponibilités et placements.....	17
6. Biens durables et non durables.....	19
7. Préparation de la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).....	22
8. Rapport sur les résultats et gestion axée sur les résultats.....	26
9. Gestion des risques.....	30
10. Partenaires d'exécution.....	30
11. Situations de réfugiés prolongées.....	38
D. Informations communiquées par la direction.....	44
1. Passation par profits et pertes d'espèces, de créances et de biens.....	44
2. Versements à titre gracieux.....	44
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude.....	45
E. Remerciements.....	45
 Annexes	
I. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité dans son rapport relatif à l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009.....	46
II. Modèle indicatif d'argumentaire en faveur de solutions durables.....	50

III.	Exposé des responsabilités du Haut-commissaire et approbation des états financiers.	51
IV.	Principales données financières de l'exercice clos le 31 décembre 2010.	52
	A. Introduction.	52
	B. Vue d'ensemble.	52
	C. Principales données financières.	53
	D. Fonds de roulement et de garantie.	58
	E. Questions diverses.	60
V.	États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2010.	62
	État I. États des recettes et des dépenses de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et variation des réserves et des soldes des fonds.	63
	État II. État de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds au 31 décembre 2010.	65
	État III. État des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2010.	67
Tableaux		
	Tableau 1. Contributions par donateur et par fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.	69
	Tableau 2. Fonds disponibles, ensemble des fonds au 31 décembre 2010.	75
	Tableau 3. État, au 31 décembre 2010, des engagements au titre d'exercices antérieurs.	78
Appendices		
	Exposé des objectifs et des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.	80
	Notes relatives aux états financiers.	81

Lettres d'envoi

Le 27 juin 2011

Monsieur,

Conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, nous avons l'honneur de vous transmettre les comptes de 2010, certifiés exacts et approuvés, conformément à l'article 11.4 desdites règles.

Pour autant que nous puissions le savoir et en juger, et nous étant dûment informés auprès d'autres fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), nous confirmons ce qui suit aux fins de la vérification des états financiers du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 à laquelle vous allez procéder.

1. Nous nous devons d'établir des états financiers qui reflètent fidèlement les activités de l'organisation et de vous communiquer des informations exactes. Toutes les pièces comptables nécessaires ont été mises à votre disposition aux fins de la vérification et toutes les opérations se rapportant à l'exercice considéré ont été dûment consignées et comptabilisées. Tous les autres documents et toutes les informations connexes ont été mis à votre disposition.
2. Les états financiers ont été établis conformément :
 - a) Aux normes comptables du système des Nations Unies;
 - b) Au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies;
 - c) Aux règles de gestion financière établies par le Haut-Commissaire en consultation avec le Comité exécutif;
 - d) Aux principes comptables de l'organisation, qui sont récapitulés dans la note 2 afférente aux états financiers et qui ont été appliqués sans s'écarter de la pratique des exercices antérieurs.
3. Les biens durables visés par la note 17 afférente aux états financiers appartenaient à l'organisation, n'étant grevés d'aucune charge. Le coût de ces biens au 31 décembre 2010 qui est indiqué dans ladite note correspond à la réalité.
4. Les disponibilités et les soldes interinstitutions comptabilisés n'ont subi aucune perte de valeur et, à notre avis, correspondent à la réalité.

-
5. Toutes les sommes à recevoir significatives ont été comptées dans les états financiers et correspondent à des créances valables auprès de débiteurs. Mis à part des montants jugés irrécouvrables qui figurent dans la provision pour créances douteuses, toutes les sommes significatives qui étaient à recevoir au 31 décembre 2010 devraient être effectivement encaissées.
 6. Toutes les sommes à payer qui étaient connues ont été comptabilisées.
 7. Les engagements non réglés comptabilisés représentent des engagements réels de l'organisation et leur montant a été déterminé conformément aux règles de gestion financière.
 8. Tous les éléments de passif significatifs résultant d'une obligation juridique ou risquant de se matérialiser ont été dûment pris en compte dans les états financiers.
 9. Sauf indication contraire dans les états financiers, les éléments ci-après n'ont pas eu d'effet significatif sur la situation financière de l'organisation :
 - a) Les débits ou crédits se rapportant à des exercices antérieurs;
 - b) Les éventuelles modifications des conventions comptables.
 10. Toutes les dépenses comptabilisées pour la période considérée ont été engagées conformément aux règles financières de l'organisation et aux éventuelles instructions des donateurs.
 11. Tous les engagements imputés sur les ressources d'exercices à venir sont signalés dans les états financiers, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.
 12. Nous confirmons également que toutes les pertes de numéraire ou d'effets à recevoir, tous les versements à titre gracieux et tous les cas de fraude ou présomption de fraude, où qu'ils se soient produits, ont été signalés au Comité des commissaires aux comptes.
 13. Tous les éléments nécessaires pour que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice ont été dûment indiqués.
 14. Depuis la date d'établissement de l'état de l'actif et du passif, il n'est survenu aucun événement nécessitant une révision des chiffres figurant dans les états financiers ou dans les notes y afférentes.

La Contrôleuse,
Directrice de la Division de la gestion
financière et administrative
(*Signé*) Karen Madeleine **Farkas**

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

Monsieur le Président du Comité
des commissaires aux comptes
Organisation des Nations Unies
New York

Le 12 juillet 2011

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers relatifs aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2010.

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Monsieur le Président
de l'Assemblée générale des Nations Unies
New York

Chapitre I

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

Nous avons examiné les états financiers des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui comprennent l'état des recettes et des dépenses et de la variation des réserves et du solde des fonds de l'exercice clos le 31 décembre 2010 (état I), l'état de l'actif, du passif, des réserves et du solde des fonds (état II) au 31 décembre 2010 et l'état des flux de trésorerie (état III) de l'exercice clos à cette date, ainsi que les tableaux et les notes afférents aux états financiers.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe au Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés d'établir et de présenter sans fard les états financiers du Haut-Commissariat selon les Normes comptables du système des Nations Unies et d'exercer le contrôle interne que l'administration juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité des commissaires aux comptes

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

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

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

Opinion des commissaires aux comptes

L'opinion du Comité des commissaires aux comptes est que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au 31 décembre 2010, ainsi que du résultat des opérations et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies.

Rapport sur les autres règles statutaires et réglementaires

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

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

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

Le Vérificateur général des comptes
de l'Afrique du Sud
(*Signé*) Terence **Nombembe**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Liu Jiayi**

12 juillet 2011

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) assure des services de soutien (alimentation et abri) et de protection (sécurité et appui juridique) à environ 33,9 millions d'êtres humains qui relèvent de sa compétence, ayant été déplacés de leurs foyers ou de leur pays. Il fonctionne de manière décentralisée, avec un personnel permanent comptant plus de 6 300 membres, dont la plupart travaillent dans quelque 380 bureaux situés dans 125 pays.

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers du HCR pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Il a mené son audit en examinant les opérations financières et les activités au siège du Haut-Commissariat à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, et en se rendant sur le terrain dans les bureaux du HCR en Colombie, en Iraq, en Jordanie, au Pakistan et en République-Unie de Tanzanie.

Opinion du Comité

L'opinion du Comité des commissaires aux comptes est que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du HCR au 31 décembre 2010, ainsi que du résultat des opérations et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, et qu'ils ont été établis correctement, conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies; que les recettes et les dépenses ont été utilisées comme l'entendait l'Assemblée générale; et que les opérations financières ont été conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés.

Dans son rapport pour 2009, le Comité, sans assortir son opinion de réserves, avait formulé deux commentaires, l'un concernant le fait que les pièces justifiant le montant de 343,61 millions de dollars comptabilisé pour les biens durables n'étaient pas fiables; l'autre sur le déficit de 159,9 millions de dollars accusé par les réserves et les soldes des fonds à cause du provisionnement des prestations qui seraient dues à la cessation de service et après la retraite. Cette année, l'opinion du Comité n'est pas assortie de commentaires, car le HCR a fait des progrès pour ce qui est de rectifier les défauts de ses inventaires de biens, et le Comité a pu s'assurer que, si le Haut-Commissariat est en situation de valeur nette négative, ce n'est pas lié à une quelconque instabilité financière. On trouvera des détails sur ces aspects dans les parties pertinentes du présent rapport.

Conclusion générale du Comité

Le HCR assure à des millions de réfugiés du monde entier un appui et une protection utiles, bien souvent dans des conditions opérationnelles difficiles. En 2006, il a entamé un programme pluriannuel de changement de structure et de gestion, afin d'accroître les moyens dont il dispose pour apporter aide, protection et solutions aux êtres humains dont il s'occupe, et d'harmoniser ses modes d'action

avec la gestion axée sur les résultats. De nouveaux outils et structures de planification, de budgétisation et de gestion se généralisent peu à peu dans les opérations du Haut-Commissariat, et le programme de changement se poursuit.

Le Comité aurait pensé que le HCR serait en mesure de démontrer des retombées tangibles de son programme de changement, mais ce n'est pas encore le cas. Il a mis en évidence des points de préoccupation importants pour certains aspects de la gestion financière, de la gestion des risques et de celle des résultats, ainsi que des difficultés auxquelles le Haut-Commissariat se heurte pour mettre, comme il cherche à le faire, l'accent sur un bon rapport utilité-prix dans ses décisions et ses opérations.

Il est préoccupant pour le Comité de penser que les erreurs constatées et les faiblesses des mesures de contrôle portant sur des domaines essentiels tels que la gestion des comptes bancaires, des créances et des actifs, conjuguées avec les capacités de gestion financière médiocres des bureaux de terrain et les problèmes rencontrés par le HCR pour la production d'un ensemble solide de pièces comptables en vue de l'audit, sont des symptômes marqués de lacunes importantes de la gestion financière. Il y a là un gros risque pour le Haut-Commissariat, alors que des pressions de plus en plus fortes s'exercent sur les donateurs pour leur faire justifier l'octroi de fonds publics à des organisations internationales d'aide.

Le travail entamé pour préparer le passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) a fait ressortir plus encore ces points préoccupants. Le Comité sait que le travail de rapprochement et celui de recensement et de valorisation des actifs sont en cours pour préparer l'adoption des normes IPSAS, mais il reste indispensable d'améliorer la maîtrise des questions financières dans l'ensemble de l'organisation pour faire appliquer les Normes et en voir concrétisés rapidement les avantages. Il y a des risques à mettre en œuvre les Normes à la date fixée, soit 2012, surtout en ce qui concerne la capacité du réseau de bureaux de pays de se conformer aux nouveaux paramètres et procédures rigoureux imposés par les normes IPSAS. La possibilité d'établir sans retard des comptes exacts en fin d'exercice est aussi un test critique : Le HCR sera-t-il prêt à réussir l'application des normes IPSAS dès la première année, en particulier compte tenu des paramètres comptables plus stricts qu'elles imposent?

Bien que la direction du Haut-Commissariat s'emploie toujours à faire pratiquer la gestion axée sur les résultats, les progrès ont été modestes : il n'arrive toujours pas à réunir et analyser des données de base sur ses opérations, à intégrer les informations sur les coûts et les réalisations, ni à maîtriser véritablement la performance de ses partenaires d'exécution ou l'exécution des grandes initiatives. Il ne s'est pas doté non plus d'une méthode structurée de gestion des risques à l'échelle de l'organisation. Enfin, les partenaires d'exécution étant essentiels au HCR pour qu'il puisse s'acquitter de son mandat, le Comité s'inquiète particulièrement du manque de transparence de la sélection des partenaires et du risque accru de fraude et de corruption que cela fait courir au Haut-Commissariat. Le Comité sait que le HCR a conscience des risques que pose la sélection des partenaires et a entrepris de la revoir dans le détail, le but étant d'améliorer la sélection et la gestion de ces partenaires. Le Comité n'a pas constaté qu'il y ait dans les bureaux de pays des habitudes patentes et solidement ancrées de comptes à rendre aux services centraux sur la gestion des ressources et les résultats. De ce fait, l'ensemble du réseau pose des problèmes, respectant peu les mesures obligatoires de contrôle des opérations et pratiquant une grande diversité de méthodes face à des problèmes communs.

En résumé, il faut pour toutes les grandes activités une méthode systématique et quantifiée liant les informations financières de gestion à la mesure des produits, adossée à une bonne gestion des risques et à l'évaluation périodique détaillée des effets des programmes – il n'est pas possible autrement de démontrer, dans une organisation de prestation de services telle que le HCR, qu'on obtient le meilleur rapport utilité-prix. Tout en saluant les efforts en cours, le Comité conclut, au vu des éléments présentés dans son rapport, que le Haut-Commissariat ne s'est pas encore fermement doté d'une bonne gestion des résultats, des aspects financiers et des risques. Tant qu'il n'y sera pas arrivé, il ne sera pas en mesure de démontrer véritablement qu'en toute objectivité, il tire de ses ressources la meilleure rentabilité dans les activités vitales qu'il mène au service des réfugiés.

Principales constatations et recommandations

Établissement des états financiers

Le HCR n'était pas assez préparé pour l'audit financier, ce qui traduit des insuffisances notables des systèmes en place pour l'établissement des états financiers, ainsi que de la qualité de l'encadrement et de la maîtrise par l'équipe de direction de l'ensemble de ces processus dans toute l'organisation. Les principaux aspects problématiques étaient la complétude et l'exactitude des pistes d'audit, et la qualité variable des examens et des rapports financiers dans l'ensemble de l'organisation.

Gestion financière

Le Comité a constaté des déficiences des mesures de contrôle et du contrôle de la gestion financière dans plusieurs domaines, en particulier les suivants :

- Le Haut-Commissariat a dans le monde 425 comptes bancaires et de caisse (dont 11 inactifs), dont les soldes s'élèvent au total à 147 millions de dollars. De plus, il était détenteur de comptes de placements, dont le solde total était de 290 millions de dollars au 31 décembre 2010. Le Comité a constaté qu'en 2010, 82 comptes bancaires (avec un solde total de 50,3 millions de dollars) et 17 comptes de placements (avec un solde total de 325 millions de dollars) n'avaient pas fait l'objet de rapprochements à jour, ce qui est pourtant une mesure de contrôle essentielle. Cette absence de contrôles fondamentaux, conjuguée à un nombre excessif de comptes bancaires, expose le HCR à un risque accru de détournements et de fraudes, et lui fait supporter des frais administratifs trop élevés. Il y a eu des progrès : les comptes qui n'avaient pas été rapprochés n'étaient plus que 10 en fin d'année (dont 3 comptes actifs seulement), et le Haut-Commissariat commence à rationaliser et réduire le nombre de ses comptes bancaires, afin d'améliorer les contrôles et l'efficacité. Il n'en reste pas moins que c'est un aspect à contrôler rigoureusement de toute urgence;
- Le Comité a découvert des erreurs dans le système d'inventaire des biens non durables, soit que la valeur d'achat n'ait pas été enregistrée correctement, soit que des articles périmés aient été comptabilisés pour leur valeur intégrale. Dans un des entrepôts, par exemple, les stocks périmés représentaient 52 % des stocks détenus, d'une valeur de 1,31 million de dollars. Pour gérer efficacement ses stocks et se mettre en conformité avec les normes IPSAS à la date qu'il s'est fixée, c'est-à-dire en 2012, le HCR devra remédier d'urgence aux déficiences de la gestion et de la valorisation de ses stocks. Les biens non

durables représentent une valeur approximative de 130 millions de dollars, mais ne figuraient pas dans les comptes de 2010 parce que l'exactitude de cette valorisation restait sujette à caution.

À la suite de l'audit du Comité, le HCR a apporté à ses états financiers des ajustements de quelque 39 millions de dollars. Grâce à ces retraitements, à la modulation des principes comptables visant à les aligner sur les pratiques effectives et à la publication de principes comptables concernant d'autres soldes et flux d'opérations significatifs, le Comité a pu à l'issue de son audit émettre une opinion sans commentaires.

Progrès de la mise en œuvre des normes IPSAS

Il y a un gros risque que le HCR n'arrive pas à finaliser les nouveaux principes et pratiques, pour en faire les pratiques normales de travail, et à les diffuser au personnel à temps pour faire appliquer convenablement les normes IPSAS en 2012. Il reste beaucoup à faire au HCR pour déterminer et valoriser avec exactitude l'ensemble de son actif et de son passif comme l'exigent les normes IPSAS; les faibles capacités de gestion financière dans les bureaux de pays sont également cause de risque pour l'application et le respect des Normes. Il ne reste guère de temps avant la date fixée, et le Comité s'inquiète qu'il n'y ait pas encore de plans nets pour l'établissement de comptes factices avec des données réelles : il considère que, si le HCR n'établit pas ces comptes d'essai, il est peu probable, dans une organisation aussi complexe, qu'on arrive à établir les états financiers de haute tenue qu'exigent les normes IPSAS dans les délais prévus.

Même si le HCR parvient à établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, il ne pourra en tirer pleinement avantage que plus tard. L'application des normes IPSAS n'est pas une fin en soi, elle doit servir à stimuler la responsabilisation et le perfectionnement de la gestion financière. Le HCR n'a encore rien mis en place pour tirer de l'application des normes IPSAS les avantages possibles, notamment s'ouvrir la possibilité de rendre ses opérations beaucoup plus rentables, ni pour effectuer les importants changements de culture et de comportement que cela nécessite. Il n'y a pas d'investissement dans la formation qui permette de faire comprendre à l'ensemble du personnel les effets favorables que l'application des Normes aura pour la rentabilité et les activités, ni les possibilités qu'elle ouvre à cet égard. Il n'y a pas non plus de plans pour la concrétisation des avantages possibles.

Rapports sur la performance et progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

Les rapports du réseau des bureaux de pays sur la performance ne permettent pas à la direction de juger correctement du coût-efficacité des projets et des activités, ni de tenir les directeurs locaux responsables de la performance. Bien que la gestion axée sur les résultats ait été introduite en 2005, les rapports ne mettent pas régulièrement en corrélation les données financières et les données sur les réalisations, n'offrent pas d'analyse et ne sont pas structurés de manière récapitulative et facile à interpréter. Le HCR reconnaît que, pour y arriver, il lui faudra faire meilleur usage des systèmes dont il est doté et trouver le bon équilibre entre le fardeau qu'impose la saisie des données au niveau des pays et la nécessité pour les services centraux de disposer d'informations plus solides, plus pertinentes et plus utiles.

Gestion des risques

Le HCR n'a pas encore établi de méthode systématique de gestion des risques à l'échelle de l'organisation, comprenant notamment un inventaire des risques. Le travail entamé en ce sens en 2005/06 et en 2008 n'a pas été poursuivi.

Gestion des partenaires d'exécution

La sélection des partenaires d'exécution se fait sans la rigueur ni la transparence voulues, multipliant les risques de fraude, de corruption, d'inefficacité et de mauvaise performance des partenaires. Il y a quelque 57 % des partenaires qui ont travaillé sans interruption avec le HCR pendant plus de cinq ans (dont 28 % pendant plus de 10 ans), et avec qui les accords ont été renouvelés à plusieurs reprises. Le Comité n'a guère trouvé trace de mise en concurrence, de recherche comparative sur les coûts et les performances, ni de comparaison des paramètres de capacité et d'adéquation aux besoins.

La fréquence et la qualité du contrôle exercé par les bureaux de pays sur la performance des partenaires et les suites données à une mauvaise performance sont variables. Le HCR applique pour l'essentiel des politiques uniformes à la gestion de ses partenaires, au lieu de cibler ses activités de contrôle en fonction d'une évaluation basée sur les risques des caractéristiques (taille du projet, lieu, historique de la performance, nature des services); le Comité reconnaît toutefois que le Haut-Commissariat entend désormais le faire. Il n'a guère les moyens de déterminer les effets des activités de ses partenaires, du fait que les indicateurs servant à en suivre la performance mesurent rarement la qualité des services ou les réalisations. Lorsque la performance des partenaires est mauvaise, les suites données par la direction ne sont pas systématiques et les partenaires ne sont pas toujours appelés à rendre des comptes.

Situations de réfugiés prolongées

Le Plan d'action mondial concernant les situations de réfugiés prolongés n'est pas piloté par un référent unique de haut niveau qui en soit responsable. Il a été appliqué comme une série de projets distincts et non comme un programme coordonné. Il a été lancé par le HCR en 2008 pour cibler cinq situations spécifiques considérées comme les plus susceptibles de s'améliorer. Le Comité n'a pas trouvé d'indicateurs ou de cibles globaux qui permettent de mesurer les progrès obtenus grâce au Plan face à ces situations, notamment pour ce qui est de réduire la dépendance à l'égard du HCR, ni aucun moyen de retracer la répartition des ressources allouées à cette initiative d'importance stratégique. Le Haut-Commissariat n'a pas pu communiquer au Comité de données globales fiables, mais il est prévu que les dépenses consacrées à 11 situations comptant le plus grand nombre de personnes (représentant les deux tiers des réfugiés dans ce cas) atteignent 300 millions de dollars en 2011, soit une augmentation de 150 % depuis 2007. Il y a certes des exemples de collaboration étroite avec des organismes de développement comme le Programme des Nations Unies pour le développement, mais la mise en place de la coopération et des dispositifs de financement voulus continue à poser des difficultés cruciales.

Compte tenu des constatations exposées ci-dessus, le Comité formule des recommandations dans le corps du présent rapport. Ses principales recommandations au HCR sont reprises ci-après. Le Comité recommande au Haut-Commissariat :

- **De mettre en place une procédure détaillée d'établissement des états financiers en fin d'exercice, comportant un examen détaillé par la direction;**
- **D'examiner les causes des défauts de capacité de gestion financière et d'établissement des rapports dans les bureaux de pays et d'y porter remède;**
- **De centraliser les arrangements bancaires, de fermer les comptes bancaires inutiles et d'améliorer les procédures de rapprochement des comptes bancaires;**
- **De renforcer ses préparatifs pour la mise en œuvre des normes IPSAS en :**
 - i) **faisant intervenir le Comité dès les premiers stades de la révision du Règlement financier et des règles de gestion financière;** ii) **établissant des comptes factices conformes aux normes IPSAS;** iii) **nettoyant ses pièces comptables et fixant un plan clair pour l'établissement des soldes d'ouverture;** iv) **réalisant dans l'ensemble de l'organisation un programme de gestion du changement qui débouche sur la concrétisation des avantages escomptés du projet de passage aux normes IPSAS;**
- **De corrélérer les données financières et les données sur les réalisations pour pouvoir évaluer la rentabilité de ses opérations et renforcer la responsabilisation;**
- **De fixer dans les meilleurs délais pour l'organisation dans son ensemble une méthode simple de gestion des risques qui n'impose pas une charge trop lourde pour les opérations de pays;**
- **D'imposer aux opérations de pays de fournir des pièces justifiant le choix des partenaires et d'évaluer en bonne et due forme les autres possibilités de partenariats;**
- **De mettre en place au niveau de la direction pour les situations de réfugiés prolongées un référent unique, qui active les progrès dans toutes les situations et fasse rendre des comptes aux opérations de pays.**

Recommandations antérieures

Sur les 24 recommandations formulées pour 2009, 3 (13 %) avaient été intégralement appliquées et 14 (58 %) étaient en cours d'application. Sept recommandations (29 %) n'avaient pas été appliquées. Le taux d'application a donc baissé depuis 2009, où 8 des recommandations (42 %) formulées en 2008 avaient été appliquées.

A. Généralités

1. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) assure des services de soutien (alimentation et abri) et de protection (sécurité et appui juridique) à environ 33,9 millions d'êtres humains qui relèvent de sa compétence, ayant été déplacés de leurs foyers ou de leur pays. Il fonctionne de manière décentralisée, avec un personnel permanent comptant plus de 6 300 membres, dont la plupart travaillent dans quelque 380 bureaux situés dans 125 pays.

2. Le HCR a entamé en 2006 un programme pluriannuel de changement de structure et de gestion, visant à le doter de capacités accrues pour l'exécution de ses services et de ses mandats, et à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats. De nouveaux outils et structures de planification, de budgétisation et de gestion se généralisent peu à peu dans les opérations du Haut-Commissariat. Il s'agit en particulier du lancement d'un nouveau progiciel de gestion intégré, d'une nouvelle structure du budget, et d'un nouveau cadre de résultats sous-tendu par la mise en service d'un logiciel de planification et de gestion (Focus).

3. Le HCR a également délégué plus de pouvoirs aux entités de terrain afin de rendre les interventions plus efficaces, et introduit un Dispositif mondial de responsabilisation en matière de gestion. Il a par ailleurs délocalisé ses fonctions administratives du siège vers Budapest, créé un Centre mondial d'apprentissage et consacré des ressources à l'amélioration de sa fonction de gestion des approvisionnements, élément crucial de l'exécution de ses services de protection.

4. Le programme de changement se poursuit, et le Comité des commissaires aux comptes est préoccupé par la lenteur des progrès, et par le fait que le HCR ne soit pas en mesure pour le moment d'en démontrer les avantages tangibles. Alors que les dépenses ont augmenté de 70 % de 2006 à 2010, les effectifs d'ensemble, eux, n'ont augmenté que de moins de 5 % pendant la même période, et ceux du siège ont diminué d'environ 30 %. Bien qu'ils ne soient pas concluants, du fait qu'ils ne tiennent pas compte des résultats et des effets obtenus par le Haut-Commissariat, ces chiffres pourraient indiquer que le HCR parvient à une meilleure productivité dans certains domaines.

5. Le HCR a présenté en octobre 2009 pour approbation, à son comité exécutif, un budget pour 2010 fondé sur une évaluation des besoins mondiaux, d'un montant de 3 milliards de dollars, révisé ensuite dans le courant de 2010 à 3,3 milliards de dollars, soit une augmentation de 1,5 milliard de dollars par rapport au budget de 2009, qui était de 1,8 milliard de dollars. Bien que 2010 ait été une année de restrictions budgétaires pour nombre de pays donateurs, le Haut-Commissariat a continué à jouir d'un soutien solide, les bailleurs de fonds traditionnels maintenant leur aide et les nouveaux donateurs (dont ceux du secteur privé) augmentant peu à peu la leur. Le Haut-Commissariat a informé le Comité qu'en 2011 il s'emploierait à consolider les changements apportés.

B. Mandat, étendue des vérifications et méthode

6. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier et aux règles

de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies concernant les fonds de contributions volontaires gérés par le HCR, ainsi qu'aux normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

7. L'audit avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière du HCR au 31 décembre 2010 et les résultats des activités et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les recettes et les dépenses avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le HCR. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se former une opinion sur les états financiers.

8. Le Comité a également examiné les opérations du HCR en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, selon lequel le Comité doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes du HCR et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. Le Comité s'est penché en particulier sur les points suivants :

- a) Avancement des préparatifs de l'application des normes IPSAS en 2012;
- b) Rapports sur les réalisations et progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats;
- c) Gestion des activités des partenaires d'exécution;
- d) Gestion des situations de réfugiés prolongées.

9. Au cours de l'audit, le Comité s'est rendu au siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, et a examiné les opérations de terrain en Colombie, en Iraq, en Jordanie, au Pakistan et en République-Unie de Tanzanie. Le Comité organise ses vérifications en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) afin d'éviter les chevauchements d'activité et de déterminer dans quelle mesure il peut faire fond sur les travaux des auditeurs internes.

10. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale, y compris sur des questions que l'Assemblée et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avaient soulevées.

11. Les observations et conclusions formulées ont fait l'objet d'une discussion avec le HCR, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient. Les recommandations du Comité n'abordent pas les mesures que le HCR pourrait vouloir imposer à des fonctionnaires ayant failli à l'obligation de veiller au respect de ses règles de gestion financière, instructions administratives et directives connexes.

C. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures

12. Sur les 24 recommandations formulées pour 2009, 3 (13 %) avaient été intégralement appliquées, et 14 (58 %) étaient en cours d'application. Sept recommandations (29 %) n'avaient pas été appliquées. Le taux d'application a donc baissé par rapport à 2009, où 8 des recommandations (42 %) formulées en 2008 avaient été appliquées. On trouvera en annexe au présent rapport des précisions sur l'état d'avancement de l'application de ces recommandations.

13. Des recommandations d'abord formulées en 2007 et 2008 qui n'avaient pas été appliquées en 2009 avaient été reprises parmi les recommandations figurant dans le rapport du Comité sur 2009 (A/65/5/Add.5). Comme l'avait demandé le Comité consultatif (voir A/59/736), le Comité a analysé l'ancienneté de ses recommandations des exercices biennaux précédentes qui n'avaient pas encore été intégralement appliquées. Des 21 recommandations antérieures du Comité qui étaient en cours d'application ou n'avaient pas été appliquées, 64 % concernaient 2009, aucune ne concernait 2008 et 36 % concernaient 2007.

14. En délocalisant ses services administratifs de Genève à Budapest en 2008/09, le HCR avait cherché à réduire les dépenses d'administration, assurer la continuité des services et une équivalence – tout au moins dans un premier temps – avec Genève sur le plan de la qualité. Dans son précédent rapport, le Comité avait souligné que le HCR n'avait pas défini de base permettant de mesurer l'amélioration des services assurés aux bureaux de pays. Il avait recommandé que, avant chaque réforme structurelle, le HCR établisse des objectifs et des indicateurs précis. Il estimait que l'heure n'était pas encore venue d'évaluer les effets de la délocalisation à Budapest, mais examinerait la question dans ses rapports à l'avenir.

15. Le HCR a accepté la recommandation du Comité tendant à ce qu'il mette au point des statistiques comparées et des indicateurs permettant de mesurer l'amélioration de la qualité des services fournis par les unités délocalisées. Il comptait appliquer cette recommandation lors de la restructuration de la Division des systèmes d'information et des télécommunications prévue pour 2011, et de la création d'un nouveau centre de services informatiques à Amman. Le Comité a étudié les plans établis par la Division pour ces changements et constaté qu'on s'employait à définir des indicateurs et des valeurs de base convenables, notamment au moyen d'une enquête sur la satisfaction tirée par le personnel des services informatiques existants, et de la mise au point d'indicateurs et de cibles chiffrés qui permettraient de contrôler l'effet de la restructuration de 2011 à 2015, notamment sur la prestation de services pendant la transition en 2011.

Recommandations appliquées en partie ou non appliquées

16. Pour 7 des 14 recommandations en cours d'application, le Comité a relevé que la mise en œuvre en dépendait de projets à moyen terme en cours, concernant des questions telles que le provisionnement des charges à payer à la cessation de service et après le départ à la retraite, ou de la mise à niveau de bases de données informatisées du Haut-Commissariat servant par exemple à la gestion des biens durables.

17. Des sept recommandations qui n'avaient pas été suivies, celle qui préoccupait particulièrement le Comité était celle qu'il avait formulée en 2009, tendant à ce que

le HCR veille à ce que les rapprochements bancaires soient exhaustifs, et rectifie les écarts inexplicables entre les rapprochements bancaires et le grand livre. Le Haut-Commissariat avait accepté cette recommandation, mais le Comité a mis au jour des lacunes importantes dans les rapprochements bancaires effectués au cours de l'année. Globalement, le faible niveau d'application des recommandations en 2010 traduit les nombreux défauts et erreurs que le Comité a mis en évidence durant son audit et signalés dans le présent rapport. Il a repris la plupart des recommandations qui n'avaient pas été suivies d'effet dans les sections correspondantes du rapport. Deux d'entre elles ne figurent pas ailleurs :

a) Le Comité avait recommandé précédemment que le HCR continue de s'efforcer de réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation non pourvus de fonctions temporaires. Le Haut-Commissariat n'a toujours pas arrêté de nouveaux principes concernant les fonctionnaires en attente d'affectation;

b) Le Comité avait recommandé au HCR de prendre, en collaboration avec le BSCI, les mesures nécessaires pour réduire le nombre de postes d'auditeur interne restant vacants. Le HCR reste préoccupé par le fait que des aspects essentiels des activités de programme ne soient pas contrôlés par un auditeur interne, et continuera à titre prioritaire à rechercher des solutions avec la haute direction du BSCI. Le Comité ne reprend toutefois pas cette recommandation, mais évoquera les résultats de son audit avec le Bureau dans le cadre de la planification des activités pour 2011.

18. Le Comité recommande à nouveau au HCR de continuer à prendre des mesures pour réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation non pourvus de fonctions temporaires, et réexaminera la question lorsque le Haut-Commissariat aura fixé ses nouveaux principes à ce sujet.

19. Le HCR a dit avoir l'intention de promulguer avant la fin de 2011 de nouveaux principes applicables aux fonctionnaires en attente d'affectation.

2. Aperçu général de la situation financière

Situation financière globale du Haut-Commissariat

20. Les états financiers font apparaître que les recettes du HCR en 2010 se sont élevées à 1,992 milliard de dollars (soit 189,1 millions de dollars de plus qu'en 2009) et ses dépenses à 1,923 milliard de dollars. Les recettes sont donc supérieures de 69 millions de dollars aux dépenses, soit un excédent net, après ajustement des contributions et des dépenses d'exercices antérieurs, de 73,1 millions comme il apparaît dans l'état des recettes, des dépenses et des variations des réserves et du solde des fonds pour 2010. Il y a là une confirmation de la tendance pour le HCR à recevoir plus de recettes qu'il ne peut en utiliser, le résultat étant qu'au 31 décembre 2010 il avait accumulé 437,1 millions de dollars d'encaisse et de dépôts à terme. Le passif net au 31 décembre 2010 s'élevait à 72,3 millions¹ de dollars, soit une

¹ Le montant du passif net (ou valeur nette négative) au 31 décembre 2010, soit 72,3 millions de dollars, correspond à l'excédent du passif sur l'actif. La valeur nette est négative parce que le HCR a comptabilisé ses engagements au titre des prestations après la cessation de service, mais n'a pas encore comptabilisé ses biens durables et non durables (voir la note 2 accompagnant les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2010). En application des normes IPSAS, le HCR devra comptabiliser entièrement la situation d'ensemble de l'actif et du passif.

diminution de quelque 87,7 millions de dollars du montant global du passif par rapport à 2009.

21. La majeure partie des dépenses du HCR en 2010 (environ 1 493,6 millions de dollars sur un total de 1 923,1 millions, soit 78 %) a été consacrée à son programme (note 6 des états financiers), le restant correspondant à des frais administratifs et aux prestations versées au personnel. Sur les 1 992 millions de dollars de recettes de 2010, environ 1 903,5 millions (96 %) provenaient de contributions volontaires. Ces contributions sont versées selon un calendrier qui connaît de fortes variations, de sorte qu'il est difficile de dépenser les fonds de manière régulière et prévisible durant l'année dans les opérations de pays. Le bureau du HCR en Iraq, par exemple, auquel correspond la plus grande opération de pays, a reçu des fonds importants en novembre et décembre. Le Comité a relevé qu'au 31 décembre 2010, plus de la moitié des dépenses annuelles pour ce pays n'avaient pas été décaissées, et devaient avoir été réglées avant le 31 mars 2011.

22. Les incertitudes et l'afflux tardif du financement que connaît le Haut-Commissariat ont des répercussions sur la gestion des ressources et la prise de décisions. Le Comité a relevé nombre de cas où existent des motifs de privilégier des activités où les dépenses peuvent aller vite, et qui sont moins tributaires du financement à venir, ou de différer jusqu'en fin d'année d'importants services tels que l'aiguillage médical des patients. Le Comité craint aussi que cette irrégularité de la répartition dans le temps du financement et des dépenses cause une accélération des décaissements en fin d'année, d'où des risques accrus pesant sur le contrôle et la conformité aux dispositions en vigueur.

23. En 2010, le tiers environ des dépenses du HCR (677 millions de dollars) est passé par des partenaires d'exécution. Comme il est indiqué dans la note 6 du rapport financier du HCR, au 31 décembre 2010, la direction avait reçu des rapports de contrôle financier justifiant 386 millions de dollars (57 %) de ces dépenses. Au 31 mai 2011, elle avait reçu tous les rapports, couvrant 98 % de ces dépenses.

3. Gestion financière

24. Malgré les préoccupations soulevées par le Comité en 2009, le HCR n'était pas assez préparé pour l'audit financier, ce qui traduisait des insuffisances notables des systèmes en place pour établir les états financiers, ainsi que de la qualité de l'encadrement et de la maîtrise par l'équipe de direction de l'ensemble de ces processus dans toute l'organisation. Le personnel du HCR a pallié ces insuffisances en consentant un gros travail supplémentaire qui n'avait pas été prévu, alourdissant les coûts supportés par le Comité. La valeur brute des ajustements apportés aux états financiers à la suite de l'audit a été de 39 millions de dollars, entraînant une diminution nette de 3,12 millions de dollars des soldes des fonds au 31 décembre 2010.

25. Le Comité n'a pas pu trouver de trace documentaire allant des pièces comptables à la balance comptable, et cette dernière n'était pas rapprochée des états financiers, alors que c'était une obligation expresse précisée avant l'audit. Les informations comparées étaient incomplètes et inexactes, et le nombre d'entrées fautives dans les opérations vérifiées était inadmissible, comme le montre l'ampleur des ajustements apportés aux états financiers. En outre, les principes comptables mentionnés étaient incomplets et ne rendaient pas compte fidèlement des pratiques comptables en usage au HCR. Au départ, c'était pour le HCR un principe comptable

de comptabiliser entièrement le montant des contributions annoncées par les gouvernements au moment où l'annonce est acceptée; pourtant, le Comité a constaté qu'en pratique, le HCR en comptabilisait le montant pour l'exercice pour lequel la contribution était annoncée. L'une ou l'autre pratique sont admissibles en vertu des normes comptables du système des Nations Unies, mais il n'est pas admissible que la pratique comptable ne suive pas un principe comptable établi. Ce dernier a été modifié compte tenu des pratiques comptables réelles. Le Comité, conformément aux Normes d'audit internationales, a demandé au HCR de rectifier les points problématiques qu'il avait mis au jour et de présenter à nouveau les états financiers à l'audit.

26. Une cause particulière de préoccupation, pour le Comité, a été l'insuffisance des tableaux et des analyses qui auraient dû permettre d'étudier la gestion et d'attester que les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière, correspondaient bien aux pièces comptables, et étaient conformes aux principes comptables établis. Le Comité a considéré que cet aspect appelait des améliorations considérables, l'établissement d'états financiers exacts relevant de la responsabilité directe du Haut-Commissaire.

27. Le Comité a pu constater aussi que le HCR ne procédait qu'à des examens limités des données financières au long de l'année. Il n'avait par exemple pas été vérifié régulièrement, au moyen d'un examen des comptes débiteurs, que les soldes représentaient bien des actifs valables de l'organisation. Le Comité a mis en évidence de nombreuses erreurs dans les comptes débiteurs. Nombre d'entre ces derniers remontaient à plus de cinq ans, et en poussant plus loin le travail, le HCR et le Comité ont pu voir que pour certains d'entre eux il y avait peu de chances de recevoir les montants correspondants des donateurs. Soit les montants avaient été reçus mais le compte débiteur n'avait pas été annulé, soit les donateurs avaient confirmé qu'ils ne verseraient pas le montant annoncé. À la suite de l'audit, le HCR a procédé à des ajustements d'un montant de 5,2 millions de dollars aux comptes débiteurs anciens, des ajustements de 2,1 millions de dollars aux comptes créditeurs et aux engagements correspondant aux primes de rapatriement, et passé en conséquence par profits et pertes un montant de 4,4 millions de dollars au titre d'exercices antérieurs.

28. Les retraitements et autres ajustements aux états financiers, notamment les précisions apportées aux principes comptables compte tenu des pratiques comptables en usage, et la publication des méthodes comptables pour les autres soldes et flux d'opérations importants ont permis au Comité de conclure que pour tous les éléments de caractère significatif les états financiers du HCR correspondaient à la réalité.

29. Le Comité recommande au HCR de mettre en place une procédure détaillée d'établissement des états financiers en fin d'exercice, comportant le nettoyage des pièces comptables, la mise au point de tableaux détaillés, et un examen par la direction, détaillé et basé sur les pièces comptables, du projet d'états financiers avant la présentation des états aux commissaires aux comptes. La présente recommandation remplace celle qui avait été formulée en 2009 et n'avait pas été suivie d'effet, tendant à ce que le HCR : a) veille à ce que les responsables se conforment scrupuleusement aux instructions relatives à la clôture des comptes de l'Organisation, et b) ajuste ses procédures internes pour que les règles régissant la vérification des comptes soient respectées.

30. Le HCR a dit que les procédures de clôture des comptes en fin d'exercice seraient réexaminées dans le détail sur la base des enseignements tirés de l'audit récent. Cet examen serait achevé au 31 octobre 2011. Il a également fait savoir au Comité qu'en juin 2011 la fonction de contrôle comptable de la gestion et d'autres aspects essentiels avaient été renforcés au bureau du Contrôleur, et qu'on avait lancé une recherche des meilleures méthodes afin de comparer les pratiques de gestion financière du HCR avec les normes optimales en usage.

31. Au niveau des bureaux de pays, le Comité a constaté que d'évidence il n'y régnait pas une culture de gestion financière robuste. Les fonctions offertes par le progiciel de gestion intégré n'y sont pas bien comprises par les usagers. Les fonctionnaires des finances et de l'approvisionnement n'y étaient pas en mesure de produire des rapports financiers de routine (balances de leurs centres de coûts, rapports chronologiques sur les stocks ou rapports sur l'utilisation des stocks, par exemple) indispensables au fonctionnement efficace des contrôles financiers courants.

32. Au bureau du HCR en République-Unie de Tanzanie, par exemple, le Comité a trouvé 2 millions de dollars de créances sans documentation, et des provisions correspondantes pour créances douteuses remontant à sept ans, et des soldes sans documentation dans les systèmes financiers, qui figuraient dans le grand livre depuis 2003. Il a relevé aussi le grand nombre d'ajustements apportés au grand livre du HCR à cause des données incorrectes saisies dans les bureaux de terrain, ce qui dénote la faiblesse des contrôles exercés sur la saisie des données comptables sur le terrain.

33. Le Comité recommande au Haut-Commissariat d'examiner les causes des défauts de la gestion financière et des rapports dans les bureaux de pays et d'y porter remède.

34. Le Comité lui recommande également d'améliorer ses procédures de clôture mensuelle en y incluant par exemple l'examen et la validation avec trace documentaire des balances d'actif et de passif, la comparaison des recettes et des dépenses effectives avec le budget, et l'approbation par les fonctionnaires compétents, au siège et sur le terrain, des balances dont ils sont responsables.

35. Le HCR a accepté les recommandations du Comité et indiqué qu'il examinerait les rapports d'audit et d'inspection pertinents, tiendrait des consultations avec les bureaux du siège et continuerait à analyser les données financières livrées par son progiciel de gestion intégré, afin de mettre en évidence les bureaux de pays où la gestion financière doit être renforcée. Il établirait un plan de travail pour rectifier les lacunes mises au jour, notamment pour assurer la formation complémentaire voulue dans les bureaux en cause, et comptait entamer ces activités dès que possible en 2011.

36. Le HCR a fait savoir également qu'il préciserait la liste des documents que les responsables doivent examiner et signer pour la clôture mensuelle des comptes, et qu'il comptait obtenir les informations financières en fin de mois en interrogeant le progiciel de gestion intégré, de manière que les documents utilisés soient les mêmes dans toute l'organisation.

4. Engagements liés aux prestations après la cessation de service

37. Les états financiers de 2010 faisaient apparaître des engagements liés aux prestations à la cessation de service et après la retraite d'un montant de 393,7 millions de dollars. Sur ce montant, 286,6 millions de dollars correspondaient à l'assurance maladie après la cessation de service. Ces engagements sont calculés par évaluation actuarielle basée sur un taux d'actualisation de 5,55 %, selon le cours au comptant d'obligations de sociétés de premier rang libellées en euros (la même méthode avait servi en 2009 avec un taux de 6,15 %). La variation du taux d'actualisation s'explique par l'évolution boursière pendant cette période, ce taux plus faible ayant eu pour effet de réduire le montant estimatif total de ces engagements (on trouvera un complément d'explication dans la note 19 des états financiers). Les gains et les pertes actuariels ont été comptabilisés à mesure qu'ils se produisaient, l'état des recettes du HCR faisant ainsi apparaître un gain actuariel de 91 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Le Comité avait recommandé en 2009 que le HCR modifie les notes afférentes à ses états financiers en présentant les modifications apportées aux principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service; il a relevé à nouveau qu'il fallait indiquer plus précisément la justification des hypothèses actuarielles et leurs incidences sur l'évaluation des engagements correspondants.

38. Dans sa résolution 64/241, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de valider le montant des charges à payer et de présenter les résultats obtenus, vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes, dans le rapport qu'il lui présenterait à sa soixante-septième session. Le Comité a examiné les évaluations actuarielles des engagements tant pour l'assurance maladie après la cessation de service que pour la prime de rapatriement. Il a conclu que les actuaires étaient qualifiés pour réaliser ces évaluations, et que les hypothèses actuarielles ayant servi à calculer le taux d'actualisation et la mesure des gains et des pertes actuariels avaient été obtenues conformément à la Norme comptable internationale pour le secteur public (IPSAS) 25 relative aux avantages du personnel. Mais alors qu'il relève de la responsabilité du HCR de veiller à ce que les données qu'il communique aux actuaires soient exactes et complètes, le Comité n'a pas trouvé trace d'un examen préalable à l'audit de l'exactitude et de la complétude de ces données. À la demande du Comité, le Haut-Commissariat a accompli le travail supplémentaire nécessaire pour examiner et confirmer l'exactitude des données.

39. **Le Comité réitère ses recommandations antérieures, afin que le HCR :**
a) fasse apparaître pour 2011 ses engagements à la cessation de service d'une manière pleinement conforme à la norme IPSAS applicable (en donnant plus d'informations dans les notes des états financiers au sujet des incidences des variations du taux d'actualisation sur le montant estimatif des engagements);
b) mette en place un financement spécifique pour les charges à payer à la cessation de service et après le départ à la retraite.

40. **Le Comité recommande également que le Haut-Commissariat définisse des procédures de contrôle de qualité robustes et documentées pour valider l'intégrité des données sur les engagements liés à la cessation de service qu'il communique à ses actuaires.**

41. Le HCR a accepté l'une et l'autre recommandations, informant le Comité qu'il soulignerait dans les notes des états financiers de l'exercice 2011 les incidences sur

ses engagements des variations du taux d'actualisation ou d'autres hypothèses significatives. Il comptait également fixer des procédures d'examen et de validation des données communiquées à ses actuaires. Il a en outre fait savoir au Comité que son comité permanent avait approuvé en juin 2011 une stratégie de financement des engagements accumulés liés aux prestations à la cessation de service et après la retraite; le Comité examinera la stratégie lors de son prochain audit.

5. Comptes bancaires, disponibilités et placements

Comptes bancaires

42. Au 31 décembre 2010, le HCR détenait 425 comptes bancaires et une encaisse dont le solde combiné s'élevait à 147 millions de dollars, ainsi que des comptes de placement dont le solde en fin d'exercice s'établissait à 290 millions de dollars. Sur les 425 comptes bancaires, 414 étaient actifs; les 11 autres étaient inactifs mais restaient ouverts à son nom. Le nombre élevé de comptes bancaires, associé au fait que le HCR délègue ses opérations, permet difficilement de bien gérer et contrôler l'utilisation desdits comptes, ce qui accroît le risque d'erreur, de fraude et de gaspillage. Des règles de gestion financière régissent l'ouverture de nouveaux comptes bancaires mais la procédure habituelle ne permet pas de garantir qu'un compte ouvert reste véritablement nécessaire. Le montant des disponibilités en fin d'exercice est passé de 225 millions de dollars en 2006 à 437 millions de dollars en 2010, tandis que leur montant moyen a augmenté pendant la même période de cinq ans pour s'établir juste en dessous de 410 millions de dollars.

43. Au cours de son audit intérimaire, le Comité a recommandé au HCR de rationaliser les arrangements relatifs à ses opérations bancaires. Il a par la suite été informé que le HCR simplifiait et centralisait ses opérations bancaires pour l'Afrique et l'Asie, mais qu'il considérait avoir encore besoin de détenir quelques comptes en monnaies locales. Le HCR estime qu'une fois ce processus achevé il disposera du nombre minimum de comptes nécessaires pour gérer efficacement sa trésorerie et ses opérations.

44. Le Comité recommande au HCR, dans le cadre de la rationalisation de ses arrangements bancaires, de centraliser ces derniers au siège pour obtenir des établissements bancaires les conditions les plus favorables, et de soumettre régulièrement tous ses comptes à un examen critique, en fermant immédiatement ceux qui seraient inutiles.

45. Le HCR a accepté la recommandation. Il avait mis en place un plan détaillé pour continuer à appliquer sa nouvelle méthode de paiements centralisés dans les régions d'Afrique et d'Asie et comptait avoir terminé cet exercice à la fin de 2011. De façon plus générale, il comptait vérifier tous les trimestres que chaque compte restait véritablement nécessaire, en effectuant notamment une analyse détaillée par type de compte. Il a souligné qu'il devait disposer pour ses comptes bancaires d'une structure efficace et rationnelle qui permette de répondre aux besoins programmatiques dans les zones difficiles dans lesquelles il opérait à travers le monde, et de gérer rentablement les disponibilités et liquidités bancaires.

Rapprochements bancaires

46. Les rapprochements bancaires sont un moyen de contrôle indispensable pour se prémunir de la fraude et des erreurs. Les règles de gestion financière relatives aux contributions volontaires gérées par le HCR prescrivent d'effectuer ces

rapprochements tous les mois. Il ne s'agit pas d'une pratique onéreuse; de nombreux organismes des secteurs public et privé procèdent à ces rapprochements sur une base continue ou quotidienne.

47. Dans son précédent rapport, le Comité a recommandé au HCR de veiller à ce que les rapprochements bancaires soient exhaustifs et de rectifier les écarts inexplicables entre les confirmations bancaires et le grand livre. Le HCR a accepté cette recommandation. Cependant, le Comité a relevé des défaillances importantes dans les opérations de rapprochement de 2010.

48. Cette année-là, le Comité a constaté que les rapprochements n'avaient pas été effectués pour 82 comptes bancaires et 17 comptes de placement (présentant des soldes de 50,3 millions de dollars et 325 millions de dollars, respectivement). Il juge inacceptable ce manquement à une règle fondamentale de contrôle financier. Avant la fin de l'exercice, le HCR avait réduit ce nombre à 10 comptes non rapprochés (dont seulement trois étaient actifs, pour un solde combiné de 281 000 dollars). Toutefois, le Comité est préoccupé par le fait qu'un retard dans les rapprochements a pu être toléré. Il a relevé que même lorsque les rapprochements avaient bien eu lieu les mesures voulues n'avaient pas toujours été prises pour mettre à jour les documents comptables correspondants. Aucune mesure n'avait ainsi été prise en ce qui concerne cinq des 13 éléments de rapprochement recensés par le HCR, et il en résultait une erreur de 981 000 dollars.

49. Le Comité renouvelle sa recommandation tendant à ce que le HCR effectue des rapprochements bancaires exhaustifs et corrige tous les écarts avec le grand livre. Le HCR devrait notamment procéder, dans le cadre des opérations de clôture mensuelle, au contrôle d'un échantillon de rapprochements bancaires de sorte à donner à l'administration l'assurance que les rapprochements avaient été effectués dans les temps et de façon fiable et que les anomalies avaient été rectifiées.

50. Le Comité a recommandé au HCR de revoir sa politique de rapprochements mensuels, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, en particulier d'adopter la pratique du rapprochement quotidien des comptes les plus actifs. Le HCR devrait pour ce faire recenser ses comptes les plus actifs, obtenir quotidiennement de ses banques des informations sur les opérations et actualiser en conséquence ses procédures internes.

51. Le HCR a accepté les recommandations en indiquant qu'il ferait un effort concerté pour réduire le nombre des éléments à rapprocher et éliminer les anciens. Il ferait un nouveau contrôle d'un échantillon de rapprochements effectués par les bureaux extérieurs dans le cadre de ses opérations de clôture mensuelle à partir de juillet 2011 et réviserait ses consignes en vue d'effectuer quotidiennement le rapprochement avec le grand livre des comptes les plus actifs. À compter de septembre 2011, des rapprochements automatiques seraient quotidiennement réalisés pour les comptes bancaires détenus au siège.

Gestion des liquidités et des placements

52. Au 31 décembre 2010, l'encaisse et les dépôts à terme du HCR se montaient à 437,1 millions de dollars, soit une augmentation de 54,5 millions (14 %) par rapport à 2009, et de 211,8 millions depuis 2006. Pendant la période de cinq ans commencée cette année-là, le montant total moyen des disponibilités a augmenté, pour atteindre

409,8 millions de dollars. L'état des flux de trésorerie (état III) indique que le montant des disponibilités a augmenté de quelque 95 millions de dollars au cours des deux dernières années. Le Comité a constaté que le montant moyen de l'encaisse avait excédé de 350 millions de dollars le fonds de roulement du HCR pendant toute l'année 2010. Le fond sert essentiellement à couvrir les paiements et garantir les obligations en attendant la réception des contributions annoncées. Le HCR détient donc des liquidités importantes en nombre croissant. Les intérêts produits par le placement de fonds liquides se sont élevés à 1,1 million de dollars en 2010, contre 2,3 millions de dollars en 2009.

53. Le HCR a attribué l'augmentation de l'encaisse et des dépôts à terme en fin d'exercice à des contributions imprévues qui avaient été reçues tard dans l'année, y compris une contribution au titre des inondations au Pakistan, qui avaient gonflé le montant moyen des disponibilités pour 2010. Il a informé le Comité que ces disponibilités lui servaient essentiellement à couvrir deux mois de dépenses. Le Comité examinera dans son prochain rapport les incidences de cette situation sur la planification et l'exécution des programmes ainsi que sur la gestion des flux de trésorerie.

6. Biens durables et non durables

Biens durables

54. Le HCR mène ses opérations un peu partout dans le monde et doit à ce titre gérer efficacement son matériel et ses stocks. Au 31 décembre 2010, la valeur d'acquisition de ses biens durables s'élevait à quelque 321 millions de dollars. Ayant assorti son opinion en 2009 d'un paragraphe d'observation sur les lacunes constatées dans les documents comptables, le Comité a noté que le HCR avait progressé en 2010 dans le nettoyage de ces documents dans le cadre des travaux qu'il mène en vue de l'adoption des normes IPSAS, et pour répondre aux préoccupations soulevées en 2009 sur la qualité de la tenue des inventaires sur le terrain. Ces derniers convenaient pour la présentation de l'information au titre des normes comptables du système des Nations Unies, mais demeuraient insuffisamment fiables au regard des obligations d'information découlant des normes IPSAS.

55. En 2010, le HCR a publié une nouvelle politique de gestion des biens dans un souci d'harmonisation avec les normes IPSAS. Cette politique redéfinit les biens – comme « immobilisations corporelles », « articles suivis séparément » ou « stocks et consommables » – et précise les articles à comptabiliser dans les inventaires ainsi que les procédures d'évaluation et de comptabilisation à suivre. Malgré la mise en place de ces directives, le Comité a continué de relever des carences dans la gestion des biens durables. Par exemple :

a) L'évaluation des véhicules en service ne tenait pas compte de la dépréciation², et remettait en question l'intégrité et l'appréciation des biens comptabilisés. Par exemple, huit Toyota Land Cruisers, achetés en 2003, figuraient dans les comptes de l'opération en Iraq, avec une valeur d'origine et une valeur comptable nette de 99 000 dollars qui étaient bien supérieures au prix payé par le HCR et à la juste valeur de ces articles en 2010;

² Bien que les normes comptables du système des Nations Unies ne le prescrivent pas, le HCR applique une politique d'amortissement de ses biens (voir note 7 afférente aux états financiers).

b) Les comités locaux de gestion des biens³ ne se réunissaient pas fréquemment et n'avaient pas correctement interprété les instructions du siège concernant les sorties de bilan, d'où une erreur concernant les biens passés par pertes et profits et les nombreuses reprises sur moins-value effectuées l'année suivante. Les valeurs considérées étaient faibles étant donné l'âge des véhicules.

56. Le Comité recommande au HCR de redoubler d'effort pour nettoyer les données utilisées pour l'appréciation des biens durables et renforce les directives et l'information sur la gestion des biens destinées aux bureaux de pays. Cette information devrait notamment porter sur la fréquence des réunions à tenir par les comités locaux de gestion des biens.

57. Le HCR a accepté la recommandation en indiquant que son Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement avait lancé en juin 2011 un projet mondial visant à aider tous les bureaux de pays à valider les données concernant leurs immobilisations corporelles et leurs stocks. Ce projet devait se poursuivre jusqu'en septembre 2011. À cette occasion, 21 des plus importantes opérations déployées par le HCR dans les pays devaient bénéficier sur place de l'appui d'une équipe de spécialistes internes. Ces derniers dispenseraient une formation aux responsables des immobilisations corporelles et des stocks et l'équipe de direction en vue d'améliorer la comptabilisation des biens en question et les travaux des comités locaux de gestion des biens. Les stages de formation seraient organisés pour toutes les régions et devraient s'achever en décembre 2011.

58. Le HCR a indiqué également que ses autres opérations avaient reçu pour instruction de valider leurs immobilisations corporelles au cours de cette période, ces opérations devant être soumises à un examen. À cette fin, il a établi une procédure selon laquelle serait renvoyé à la hiérarchie (en l'occurrence au Haut-Commissaire adjoint pour les opérations), pour mesure à prendre, tout problème qui n'aurait pas été réglé dans un délai d'un mois par les responsables des immobilisations corporelles des opérations lorsque des défaillances importantes auraient été décelées dans les listes mensuelles des anomalies concernant les sorties de bilan différées, les actifs non vérifiés dans le système MSRP (Projet de renouvellement des systèmes de gestion), les réceptions de commandes en attente, les biens en transit, les biens réceptionnés mais pas en service et les actifs datant de plus de 15 ans.

Gestion des biens non durables

59. Le Comité a recommandé au HCR en 2007 d'indiquer la valeur à la fin de l'exercice budgétaire des biens non durables pour que l'information financière concernant ses actifs soit plus complète et plus exacte. Le HCR a accepté la recommandation. Il a mis en place un système mondial de suivi de la réception, de l'entreposage et de la distribution des stocks dans tous ses entrepôts. Les données du système sont vérifiées lors d'une prise d'inventaire effectuée tous les ans dans chaque site. Le système permet certes d'assurer un suivi quantitatif, mais il n'avait jamais pu produire une appréciation exacte de la valeur des éléments des stocks; c'est pour cette raison que la valeur d'inventaire n'a jamais été comptabilisée dans

³ Les comités locaux de gestion des biens constituent un élément important du système de contrôle des biens du HCR. Ils donnent des avis sur l'application des principes et méthodes de gestion et de cession des biens, l'application continue de normes de comptabilité satisfaisantes et le contrôle de la qualité des biens et leur cession.

les états financiers. En 2010, le HCR s'est employé à renforcer son système de gestion des stocks pour permettre une appréciation exacte de la valeur de tous les articles en prévision de la mise en œuvre des normes IPSAS, le but étant de comptabiliser les stocks de biens non durables dans les états financiers de l'exercice budgétaire clos le 31 décembre 2010.

60. Le système mondial de suivi des stocks fait apparaître des biens non durables d'une valeur de 130 millions de dollars au 31 décembre 2010. Malgré les améliorations apportées, le Comité a relevé au cours de ses missions sur le terrain des exemples d'écart entre la valeur comptabilisée dans le système et celle effectivement payée par le HCR pour l'article considéré, et des exemples de valeur attribuée à des articles obsolètes qui aurait dû normalement être nulle. Ainsi, lors de l'audit d'un entrepôt en Iraq, le Comité a constaté que les stocks obsolètes représentaient jusqu'à 52 % de la valeur totale (1,31 million de dollars) des stocks détenus et que l'administration n'avait pas effectué les ajustements nécessaires. Les difficultés qu'il avait à établir une comptabilité exacte avait conduit le HCR à décider de ne pas procéder au changement prévu de méthode comptable. En conséquence, les biens non durables ne sont pas comptabilisés dans les états financiers pour 2010.

61. La nouvelle politique de gestion des actifs du HCR prévoit d'effectuer un inventaire physique au moins une fois par an. Cela pourrait toutefois ne pas être suffisant pour les bureaux extérieurs dont la valeur d'inventaire des stocks est particulièrement élevée ou qui opèrent dans des conditions difficiles, ou pour une organisation qui doit répondre rapidement à des situations d'urgence, auquel cas une prise d'inventaire plus fréquente (trimestrielle par exemple) serait plus appropriée. Des données fiables sur l'état, l'utilité et la valeur des stocks sont indispensables à des fins opérationnelles et revêtent une importance cruciale pour la mise en œuvre des normes IPSAS.

62. Le Comité recommande au HCR de perfectionner et de renforcer ses procédures de prise d'inventaire compte tenu de l'expérience acquise en 2010, y compris la nécessité de procéder à des inventaires physiques plus fréquents, jusqu'à ce que l'intégrité des systèmes soit garantie.

63. Le Comité recommande également au HCR de vérifier périodiquement tous les éléments des stocks qui pourraient être obsolètes ou endommagés et d'en réduire éventuellement la valeur.

64. Le HCR a accepté les recommandations en indiquant qu'elles seraient mises en œuvre dans le cadre de son projet mondial tendant à faire l'inventaire physique de tous les stocks et immobilisations corporelles de l'ensemble de ses opérations entre juin et septembre 2011, en plus des prises d'inventaires effectuées à la fin de l'exercice budgétaire. Compte tenu des résultats de l'exercice de validation des comptes, il déterminera s'il convient de continuer à réaliser deux prises d'inventaire complètes par an ou s'il faudra en effectuer un nombre encore plus important pendant une certaine période. De plus, tous les stocks décomptés seront examinés du point de vue de l'obsolescence et de la dégradation physique, et sortis du bilan si nécessaire.

7. Préparation de la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS)

65. En juin 2010, le Comité permanent⁴ du HCR a décidé de reporter la pleine application des normes IPSAS de 2010 à 2012. Le Haut-Commissariat a reconnu avoir sous-estimé l'ampleur des mesures à prendre aux fins de l'adoption des normes et alloué des ressources insuffisantes à ce projet. De nouveaux retards ont par la suite été pris en raison des multiples priorités fixées par le HCR, dont la mise à niveau et la préparation du logiciel requis aux fins de la gestion axée sur les résultats et la présentation d'un budget restructuré à compter du 1^{er} janvier 2010.

Pilotage du projet

66. Le Haut-Commissaire adjoint est responsable du projet IPSAS pour le HCR. Un comité de pilotage a été créé, avec l'équipe de direction du Haut-Commissariat, et un comité des responsables des domaines fonctionnels a été chargé de gérer, sous l'égide du comité permanent, l'exécution concrète du projet. En juin 2010, le HCR a nommé un directeur de projet expérimenté, qui est assisté par une équipe de 12 fonctionnaires à temps plein.

67. Depuis la mise en place du projet IPSAS, le HCR a porté de 5 à 11 le nombre des groupes de travail chargés de formuler, de tester et d'étayer les nouvelles conventions comptables, et étoffé ces groupes en leur adjoignant les services de consultants spécialistes des systèmes d'information comptable et des progiciels de gestion intégrés. Le Comité a jugé suffisantes et appropriées les dispositions prises pour piloter le projet. Il estime certes utile que le HCR s'assure les services d'experts pendant la mise en application du projet, mais considère qu'il devra à plus long terme disposer de fonctionnaires dûment qualifiés en nombres suffisants pour concrétiser et préserver les avantages attendus de l'adoption des normes IPSAS.

Plan de mise en œuvre des normes IPSAS

68. Le plan présenté au Comité en mai 2011 prévoit quelque 1 700 projets, les mesures à prendre par chaque groupe de travail et le calendrier des tâches à accomplir. Le Comité a relevé des retards concernant certaines réalisations attendues et se demande dans quelle mesure ils pourraient remettre en question l'adoption des normes IPSAS en 2012. Le HCR l'a informé qu'il avait récemment actualisé son plan de mise en œuvre et modifié certaines échéances pour prendre en considération les conventions comptables à adopter et les moyens nécessaires pour appliquer les normes, qui avaient été mis en évidence pendant la phase d'exploration et de planification.

69. Vu les retards déjà observés dans l'exécution du plan de mise en œuvre des normes IPSAS et les échéances en jeu, le Comité recommande au HCR d'accroître la fréquence et l'intensité de son examen de la préparation de la mise en œuvre des normes IPSAS.

70. Pour préparer l'application des normes IPSAS, le HCR a publié en 2010 de nouvelles conventions comptables pour la gestion des actifs et mis en place des systèmes afin de saisir suffisamment de données pour mettre en œuvre la norme

⁴ Le Comité permanent a été créé en tant qu'organe subsidiaire du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire pour examiner les programmes et politiques mis en œuvre au cours de l'année.

IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Il avait envisagé de présenter l'information financière relative aux actifs, y compris leur valeur et leur quantité, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies dans ses états financiers pour 2010, comme le Comité l'avait recommandé, mais il n'avait pas suffisamment nettoyé et validé les données correspondantes pour y parvenir. Le Comité craint que cela ait pour effet que le personnel des bureaux extérieurs, notamment, ne soit pas suffisamment informé des règles à suivre pour évaluer et comptabiliser la valeur des actifs.

71. L'équipe de projet tient un inventaire des risques, composé de sept éléments susceptibles d'entraver l'adoption des normes IPSAS en 2012. Le HCR a jugé importantes la probabilité et l'incidence éventuelle de quatre de ces risques, qui concernent ce qui suit :

a) L'intégrité des données comptables et son incidence sur l'ouverture et la clôture des soldes. Le HCR a commencé à nettoyer les données sans avoir défini de paramètres de résultat car il n'est pas encore certain de l'ampleur que prendra cet exercice;

b) La possibilité que les états financiers établis conformément aux normes IPSAS ne reflètent pas fidèlement la situation financière et les résultats du HCR, et ne permettent pas de présenter les résultats du budget de trésorerie au regard des régularisations;

c) Les nouvelles procédures de rapprochement des stocks et immobilisations corporelles qui doivent être élaborées, vu l'ampleur des changements à opérer dans toute l'organisation pour respecter les normes IPSAS;

d) Le manque de temps disponible pour dispenser une formation avant la date de mise en application des normes. Le HCR n'a toujours pas élaboré de stratégie pour atténuer ce risque.

72. Le Comité estime que les risques recensés sont réels et que l'intégrité des données et la gestion du changement fondée sur la formation, en particulier pour les bureaux de pays, constituent les principaux obstacles au respect des échéances fixées pour la mise en œuvre des normes. Il considère que l'absence de motivation et les faibles capacités de gestion financière des bureaux de pays représentent un risque majeur pour l'application du calendrier. À mesure que le projet approchera de la phase d'adoption effective des normes, le comité de pilotage devra actualiser et examiner l'inventaire des risques dans le détail et de manière régulière, à chaque réunion, et il lui faudra actualiser les stratégies d'atténuation des risques ou en élaborer de nouvelles.

73. Le Comité recommande au HCR de s'attacher en priorité à : a) examiner et nettoyer ses documents comptables, y compris les soldes de tous les comptes d'actif et de passif; et b) renforcer ses opérations de clôture mensuelle, afin de rapprocher entièrement tous les comptes et de préserver l'intégrité des documents comptables.

74. Le HCR a accepté la recommandation, en indiquant que son plan de mise en œuvre prévoyait un examen complet des comptes et leur rapprochement avec les grands livres et grands livres auxiliaires. L'équipe IPSAS sera renforcée en recrutant des comptables supplémentaires pour effectuer le rapprochement de tous les comptes.

Révision des règles de gestion financière relatives aux contributions volontaires gérées par le HCR

75. L'équipe IPSAS s'emploie actuellement à réviser les règles de gestion financière relatives aux contributions volontaires gérées par le HCR pour tenir compte de l'adoption de la méthode de la comptabilité d'exercice, pour approbation par le comité permanent à l'automne 2011. Les modifications envisagées ont été communiquées au Comité des commissaires aux comptes en juin 2011 et sont à l'examen.

Élaboration d'un projet d'états financiers types

76. L'élaboration d'un avant-projet de comptes factices, comprenant les états financiers de base et les notes y relatives et les conventions comptables à adopter, donnera au HCR une première occasion de déterminer s'il est en mesure de produire des états financiers conformes aux normes IPSAS. Elle permettra au Comité de déceler les carences éventuelles et de prodiguer des conseils avant l'entrée en application effective des normes. Le plan de mise en œuvre prévoit qu'une série de comptes factices sera mise au point pour validation par le Comité en novembre 2011. Le Comité est toutefois préoccupé par la proximité de l'échéance et l'absence de précision concernant l'utilisation de données réelles dans les avant-projets de comptes factices, et par le fait également qu'il n'a pas encore vu ces projets. Sans simulation sur la base de données réelles, il est peu probable qu'une organisation aussi complexe que le HCR puisse bénéficier d'une opinion sans réserve avant l'échéance prévue pour la mise en application des normes.

77. Le HCR a informé le Comité qu'il avait comparé ses projets d'état financier avec ceux mis au point par le Programme alimentaire mondial (qui étaient déjà présentés conformément aux normes IPSAS) pour définir les révisions nécessaires et l'information financière à présenter. Le Comité a constaté que ces efforts avaient été pris en considération dans le plan de mise en œuvre des normes.

78. Le Comité recommande au HCR d'arrêter un plan précis pour la mise à l'essai de comptes factices contenant des données réelles.

79. Le HCR a indiqué avoir programmé des simulations d'audit pour avril et août 2012. Il communiquera ses plans au Comité.

Audit des soldes d'ouverture

80. L'élaboration des états financiers types bénéficiera de l'établissement des soldes d'ouverture à utiliser pour la première année d'application des normes IPSAS. Il s'agit en fait du point de départ de la détermination du bilan initial selon la méthode de la comptabilité d'exercice. L'équipe IPSAS compte que les soldes d'ouverture seront arrêtés au 30 avril 2012 et validés pour le 11 mai 2012. Le Comité relève que le plan de mise en œuvre prévoit un audit des comptes selon les normes comptables du système des Nations Unies en 2011 et deux tests de clôture en avril et août 2012, avec la vérification des comptes correspondante. Il considère que ces processus sont certes indispensables à la bonne mise en œuvre, mais que le plan ne précise pas suffisamment de quelle façon les principales échéances seront respectées.

81. Le Comité recommande au HCR d'arrêter un plan précis pour l'établissement des soldes d'ouverture et de le lui communiquer dans les

meilleurs délais. Ce plan devrait prévoir un délai suffisant pour qu'il puisse auditer le bilan d'ouverture trois mois au moins avant la fin du premier exercice qui suivra l'adoption effective des normes IPSAS.

Concrétisation de tous les avantages escomptés des normes IPSAS

82. Le Comité n'a pas pu établir que les effets escomptés de l'adoption des normes IPSAS avaient été mis en corrélation avec les objectifs du projet et faisaient l'objet d'un suivi, ou que le HCR avait établi un plan en vue de tirer avantage de tous ces effets. Pour que le HCR puisse les mettre pleinement à profit, les avantages escomptés doivent d'abord être définis et quantifiés correctement, puis gérés, contrôlés et examinés de manière active pour qu'ils ne perdent rien de leur utilité.

83. Dès qu'il se sera conformé aux normes IPSAS, le HCR disposera d'un plus grand nombre de données à jour, exactes et comparables sur les stocks, les biens durables, les placements et les obligations futures. Bon nombre des bénéfices potentiels de l'application des normes IPSAS seront perdus si cette information n'est pas utilisée pour prendre des décisions éclairées sur le déploiement des ressources et définir les possibilités d'accroître la rentabilité des opérations. Il importe donc que les intervenants concernés par l'adoption des normes réfléchissent dès à présent aux moyens d'utiliser ces nouveaux éléments d'information pour réaliser des économies dans leur domaine d'activité.

84. Le Comité considère que, s'il est vrai que les normes IPSAS produiront pleinement leurs effets avec le temps, il n'en faut pas moins dresser le plus tôt possible des plans pour concrétiser ces avantages. Or, la responsabilité de la réalisation des avantages escomptés n'est pas encore clairement attribuée au HCR. Les responsables des domaines fonctionnels ne se sont pas encore engagés à tirer parti de façon quantifiable des effets escomptés et ne sont pas en mesure de dire comment ces avantages seront obtenus ou mesurés. Sans vision précise des moyens de concrétiser les avantages ni responsabilité clairement établie au niveau de chaque unité fonctionnelle, le risque existe que les avantages potentiels tardent inutilement à être concrétisés ou soient perdus. Sans plan précis et formellement arrêté qui indique les tâches à redéfinir, le risque existe que les responsables des domaines fonctionnels ou d'autres parties prenantes résistent aux changements qui doivent être opérés pour concrétiser les avantages ou les rejettent.

85. Le HCR a accepté la recommandation du Comité tendant à ce que, lorsqu'elle réaménagera sa stratégie, l'équipe chargée de la mise en œuvre des normes IPSAS définisse clairement les objectifs et les avantages escomptés du projet et mette au point une méthode pour suivre et gérer la concrétisation de ces avantages.

86. Il est essentiel que tous les fonctionnaires comprennent l'incidence qu'aura le nouveau système d'information financière sur leurs activités courantes. Or, faute d'allouer des ressources suffisantes à la formation et à la gestion du changement, les normes IPSAS risquent de ne pas être comprises et les avantages escomptés pourraient ne pas se concrétiser. La gestion du changement est l'un des cinq grands axes de la stratégie adoptée par le HCR pour mettre en œuvre les normes IPSAS. Le Haut-Commissariat a adopté un plan de gestion du changement axé sur le risque et nommé un responsable de la coordination des activités prévues jusqu'en décembre 2012, y compris en ce qui concerne la formation et la communication. L'une des tâches essentielles consiste à préciser les directeurs de programmes qui devront être

formés ou contactés, et à leur communiquer les tâches qu'ils devront accomplir pour promouvoir la bonne application des normes et pour concevoir et assurer la formation.

87. Le Comité n'a pas pu établir qu'il existait une vision claire des efforts à entreprendre pour mettre en lumière :

a) La façon dont l'information présentée selon la méthode de la comptabilité d'exercice et la gestion active des bilans et flux de trésorerie contribuera à améliorer la gestion financière, la prise de décisions et l'application du principe de responsabilité, et favorisera l'application de méthodes de travail plus économiques;

b) La façon dont la fonction financière peut contribuer à améliorer les résultats du HCR et à produire des données d'information perfectionnées pour étayer la prise de décisions;

c) La formation à dispenser aux décideurs et directeurs des opérations sur la nouvelle présentation de l'information financière et la façon de l'utiliser aux fins, par exemple, de la mesure des résultats, de l'établissement des coûts et de l'évaluation des placements.

88. Le Comité recommande au HCR de renforcer son programme institutionnel de gestion du changement concernant le passage aux normes IPSAS, en définissant les moyens dont les responsables de chaque unité fonctionnelle disposent pour prendre le projet en main et concrétiser les avantages escomptés pendant et après l'adoption des normes.

8. Rapport sur les résultats et gestion axée sur les résultats

89. Le cadre de gestion axée sur les résultats du HCR, dont l'élaboration a débuté en 2005, est un élément essentiel du grand programme de changement visant à améliorer la gestion des opérations et les rapports sur les résultats destinés aux donateurs. Le Comité a étudié, d'une part, les progrès accomplis par le HCR dans la mise en place du système de gestion axée sur les résultats, notamment pour les rapports reçus de son réseau de pays par l'intermédiaire de ses cinq bureaux régionaux, qui assurent la liaison entre les hauts responsables⁵ et les opérations de l'organisation et, d'autre part, les progrès accomplis dans la mise en œuvre de processus et de mécanismes d'appui, dont le système Focus⁶.

Saisie d'informations suffisantes et pertinentes sur les résultats

90. Le système Focus du HCR offre une structure de gestion des résultats obtenus au niveau des pays en organisant la planification et le suivi des services autour d'objectifs et de buts communs. Il a servi à planifier les activités du HCR en 2010 et 2011 et permis aux bureaux de pays de mieux comprendre les priorités opérationnelles de l'organisation. Le Comité note néanmoins que :

⁵ Les hauts responsables du HCR sont le Haut-Commissaire, un haut-commissaire adjoint, deux hauts-commissaires assistants chargés des opérations de pays et de la protection des populations déplacées. Il n'existe pas de « Conseil d'administration » constitué en tant que tel.

⁶ Focus est un logiciel en réseau élaboré en interne par le HCR, qui sert à planifier, archiver et produire des rapports sur les objectifs et les réalisations aux niveaux des pays et des programmes.

- a) Les données de suivi n'ont pas toutes été entrées dans Focus et la quantité de données disponibles reste très variable selon les bureaux de pays;
- b) L'exactitude et la fiabilité des données sur les résultats sont très inégales;
- c) Aucune solution n'a été trouvée pour concilier l'existence d'indicateurs adaptés aux circonstances locales et la nécessité d'établir dans l'ensemble du réseau du HCR des rapports cohérents permettant synthèses et comparaisons utiles;
- d) Les indicateurs portent principalement sur les volumes d'activité et très peu d'entre eux sont conçus pour évaluer la qualité, la ponctualité ou l'efficacité de l'exécution des programmes ou de la prestation des services.

91. Le Comité note que les bureaux de pays assument une part importante du travail administratif de saisie des données dans Focus mais que pour l'instant, ils ne voient guère en quoi le système peut les aider à mener leurs opérations de manière plus rentable. Le HCR s'emploie à simplifier les procédures de planification, réduire le nombre de rapports exigibles et améliorer la qualité des données et leur communication. L'une des principales difficultés pour le HCR consistera à concilier la nécessité d'alléger la charge de travail imposée au niveau des pays et celle de disposer de données sur les résultats plus fiables, pertinentes et utiles au niveau de l'organisation. Le Comité craint toutefois qu'après six ans de mise en place de la gestion axée sur les résultats, le HCR risque de voir la lassitude, le gaspillage du temps de responsables déjà très sollicités et le non-respect des règles gagner du terrain s'il ne réussit pas à rationaliser la mesure des résultats et à privilégier celle des activités essentielles à sa mission.

92. Le Comité recommande que le HCR rationalise la mesure des résultats et la recentre sur les activités essentielles à sa mission en y incluant non seulement la quantité, mais aussi la qualité et l'efficacité des services fournis. C'est aux responsables de hiérarchiser les activités, mais il faudra inclure dans les critères l'importance relative des activités financées ou les avantages tangibles qu'elles visent à apporter aux principales populations dont s'occupe le HCR.

93. Le HCR a accepté la recommandation, indiquant qu'il avait pleinement conscience du problème mentionné par le Comité, car il lui avait été déjà signalé par son personnel. Au début de 2011, il avait élaboré, à partir des enseignements tirés de la première année complète de mise en œuvre (2010), une version révisée et simplifiée du cadre de résultats qui serait appliquée aux opérations du HCR en 2012. Le Haut-Commissariat a également expliqué qu'un groupe de travail continuerait revoir et perfectionner la mesure des produits et des résultats apparentés pour qu'elle permette de suivre les aspects quantitatifs comme qualitatifs des résultats. Il a en outre précisé qu'il définirait un ensemble « d'indicateurs de base » centrés sur les domaines essentiels à sa mission et sur les améliorations tangibles apportées à la situation des populations dont il s'occupe, indicateurs qui lui permettraient de suivre régulièrement de plus près ses priorités stratégiques mondiales.

Rapports sur les résultats

94. Bien que le HCR fonctionne avec une structure décentralisée, ce sont les fonctionnaires de rang supérieur qui sont responsables en dernière analyse des résultats et de l'utilisation des ressources dans l'ensemble du réseau, et le Comité considère que le système Focus et les rapports sont pour eux le moyen d'exercer cette responsabilité. Le Comité espère que Focus servira effectivement à livrer des

rapports de synthèse faciles à interpréter pour les responsables et permettant des comparaisons utiles entre les opérations de pays. Ces rapports devraient être centrés sur la performance rentable et la réalisation effective et aider les responsables à décider de la répartition des ressources pour obtenir la meilleure rentabilité possible.

95. Le Comité constate que Focus offre d'immenses possibilités mais que la production de rapports n'est pas encore complètement fonctionnelle et que le personnel ne sait guère que cette possibilité existe. De ce fait, les rapports envoyés par le réseau de pays du HCR à la haute direction ne sont pas encore issus de Focus, et leur présentation varie selon les régions et les pays. L'utilisation de graphiques, de données de tendance et d'indicateurs reste rare et la plupart des rapports portent sur la mise en évidence rapide d'événements et de problèmes se produisant dans les pays où le HCR intervient. Bien que ces informations permettent aux hauts responsables de réagir rapidement aux situations de crise, elles ne fournissent ni d'analyse systématique des résultats ni de base pour la responsabilisation.

96. La plupart des rapports de pays acheminés par Focus sont établis en fonction du moment où sont prises les décisions d'affectation des ressources, en milieu et en fin d'année. Les données présentées à l'occasion de la planification et de l'examen en milieu d'année servent principalement à comparer les dépenses et le budget (en mesurant le « taux d'exécution ») et à justifier les augmentations du budget. Le Comité a constaté qu'on ne s'occupait guère de comparer les coûts-efficacités et que la mise en rapport des dépenses et des résultats n'était ni parlante ni clairement établie.

97. Les directeurs des cinq bureaux régionaux du HCR ont informé le Comité qu'ils trouvaient les rapports reçus utiles parce qu'ils donnaient un tableau des opérations en cours, mais qu'il y manquait une analyse structurée de l'état d'avancement et des effets des programmes. Ils ne pouvaient pas s'en servir, ni pour faire des comparaisons entre activités de leur région, ou établir un lien systématique entre les informations financières et les résultats, ni mettre en évidence les thèmes communs, les lacunes ou les obstacles dans la réalisation des objectifs, ni repérer facilement les points nécessitant une décision ou des mesures particulières. Le Comité juge possible de réduire le temps que les responsables passent à traiter un flux imprévisible d'informations ponctuelles et à recenser ce qui se passe dans chaque pays, en rendant les rapports plus structurés et plus faciles à assimiler.

98. Le HCR a informé le Comité que la phase 2 de l'élaboration du système Focus aurait pour objet d'améliorer les fonctions de gestion et de production de rapports, et de lui faire livrer des informations intégrées relatives aux finances et aux résultats ainsi qu'une analyse comparative et quantifiable des résultats aux niveaux national, régional et mondial par rapport aux priorités stratégiques mondiales du HCR. Le système devrait également offrir la possibilité de suivre plus régulièrement les résultats au cours de l'année. De nombreuses organisations ont recours à des « tableaux de bord » pour présenter les informations les plus importantes d'une manière interprétable, permettant à la haute direction de repérer facilement les domaines prioritaires nécessitant une intervention. Le Comité remarque que Focus comporte des champs qui pourraient livrer des tableaux de bord mais que cette fonctionnalité n'a pas encore été mise en service.

99. Le Comité recommande au HCR de se doter d'informations comparatives et fondées sur les coûts afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'allocation des ressources et de pouvoir établir plus précisément les

responsabilités. Il faudra tout particulièrement s'attacher à permettre les comparaisons entre les opérations de pays, à déterminer comment chacune des interventions du HCR concourt plus au moins à la transformation des conditions de vie des populations dont il s'occupe et à corrélérer les données relatives aux finances et aux produits afin de mesurer l'efficacité et la rentabilité des activités.

100. Le Comité recommande également au HCR, pour appuyer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, de se doter d'un tableau de bord succinct compatible avec Focus, permettant à la haute direction de se faire une meilleure idée des résultats et des risques dans les pays et globalement pour l'organisation.

101. Le HCR a accepté les recommandations. Il a expliqué que la mise à niveau prévue des principaux rapports d'activité dans Focus serait terminée au plus tard le 31 mars 2012. Un groupe de travail aidé par un expert extérieur tenait des consultations sur les changements à apporter aux procédés-métier pour la conception de nouveaux rapports qui seraient conçus pour montrer la mesure des effets, et les coûts prévus et effectifs, permettant donc d'évaluer plus facilement la rentabilité. La production de ces rapports s'inscrivait dans la mise en place du service d'information amélioré Global Focus, qui devrait être à la disposition des responsables et du personnel au début de 2012. La présentation de données factuelles sur les résultats et les risques dans un tableau de bord serait privilégiée, permettant aux hauts responsables de voir rapidement où pourraient être investies le plus utilement des ressources disponibles ou susceptibles de le devenir.

Évaluation des programmes

102. L'évaluation des programmes est un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats car elle permet de déterminer les effets et l'efficacité des interventions d'une manière que ne permet pas le suivi régulier des progrès. À ce dernier, en particulier à celui de l'exécution des produits destinés aux populations déplacées, doit s'ajouter, pour que le HCR soit en mesure d'évaluer l'effet de ses activités, l'évaluation périodique et détaillée.

103. À Genève, le HCR a une équipe chargée de l'élaboration et de l'évaluation des politiques, peu nombreuse mais expérimentée, qui réalise ou fait réaliser des évaluations. Sa taille limite le nombre d'évaluations qu'elle peut réaliser; elle s'occupe également d'organiser des ateliers sur les évaluations pour plus de 100 fonctionnaires du HCR. Toutefois, le Comité a trouvé peu d'éléments montrant qu'on avait fait réaliser des évaluations systématiques et indépendantes dans les opérations de pays où il s'est rendu, ce qu'il explique par le fait que les directives existantes sont mal connues dans les bureaux de pays et que l'obligation d'inclure des évaluations dans les plans et les budgets des projets n'est pas explicite.

104. Le HCR a accepté, comme le recommandait le Comité, de rétablir et de fixer solidement les principes énoncés dans ses propres directives en promulguant, au niveau des pays, une réglementation précisant clairement dans quelles circonstances les opérations de pays doivent normalement faire réaliser une évaluation des programmes et des projets, et imposant de planifier et de budgétiser explicitement l'évaluation au moment de la conception des projets.

9. Gestion des risques

105. Le Comité note que le HCR ne pratique pas de méthode formelle et systématique de la gestion des risques, notamment d'inventaire des risques institutionnels, pour l'organisation dans son ensemble, bien qu'il ait tenté de s'en doter en 2005 et en 2008. Il existe des quantités considérables de rapports ponctuels sur les risques envoyés par le réseau de pays par l'intermédiaire des bureaux régionaux, portant principalement sur les répercussions effectives et possibles des événements extérieurs – instabilité politique ou conflits – et les relations avec les partenaires. En revanche, la prise en compte des risques au sein de l'organisation est beaucoup moins évidente. Certains directeurs de bureaux ont reconnu que les évaluations des risques devraient être mieux documentées et formalisées pour guider l'élaboration des programmes de travail, des stratégies de réduction des risques et des interventions.

106. De l'avis du Comité, une gestion structurée des risques est essentielle à toute organisation bien pilotée, mais il existe en outre de sérieux motifs pour le HCR de s'en doter, en particulier pour une organisation dispersée dans le monde et intervenant dans des environnements dangereux présentant des risques spécifiques pour le personnel et la prestation de service : il est indispensable d'évaluer les risques, de prévoir les responsabilités et d'agir pour réduire les risques (le Comité sait que des organisations du même type mettent ces risques spécifiques en vedette dans l'inventaire des risques institutionnels destinés aux responsables). Le HCR, dépendant des contributions volontaires, se trouve particulièrement vulnérable à la dégradation de son image en cas d'échec patent; il doit s'assurer la coopération d'autres partenaires des secteurs de l'aide humanitaire et du développement, qui mettent eux-mêmes en place des méthodes de gestion des risques de plus en plus structurées.

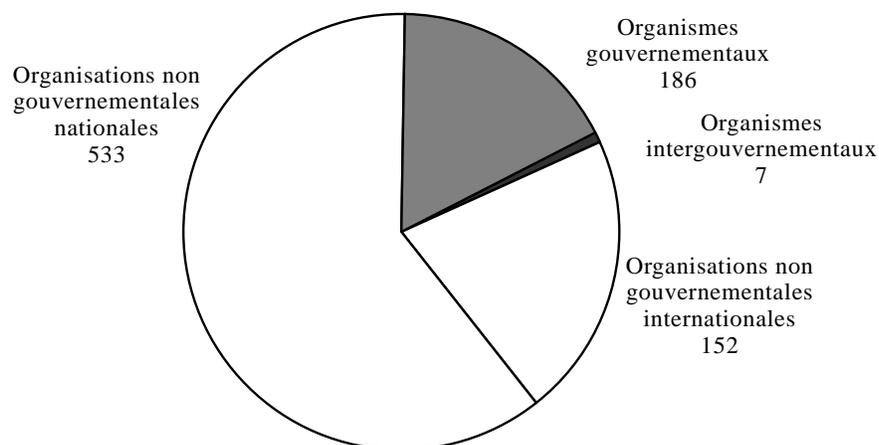
107. Le HCR a accepté, comme le lui recommandait le Comité, de fixer pour l'organisation dans son ensemble dans les meilleurs délais une méthode simple de gestion des risques en se basant sur les dispositions hiérarchiques en vigueur.

10. Partenaires d'exécution

108. Le Haut-Commissariat a recours à plus de 800 « partenaires d'exécution » pour mener à bien quelque 1 600 projets dans le monde entier. Parmi ces partenaires, on trouve des organismes gouvernementaux, des organisations non gouvernementales nationales et internationales et des entités de l'ONU (voir fig. II.1). Ils fournissent des services dans des domaines tels que la construction d'abris, l'éducation, les soins de santé, l'eau et l'alimentation, et l'assistance juridictionnelle. En 2010, 677 millions de dollars (soit environ le tiers des dépenses du Haut-Commissariat) sont passés par des partenaires, et le montant total dépensé ainsi augmente chaque année (voir fig. II.2).

109. En 2010, le Haut-Commissariat a examiné la manière dont il gérait ses partenaires d'exécution, et au cours de l'audit a communiqué les résultats de cet examen au Comité. Les recommandations qui en sont issues tiennent compte de nombre des recommandations formulées par le Comité au cours de l'audit intermédiaire et dans le présent rapport.

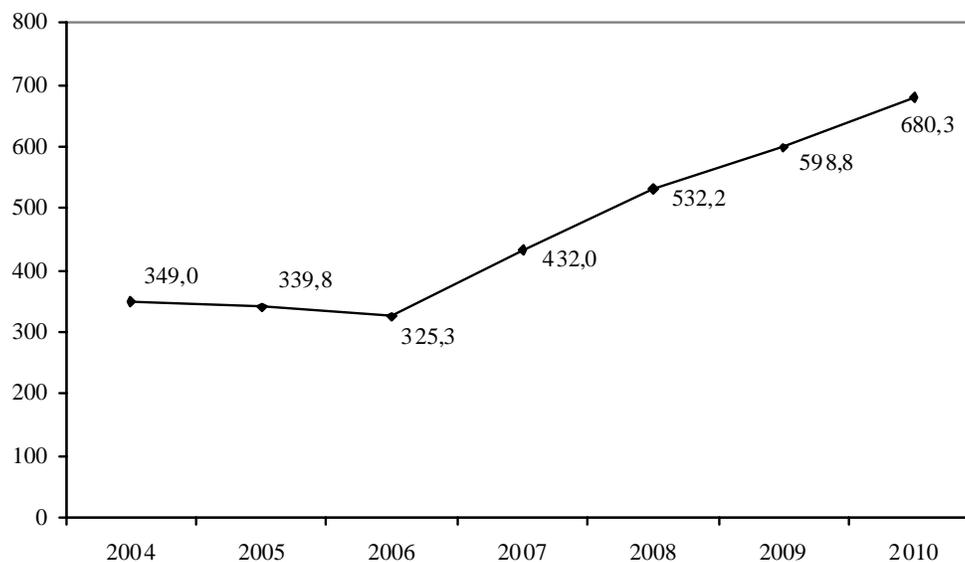
Figure II.1
Répartition des partenaires d'exécution en 2010



Source : Analyse par le Comité de données fournies par le service interinstitutions du Haut-Commissariat.

Figure II.2
Évolution temporelle des dépenses effectuées par l'intermédiaire de partenaires d'exécution

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse par le Comité de données fournies par le service interinstitutions du Haut-Commissariat.

Note : Les dépenses sont payées par tranches aux partenaires. Les versements sont susceptibles d'ajustements en cours d'année.

Informations sur la gouvernance et la gestion

110. La gestion des partenaires d'exécution n'est pas centralisée au HCR, de sorte que celui-ci a du mal à évaluer s'ils sont correctement gérés dans l'ensemble de l'organisation et s'ils concilient convenablement les aspects financiers et opérationnels, à prescrire des pratiques ou à en contrôler le respect systématique. Au siège, trois divisions sont respectivement chargées de l'élaboration des politiques et des directives; des relations extérieures; et de la certification des vérifications des comptes et du contrôle de la gestion financière. Les bureaux de pays sont responsables de la sélection, du suivi et du paiement des partenaires dans les limites réglementaires fixées par le siège.

111. Le Comité croit comprendre que le Haut-Commissariat cherche à améliorer sa gestion des partenaires d'exécution et la remontée d'information sur leurs résultats, ce qui, dans un premier temps, impliquera de créer un groupe chargé de préciser une méthode de gestion des partenaires fondée sur les risques. Il sera également envisagé de combiner les fonctions de gestion des partenaires au siège pour les confier à une unité de contrôle unique. Pour être efficace, ce nouveau groupe et les nouvelles structures devront avoir l'autorité voulue pour contrôler les bureaux de pays et les tenir responsables du respect des procédures définies au niveau central.

112. Au niveau des pays, le Comité a constaté que le respect des politiques par les bureaux de pays était très variable, notamment pour la fréquence et la précision des contrôles exercés sur les résultats et les dépenses des partenaires. Le Comité a également observé des cas où l'information et les rapports établis sur les résultats étaient médiocres, et où manquaient bien souvent une vision stratégique des projets essentiels, et l'évaluation des progrès accomplis par rapport aux objectifs d'étape et des risques pesant sur l'exécution. En revanche, la base de données de suivi de projets du Haut-Commissariat en Iraq, même si elle ne livre pas d'informations de gestion agrégées permettant une évaluation d'ensemble des partenariats, recèle des données qui seraient susceptibles de permettre des comparaisons entre partenaires ou entre zones où intervient un même partenaire, et donc d'analyser les tendances, de déceler des problèmes communs et d'éclairer les décisions concernant la répartition du travail à l'avenir. Le Comité a observé que la base de données centrale de renseignements sur les partenaires du Haut-Commissariat ne comportait pas actuellement de données sur leurs résultats.

113. Le Comité considère que la base de données de suivi de projets en Iraq pourrait connaître une application plus large dans l'ensemble du Haut-Commissariat, mais n'a pas trouvé trace d'une évaluation par le Haut-Commissariat de la compatibilité de cette base de données avec son infrastructure centrale. Le Comité voit bien que le Haut-Commissariat encourage l'innovation au sein de son réseau de bureaux de pays décentralisés, mais fait observer que le propre système de responsabilisation du HCR privilégie la gouvernance en matière d'informatique et de télématique et la veille informatique, le but étant de maximiser le retour sur investissement et de permettre l'élaboration de systèmes compatibles entre eux. Le Comité est d'avis que le Haut-Commissariat doit faire plus pour déterminer l'intérêt des solutions élaborées sur le plan local et la possibilité de les appliquer plus largement.

114. Le Comité recommande que le Haut-Commissariat examine les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau afin de

recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large, et d'évaluer leur compatibilité avec sa stratégie informatique.

115. Le Haut-Commissariat a accepté cette recommandation, et fait valoir que l'élaboration et le perfectionnement en cours du système Focus devraient permettre la mise en place d'un système de suivi de projets efficace et cohérent. Il a informé le Comité que le perfectionnement de Focus incorporerait les leçons tirées du système de suivi de projets utilisé pour ses activités en Iraq, mais que ce système avait été élaboré pour répondre à des besoins opérationnels bien particuliers. Le Comité reste d'avis qu'il y a des enseignements clairs et utiles à tirer du système mis en place en Iraq, qui pourrait donner à des équipes de pays, d'une manière que Focus ne permet pas la possibilité, de suivre et vérifier les activités dans des environnements précaires, telles que la construction d'un abri ou autre bâtiment, de photographier ces activités en les géolocalisant, et d'utiliser ces traces documentaires pour une synthèse des progrès, des tendances et des variations au sein d'un programme.

Contrôle de la gestion des partenaires

116. En principe, le Haut-Commissariat pratique la même méthode de gestion à l'égard de tous ses partenaires, quels que soient leur taille, leur situation géographique, leurs résultats antérieurs et la nature des services fournis. Cette méthode indifférenciée a ceci d'intrinsèquement inefficace qu'elle ne permet pas de consacrer plus de temps à la gestion des partenaires présentant un risque plus élevé. Le Haut-Commissariat a publié en 2009 une « liste de points à vérifier lors de la présélection » devant aider les équipes de pays à évaluer les risques de la collaboration avec chaque partenaire et à s'assurer que les partenaires sélectionnés satisfassent aux conditions préalables requises⁷. Il n'est pas obligatoire d'utiliser cette liste, mais une fois révisée, elle pourrait aider les équipes de pays à cibler les partenaires à risque élevé pour le contrôle. Le Haut-Commissariat envisage actuellement d'adopter une nouvelle méthode de gestion des partenaires qui serait axée sur les risques. Le Comité estime que, pour qu'une nouvelle méthode plus complexe et axée sur les risques ait des chances de réussir, il faudrait d'abord éliminer les disparités d'application de la méthode indifférenciée actuelle.

117. Le Comité recommande au Haut-Commissariat d'adopter pour la gestion de ses partenaires une méthode axée sur les risques qui énonce clairement les critères fixés et parte d'une évaluation objective et motivée des risques présentés par les partenaires, et de l'assortir de dispositions robustes permettant d'en contrôler l'application systématique par les bureaux de pays.

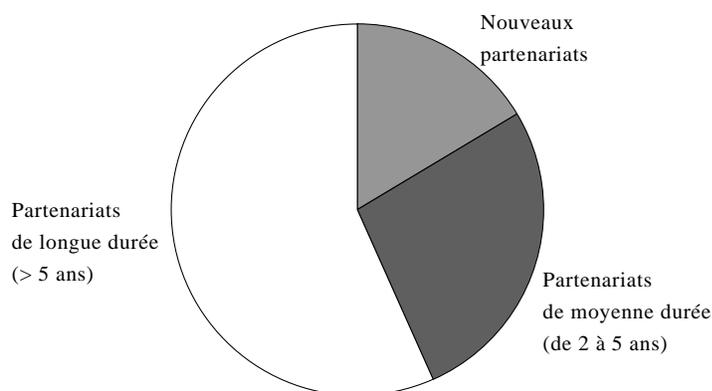
118. Le Haut-Commissariat a indiqué qu'il avait abouti à des conclusions très semblables à l'issue de son propre examen de la gestion de ses partenaires d'exécution : la méthode indifférenciée n'était pas satisfaisante, et une méthode axée sur les risques était nécessaire. Il avait décidé d'adopter pour la gestion de ses partenaires d'exécution une méthode différenciée et axée sur les risques, et d'allouer les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. La recommandation du Comité serait prise en compte pour faire avancer cette initiative.

⁷ Mémoire intérieur du HCR n° 003/2009.

Sélection des partenaires

119. Il est vrai qu'en certains lieux le nombre de partenaires possibles est limité, mais dans la plupart des cas un choix véritable s'offre au HCR. Soumettre périodiquement les partenaires à des tests ou à un réexamen, afin qu'ils ne puissent avoir la certitude qu'ils seront sélectionnés ou que leur engagement sera reconduit, est un moyen efficace d'améliorer les résultats et de réduire les risques de corruption. Le Comité a cependant constaté que la plupart des partenaires avaient vu leur engagement renouvelé pendant plusieurs années sans que leurs coûts ni leurs résultats aient été comparés à ceux des autres options possibles. Le taux de rotation est également faible; le Haut-Commissariat a collaboré avec en moyenne 145 nouveaux partenaires au cours de chacune des cinq dernières années, mais plus de la moitié de ses partenaires (57 %) avaient travaillé avec lui sans interruption pendant plus de cinq ans, et 28 % pendant plus de 10 ans.

Figure II.3
Durée des partenariats



Source : Analyse par le Comité de données fournies par le service interinstitutions du HCR.

120. Le Comité a constaté que les justifications et les méthodes de sélection des partenaires variaient d'un bureau de pays à l'autre. Ainsi, deux bureaux de pays demandent de remplir des formulaires de justification normalisés, dont l'un comporte une évaluation coût-bénéfice. Ce formulaire de justification doit être ratifié par un comité de sélection. Dans les autres bureaux de pays, le Comité n'a guère trouvé d'éléments dénotant un processus de sélection objectif et étayé, et il n'y avait guère eu d'examen des autres fournisseurs possibles ni d'analyses comparatives des capacités et de la conformité aux critères de sélection.

121. Le Comité a noté que, même dans les bureaux où il y avait manifestement une procédure de sélection, le rapport coût-efficacité n'était pas un critère important – ni dans les directives ni dans la pratique – pour l'évaluation ou la sélection des partenaires. Pour être sélectionnés, les partenaires devaient obligatoirement remplir quatre conditions (notamment être légalement enregistrés et posséder un compte bancaire). Sur les 11 critères supplémentaires énumérés par les directives, les plus

importants étaient des facteurs tels que l'« expérience locale », la « qualité du service » et la « rapidité de réaction »⁸.

122. L'établissement d'un partenariat étant moins long et moins coûteux, les équipes de pays du HCR se trouvent dissuadées de vérifier formellement si l'option commerciale ne serait pas préférable pour optimiser les sommes dépensées. Celle-ci exige une mise en concurrence par appel d'offres, et l'approbation du Comité des marchés, tandis que la sélection et l'engagement des partenaires, en dépit de leur importance pour les résultats du Haut-Commissariat, ne donnent lieu qu'à des procédures beaucoup moins complexes. Le Service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du HCR a informé le Comité que le choix entre un partenariat ou une passation de marché était laissé aux groupes de programme de pays du Haut-Commissariat. Le Comité a observé plusieurs cas de services commerciaux fournis par des partenaires (des services de construction au Pakistan, des services logistiques en République-Unie de Tanzanie), où il aurait peut-être été plus approprié et plus rentable d'avoir recours à la mise en concurrence, mais n'a pas été en mesure de quantifier l'ampleur mondiale de cette pratique, étant donné que le Haut-Commissariat ne compile pas les données y relatives.

123. Même dans les cas où il est évident que le partenariat est la bonne modalité d'exécution, le Comité considère qu'il importe que le Haut-Commissariat, pour engager des partenaires d'exécution, se fonde sur des dispositions transparentes faisant appel à une mise en concurrence (ou au moins à une évaluation) et étayées, en vue de réduire au possible les risques de corruption (une partie importante des dépenses étant effectuée dans des zones où ce risque est élevé) et d'obtenir le meilleur rapport coût-efficacité et les meilleurs résultats. Le Haut-Commissariat a porté à la connaissance du Comité divers motifs de ne pas recourir à la mise en concurrence qui peuvent être convaincants dans certaines circonstances locales : absence de fournisseurs commerciaux, nécessité pour le fournisseur de savoir se comporter convenablement avec des personnes déplacées, ou manque de capacité des équipes du Haut-Commissariat pour gérer directement des fournisseurs commerciaux ou des sous-traitants. Le Comité craint toutefois que de bonnes occasions d'améliorer les résultats des partenaires ou de recourir à des solutions commerciales puissent être manquées faute d'avoir été véritablement envisagées.

124. Le Comité recommande au Haut-Commissariat d'imposer des règles impératives systématiquement applicables à ses opérations dans les pays :

- a) Obligation de fournir des pièces justifiant la sélection des partenaires, avec prise en compte explicite du rapport qualité/prix et des exemples de pratiques optimales;**
- b) Obligation d'évaluer formellement à intervalles réguliers (une fois tous les cinq ans étant le minimum absolu) les autres partenaires possibles;**
- c) Obligation d'envisager la possibilité d'une passation de marché chaque fois qu'il s'agit de se procurer un service offert sur le marché, et de justifier documents à l'appui tous les cas où un partenaire non commercial est sélectionné sans qu'il ait été fait appel au marché.**

⁸ Voir UNHCR, *Partnership: An Operations Management Handbook for UNHCR's Partners*, sect. 1.6; et UNHCR manual, sect. 5.1, par. 3.3 et 3.4.

125. Le Haut-Commissariat a fait remarquer qu'il avait déjà fait parvenir à toutes ses opérations de terrain des instructions visant à améliorer les processus de sélection et de renouvellement des partenaires, leur faisant notamment obligation : a) d'établir un comité local de sélection des partenaires; b) d'affiner les critères de sélection afin d'étoffer la liste des points à contrôler lors de l'engagement des partenaires d'exécution, de façon à y inclure la valeur ajoutée, l'analyse coûts-bénéfices et les résultats escomptés; c) d'instituer une piste documentaire complète et formalisée pour toutes les sélections et les décisions prises à cet égard; et d) d'établir un programme d'inspections et d'examens afin de garantir que les instructions renforcées soient respectées. Des missions d'appui du siège et des ateliers concourront à renforcer ces améliorations. Les instructions seront encore perfectionnées en fonction de certaines recommandations du Comité, par exemple en ce qui concerne l'évaluation au moins quinquennale des autres solutions d'exécution possibles.

Contrôle des prestations et des résultats des partenaires

126. Les accords subsidiaires avec les partenaires comprennent des cadres de résultats visant à lier les objectifs et les activités des projets à des cibles et des indicateurs appropriés permettant d'évaluer les résultats obtenus. Ces cadres de résultats et le suivi ultérieur par le biais de rapports semestriels sont une des principales méthodes employées par le Haut-Commissariat pour évaluer et gérer les résultats des partenaires. Le Comité a constaté que chaque accord subsidiaire avec un partenaire comportait un cadre de résultats, mais a noté un certain nombre d'insuffisances, notamment :

a) Les indicateurs de résultats visent surtout le volume d'activité, et rarement la satisfaction des bénéficiaires ou des aspects tels que la ponctualité ou la qualité du service. Par exemple, l'évaluation de services d'entreposage pourrait utilement prévoir de mesurer la fiabilité du suivi des stocks ou la ponctualité du service, plutôt que de viser exclusivement le nombre d'objets traités; l'évaluation des activités de protection de personnes déplacées pourrait s'intéresser à la satisfaction des bénéficiaires ou à la sensibilisation au service autant qu'au nombre de cas traités;

b) Les indicateurs de résultats ne sont généralement pas assortis de niveaux de référence ou d'objectifs quantifiés au démarrage de l'accord, ni de jalons intermédiaires permettant d'évaluer les progrès réalisés en cours d'année et, dans certains cas, il y a très peu d'indicateurs même pour les aspects les plus concrets des projets.

127. Le Haut-Commissariat a souscrit à la recommandation du Comité tendant à faire figurer plus d'indicateurs dans les accords de partenariat, par le biais d'une révision des directives et de l'obligation de soumettre les cadres de résultats à l'autorisation de la direction avant la signature d'un accord.

128. Le Haut-Commissariat a indiqué que cet aspect serait intégré au perfectionnement plus large des rapports sur les résultats obtenus.

129. Pour bien contrôler les activités de ses partenaires, il importe que le Haut-Commissariat obtienne des informations suffisantes et fiables sur leurs résultats. Le Comité lui a déjà recommandé de formaliser le suivi des progrès de l'exécution des projets et de garder la trace des contrôles effectués. Le Haut-Commissariat sait l'importance de ce suivi de l'exécution par comparaison aux indicateurs de

performance fixés au démarrage des projets, mais le Comité a constaté qu'il n'y avait toujours pas en 2010 de méthode cohérente de consignation et d'archivage des visites de contrôle.

130. Les directives du Haut-Commissariat exigent des bureaux de pays qu'ils vérifient que les partenaires avancent dans la réalisation des objectifs convenus et que les fonds sont utilisés exclusivement aux fins énoncées dans les accords subsidiaires relatifs au projet. Les bureaux de pays s'y conforment au moyen de rapports trimestriels de suivi financier fournis par les partenaires, et de rapports descriptifs, semestriels et en fin d'année, sur les progrès réalisés. Il faut que les rapports financiers et les rapports de situation émanant des partenaires soient validés de façon régulière :

a) Le Comité a constaté que la fréquence des validations financières variait entre une et quatre fois par an, et que leur contenu variait également. Les bureaux de pays ont élaboré des modèles de suivi financier, mais le contenu et l'ampleur des contrôles ne sont pas systématiques, et le personnel des programmes du Haut-Commissariat qui les effectue n'a pas toujours les compétences financières voulues pour déceler les problèmes financiers et poser les bonnes questions à leur sujet;

b) En ce qui concerne le suivi des résultats, le personnel des programmes utilise les appels téléphoniques, les courriels et les missions pour contrôler et valider les progrès annoncés, et est en train de tester de nouvelles méthodes telles que des permanences téléphoniques ouvertes aux réfugiés (pour qu'ils puissent signaler des problèmes) et les logiciels de GPS. Le Comité a toutefois noté que ces contrôles n'étaient pas clairement liés aux objectifs et au plan de travail définis par l'accord subsidiaire passé avec le partenaire, et n'étaient assortis que d'une documentation limitée sur la portée, la fréquence et les résultats des examens indépendants.

131. Plus généralement, les rapports financiers et les rapports sur l'exécution des programmes sont vus comme activités distinctes au lieu d'être intégrés, et les versements aux partenaires sont rarement fondés sur l'exécution des prestations ou la réalisation des objectifs. Le Comité a été informé que des équipes de contrôle polyvalentes ont été établies en 2011 dans certains bureaux de pays, le Haut-Commissariat pensant que cela permettra de mieux comparer la part du budget dépensé et le taux de réalisation des objectifs de chaque activité pour justifier les versements aux partenaires.

132. Dès que l'on a des doutes concernant les résultats des partenaires, il faut prendre sans délai des mesures de suivi appropriées. Le Comité a observé que les bureaux de pays usaient de différentes méthodes lorsque les résultats des partenaires laissaient à désirer. Certains bureaux pratiquaient manifestement un suivi actif allant jusqu'à la retenue des versements. Dans d'autres bureaux, ce n'était pas évident. Dans un cas, le Comité a observé que, bien que la direction ait su qu'à plusieurs reprises les objectifs aient été loin d'être atteints (d'où une forte réduction des activités de protection de groupes vulnérables prévues), rien n'indiquait que le partenaire ait dû rendre des comptes, et les rapports de contrôle sur place ne faisaient pas allusion au problème. Le Comité a rapporté ce cas au siège du Haut-Commissariat.

133. Le Haut-Commissariat a souscrit à la recommandation faite par le Comité d'établir, lors de l'élaboration de sa nouvelle méthode de gestion et afin de contribuer à améliorer la permanence des méthodes, des listes types de points à vérifier à remettre aux agents sur le terrain afin de leur permettre de rendre

compte en détail des visites qu'ils effectuent auprès des partenaires. Ces listes devraient mettre en vedette la nécessité d'une action ferme des bureaux de pays en cas de mauvais résultats des partenaires, et être assorties de l'obligation de joindre des pièces justificatives exhaustives à propos des mesures prises. Cette recommandation remplace la recommandation antérieure du Comité.

134. Le Haut-Commissariat a fait savoir qu'il prendrait en considération cette recommandation lors de l'examen plus général des moyens de mieux gérer ses partenaires d'exécution.

Attestation de vérification des comptes

135. L'attestation indépendante des vérifications de comptes est un des principaux moyens permettant au Haut-Commissariat de s'assurer que ses partenaires dépensent convenablement le financement dont ils disposent. Lors de l'audit de l'exercice 2008, le Comité a assorti son opinion d'une réserve du fait que le HCR ne faisait pas réaliser de contrôles indépendants des dépenses de ses partenaires. Pour l'exercice 2010, le Comité a constaté qu'en mai 2011, le Haut-Commissariat avait reçu 99 % des attestations de vérification des comptes qu'il attendait de ses partenaires, portant sur plus de 99 % des 677 millions de dollars de dépenses des partenaires en 2010.

136. L'analyse des rapports d'audit par le Haut-Commissariat a révélé que, pour 40 projets, dont les dépenses totales s'élevaient à 28 millions de dollars, l'opinion des vérificateurs était assortie de commentaires. Le Comité a examiné les 13 rapports assortis d'une réserve concernant des projets où les dépenses avaient dépassé 500 000 dollars, portant au total sur 20,5 millions des 28 millions de dollars. Il a constaté que les vérificateurs avaient relevé des erreurs portant sur 597 000 dollars au total dans les dépenses faites par les partenaires. Compte tenu du taux d'erreur probable (3 %) dans les autres rapports assortis de commentaires, l'erreur totale est négligeable. Le Haut-Commissariat donne suite aux problèmes constatés avec ses partenaires et a l'intention de prendre des mesures correctives ou de récupérer l'argent, le cas échéant.

137. Le Haut-Commissariat a établi des procédures efficaces pour donner suite aux attestations de vérification des comptes assorties de réserve, ainsi qu'aux erreurs et incertitudes constatées dans les paiements effectués par les partenaires, mais le Comité a noté que les attestations de vérification des comptes non assorties de réserve n'étaient pas soumises à un examen de haute qualité. En particulier, le Comité n'a guère trouvé de preuves que les carences constatées dans des lettres d'observations portant sur une opinion sans réserve aient été systématiquement analysées et traitées par le Haut-Commissariat.

138. Le Comité recommande que le Haut-Commissariat examine les lettres d'observations émises par les vérificateurs indépendants et les rapproche des rapports de contrôle financier des partenaires d'exécution, et prenne le cas échéant des mesures de suivi.

11. Situations de réfugiés prolongées

139. Sur les 10 millions de réfugiés que dessert le Haut-Commissariat, environ 5,5 millions sont en « situation de réfugié prolongée » depuis plus de cinq ans. Le Haut-Commissariat a dénombré environ 25 situations de ce type dans le monde, chacune perdurant déjà en moyenne depuis une vingtaine d'années. Le

Haut-Commissariat a déclaré en 2007 que toutes ces vies humaines immobilisées étaient autant de vies gâchées et de ressources gaspillées, et que cette situation représentait une menace supplémentaire pour la sécurité⁹.

140. Comme l'énonce son mandat depuis 1950, l'un des rôles du Haut-Commissariat est de trouver des solutions durables aux problèmes; réduire la dépendance à son égard est aussi un objectif majeur, mais depuis les années 90 il lui est difficile d'obtenir à cet égard des résultats complets et durables. Les principales solutions recherchées sont le rapatriement volontaire des réfugiés dans leur pays d'origine, leur intégration dans le pays d'accueil ou leur installation dans des pays tiers, mais chacune de ces solutions pose de nombreux problèmes institutionnels, financiers et politiques. Par exemple, le Haut-Commissariat est tributaire de la participation et du soutien d'autres entités du système des Nations Unies et des gouvernements pour les mettre en œuvre, et dans certains cas, les causes premières du déplacement des réfugiés (généralement, l'instabilité et le conflit) persistent.

141. Les situations de réfugiés prolongées représentent pour le Haut-Commissariat une question d'ordre stratégique qui a d'importantes répercussions sur la gestion des ressources. Le Comité a donc voulu déterminer si le Haut-Commissariat prenait bien en compte ces répercussions, ainsi que la nécessité de parvenir à des solutions durables, et comment les opérations de pays géraient les risques et les incertitudes dans leur recherche de solution et leurs efforts de coopération accrue avec d'autres institutions du système des Nations Unies.

Gouvernance et gestion des ressources

142. En 2008, le Haut-Commissariat a lancé un plan d'action mondial ciblant cinq situations spécifiques considérées comme les plus susceptibles de s'améliorer et qui, en cas de succès, seraient autant d'exemples sur lesquels s'appuyer pour trouver des solutions dans d'autres pays (voir tableau II.1).

Tableau II.1

Les cinq situations de réfugiés prolongées visées en priorité par le Plan d'action mondial

<i>Situation</i>	<i>Date de début</i>	<i>Nombre de réfugiés (en 2010)</i>	<i>Principales solutions durables</i>	<i>État d'avancement actuel de ces solutions</i>
Érythréens au Soudan oriental	Vagues successives dans les années 80 et 90	149 000	Intégration locale : amélioration des moyens de subsistance et de l'autonomie	Un plan d'action conjoint, en cours d'élaboration, doit être présenté aux donateurs.
Burundais en République-Unie de Tanzanie	Années 70	240 000	Rapatriement volontaire au Burundi (46 000 personnes); naturalisation et intégration en	Le programme de rapatriement volontaire a été mené à bien; le programme d'intégration

⁹ Voir EC/54/SC/CRP.14.

<i>Situation</i>	<i>Date de début</i>	<i>Nombre de réfugiés (en 2010)</i>	<i>Principales solutions durables</i>	<i>État d'avancement actuel de ces solutions</i>
			République-Unie de Tanzanie (172 000 personnes)	locale en est au stade du plan d'action conjoint.
Ressortissants du Myanmar au Bangladesh	1991-1992	29 000 dans les camps du HCR et 200 000 personnes (chiffre estimatif) dispersées dans les communautés locales	Programme de développement pour les principales zones d'accueil de réfugiés	Le plan d'action conjoint initial a été rejeté en 2010 par le gouvernement du pays d'accueil; il est actuellement en cours de négociation.
Afghans au Pakistan	Vagues successives à partir de 1979	1,8 million	Programme de développement pour les principales zones accueillant des réfugiés	Programme en cours de mise en œuvre
Croates en Serbie	1991	61 000 (dont environ 1 000 dans les centres de réfugiés et 8 000 personnes vulnérables logées chez l'habitant)	Les rapatriements volontaires vers la Croatie ont cessé pour l'essentiel; l'accent est mis sur l'intégration de ceux qui souhaitent rester en Serbie.	Le HCR vise à mettre fin à ses opérations dans cette région en 2011, les autorités serbes et croates devant fournir un logement à ceux qui résident encore en centre collectif ou dans des logements privés de mauvaise qualité.

Source : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, principalement le document « Overview of major protracted refugee situations », février 2010.

143. Le Comité a constaté que malgré son caractère stratégique, le Plan d'action mondial avait été appliqué comme une série de projets distincts, sans référent unique qui en soit responsable, et que l'encadrement des activités était dispersé entre le siège du Haut-Commissariat et les opérations de pays – ce qui s'explique en partie par le fait que le HCR délègue la responsabilité des différents projets au niveau des pays. Il n'a trouvé aucune liste d'objectifs ou de mesures consolidées permettant de juger de l'efficacité de l'ensemble du Plan face au problème global des situations de réfugiés prolongées, ni aucun moyen de retracer la répartition des ressources allouées à cette priorité stratégique par le Haut Commissariat. Ayant

analysé les données relatives à 11 de ces situations (représentant les deux tiers des réfugiés dans ce cas), le Comité a noté que :

a) Le nombre de réfugiés de longue durée a connu une baisse nette de 0,6 million depuis 2007, ce qui est peu par rapport à ce qu'on aurait pu espérer vu que 1,2 million de réfugiés ont été enregistrés comme ayant bénéficié des solutions proposées, mais s'explique probablement par les naissances et les nouvelles arrivées de réfugiés;

b) Les dépenses du Haut-Commissariat en faveur de ces populations restent importantes et devraient augmenter de 300 millions de dollars en 2011 (soit une augmentation de 150 % depuis 2007). Par comparaison, les montants en faveur de solutions durables semblent relativement faibles, bien qu'en augmentation également (42 millions de dollars en 2009 contre 22 millions de dollars en 2007).

144. Le Haut-Commissariat prévoit de faire baisser, dans les trois à cinq prochaines années, la part des ressources qu'il alloue, dans les situations de réfugiés prolongées, à la catégorie « soins et entretien », au profit de solutions durables, mais il ne dispose actuellement pas pour toutes les situations des données financières et quantitatives exhaustives (notamment en ce qui concerne les tendances de la population et des migrations) qui lui permettraient d'assurer le suivi nécessaire et de constater les changements apportés par les solutions durables à la situation des populations. Ce manque de données résulte de l'absence de référent unique pour ces situations au sein de l'organisation, mais aussi du fait qu'avant 2010, les systèmes de financement et de planification du HCR ne définissaient pas les situations de réfugiés prolongées comme une rubrique comptable ou une catégorie de produits. L'incapacité du Haut-Commissariat à assurer, pour cette initiative stratégique et intersectorielle majeure, un suivi régulier des progrès réalisés et des incidences financières, rend beaucoup moins efficace la gestion des ressources; il est cependant à noter que le HCR a fait des situations de réfugiés prolongées une catégorie de saisie des données pour 2012-2013.

145. Le Comité recommande au HCR de mettre en place au niveau de la direction un référent unique pour les situations de réfugiés prolongées, qui soit doté d'une autorité suffisante pour contrôler et activer les progrès dans toutes les situations, et pour faire rendre des comptes aux opérations de pays.

146. Le Haut-Commissariat a fait observer qu'il était tout à fait conscient du problème de la fragmentation mis en évidence par le Comité, et qu'il devrait réfléchir aux moyens d'appliquer sa recommandation, et déterminer par quelle méthode et quelle structure organisationnelle gérer plus efficacement les situations de réfugiés prolongées. Le calendrier de la mise en œuvre dépendra des autres actions prioritaires prévues en 2011.

Descriptifs-argumentaires de projets visant des solutions durables

147. Des descriptifs-argumentaires de projets visant des solutions durables sont présentés aux donateurs sous forme de documents d'appel et de plans d'action. Ces documents comprennent généralement une description de la situation et une évaluation des besoins, accompagnés d'un exposé de la solution proposée et du budget correspondant. Le Comité a constaté qu'il n'y avait pas d'analyse comparée explicite entre les options de base « intervention minimale » et « aucune intervention ». Il semblerait que le HCR n'ait pas pour habitude d'évaluer ses différents programmes en fonction de ces options de base, malgré l'importance de

celles-ci s'agissant de mesurer la rentabilité à tirer d'un changement radical de mode d'exécution.

148. Les descriptifs-argumentaires de projets visant des solutions durables présentaient rarement toute l'étendue des coûts et avantages; une analyse comparative plus complète devrait aussi prendre en compte les coûts et avantages pour les autres institutions du système des Nations Unies et les autres partenaires. Tout en sachant que le coût n'est qu'un facteur parmi d'autres, le Comité a comparé le coût du maintien des réfugiés en situation de réfugié prolongée d'une part, et celui de solutions durables d'autre part. Même si les données étaient incomplètes, et malgré l'extrême variabilité, d'une situation à l'autre, des coûts par réfugié d'un service de soins et entretien « stable » par rapport à ce qu'il en coûtait de réaliser des programmes de solutions durables tirant les bénéficiaires de leur situation de réfugié, il est apparu que dans certains cas, les solutions durables, plus coûteuses au départ, pouvaient permettre en quelques années de réaliser des économies.

149. Le Comité est bien conscient qu'il ne suffira pas de faire ressortir cette possibilité pour obtenir un financement à plus long terme en faveur de solutions durables. Les donateurs prennent en compte un éventail bien plus vaste de critères, notamment des facteurs politiques et autres, pour décider d'apporter leur soutien financier à telle ou telle cause. Le Comité note que dans la plupart des cas, l'investissement dans des solutions durables s'accompagne d'avantages plus généraux, notamment en réduisant le risque de conflit, qui par essence sont difficiles à quantifier. Dans certains cas, ces avantages, et le fait que les différentes options de base présentent différents niveaux de risque, peuvent contrebalancer les arguments financiers allant dans le sens contraire. Le Comité fournit à l'annexe II un modèle indicatif de comparaison entre les différentes options des descriptifs-argumentaires de projets visant des solutions durables. Il estime qu'une telle approche sera utile, car elle encourage la justification objective des décisions.

150. Le Comité recommande au HCR d'exiger explicitement qu'une comparaison entre les options de base « intervention minimale » et « aucune intervention » soit intégrée à chaque plan d'action présenté pour examen aux donateurs internes et externes en vue de trouver des solutions aux situations de réfugiés prolongées. L'objectif est de permettre au HCR de mesurer les avantages à gagner (ou déjà gagnés) de telle ou telle solution proposée, ce qui ne veut pas dire que le HCR doive considérer l'« intervention minimale » ou « aucune intervention » comme acceptables.

151. Le HCR a indiqué qu'il reconnaissait la nécessité d'un bilan complet de toutes les incidences des solutions proposées pour l'ensemble des parties prenantes, y compris les autres institutions du système des Nations Unies, et qu'il réfléchirait à la recommandation du Comité ainsi qu'au modèle indicatif qu'il avait proposé, lorsqu'il élaborerait les futurs plans et dossiers à présenter.

Planification et budgétisation des solutions durables

152. Si l'on veut parvenir à des solutions durables, la planification et le contrôle financier doivent être minutieux, afin de faire en sorte que les coûts de ces solutions soient bien compris dès le départ et qu'ils diminuent sur la durée. Le Comité note que de nombreuses solutions durables peuvent donner lieu à des surcoûts augmentant rapidement sur de courtes périodes, dus parfois à l'omission dans les premières prévisions de certains coûts standard (la sécurité par exemple) ou de

suppositions irréalistes quant à la réutilisation de matériels existants. D'autres causes fréquentes des augmentations de coûts tiennent à la modification des paramètres fixés par le gouvernement du pays d'accueil ou à des coûts imprévus pour les entités du système des Nations Unies partenaires du HCR. S'il est difficile d'estimer précisément ces derniers, il serait bon de prévoir une réserve pour imprévus dans le budget.

153. Le HCR a donné des instructions très détaillées aux équipes de pays en ce qui concerne la planification des solutions durables, et en particulier la conception des programmes. Si ces instructions guident l'évaluation et la répartition des coûts des programmes et définissent des principes utiles, elles ne dotent pas les équipes d'outils spécifiques leur permettant de calculer des estimations de coûts et des budgets solides. Le Comité pense que ces instructions devraient être actualisées et révisées à la lumière de l'expérience acquise par le Haut-Commissariat ces six dernières années.

154. Le HCR a souscrit à la recommandation du Comité, étant d'avis que ses instructions aux bureaux de pays sur l'élaboration de solutions durables gagneraient à être complétées par des listes récapitulatives de points à vérifier et à être revues à la lumière de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre des projets, afin d'aider les équipes de pays à mieux déterminer et budgétiser les dépenses habituellement entraînées par les solutions durables.

Renforcer la collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en vue de solutions durables

155. Bien que le HCR ait une longue expérience de la gestion des programmes de rapatriement et d'installation volontaire entrant dans les solutions durables offertes aux réfugiés, il en a moins pour ce qui est d'élaborer et d'exécuter des programmes d'intégration locale, qui appellent une action de développement économique et social. Ces programmes d'intégration nécessitent généralement des investissements sur plusieurs années dans les infrastructures, la santé et l'éducation, ainsi que dans l'amélioration des moyens de subsistance, le but étant de développer l'emploi et les revenus des populations. Pour mettre en place de tels programmes, le Haut-Commissariat doit travailler en collaboration avec d'autres institutions spécialisées dans ce type de développement, souvent par l'intermédiaire de programmes élaborés et mis en œuvre conjointement au service tant des réfugiés que des populations d'accueil.

156. L'action du HCR en faveur de solutions durables a été gênée jusqu'à présent par l'absence de partenaires compétents, par l'insuffisance et la courte durée des financements, et par la difficulté de convaincre les institutions de développement, aux niveaux institutionnel et national, que les populations de réfugiés peuvent prétendre à une aide au développement au même titre que les autres et ne relèvent pas exclusivement du HCR. Le Haut-Commissariat a tout de même travaillé avec un certain nombre d'institutions partenaires sur les situations de réfugiés prolongées, notamment avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM), et très souvent le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), compte tenu de sa vaste expérience de la mise en œuvre de programmes de développement pluriannuels et de sa présence active sur les lieux de ces situations de réfugiés prolongées. Si le Comité constate que des actions conjointes ont été menées par le HCR et le PNUD, notamment sous la forme de plans d'action conjoints répondant aux situations de réfugiés prolongées

en République-Unie de Tanzanie et au Soudan oriental, et qu'il y a eu un effort de coordination des demandes adressées aux donateurs, il n'existe entre les deux institutions aucun mémorandum d'accord définissant les fondements de leur coopération, ni de mécanisme convenu pour le financement de leurs travaux conjoints. Le Haut-Commissariat a fait savoir au Comité qu'un projet de mémorandum d'accord était en cours d'examen, et qu'il devrait être finalisé et signé par les chefs des deux institutions au début de l'automne 2011.

157. Le cycle de financement principalement annuel du HCR ne lui donne pas suffisamment l'assurance que les solutions durables, qui peuvent exiger plusieurs années, seront entièrement financées sur toute leur durée. Le PNUD a donc proposé de créer un fonds global conjoint et multidonateurs qui regrouperait les ressources sans les attribuer à tel ou tel pays ou activité; l'un des avantages serait que les donations annuelles pourraient être dépensées sur plus d'un exercice. Le Comité croit comprendre que le Haut-Commissariat réfléchit à cette proposition. Dans l'éventualité où elle ne serait pas acceptable, cependant, le HCR devrait trouver un autre moyen de réviser ses propres dispositions de gestion financière en vue de pouvoir affecter de manière plus souple les financements annuels des donateurs, répondant à la réalité des programmes pluriannuels d'intégration.

158. Le Comité recommande au HCR de finaliser dès que possible avec le PNUD un mémorandum d'accord, afin de donner aux bureaux de pays une plus grande certitude quant aux possibilités de travaux et de progrès conjoints en vue de solutions durables.

D. Informations communiquées par la direction

1. Passation par profits et pertes d'espèces, de créances et de biens

159. Le HCR a informé le Comité qu'il avait officiellement passé par profits et pertes des actifs liquides d'un montant de 5,9 millions de dollars (contre 1,1 million de dollars en 2009), répartis comme suit : contributions non acquittées (5,7 millions de dollars), versements de taxe sur la valeur ajoutée (105 000 dollars), et soldes d'exercices antérieurs dus à des partenaires d'exécution (133 000 dollars). Comme il a été mentionné plus haut, l'examen des sommes à recevoir effectué par le Comité a mis en évidence, pour 2010, 5,2 millions de dollars supplémentaires qui seront officiellement passés par profits et pertes en 2011. Le Comité a aussi observé que le HCR avait comptabilisé 690 000 dollars au titre des ajustements de change en 2010, compte tenu de ses avoirs en une certaine devise ayant perdu son statut de devise officielle en avril 2009.

2. Versements à titre gracieux

160. Le HCR a informé le Comité que le Haut Commissaire avait approuvé deux versements à titre gracieux d'un montant total de 15 249 dollars pour le règlement d'un différend soumis au Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et pour un incident de sécurité survenu pendant une année antérieure. Le Haut-Commissariat estimait qu'il avait le devoir moral d'effectuer ces versements et qu'ils étaient dans l'intérêt de l'organisation.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

161. Le HCR a rapporté au Comité en 2010 deux cas de fraude qui ont entraîné 35 000 dollars de perte (vol de liquidités et vente illégale de véhicules). Pour l'heure, le HCR a recouvré 11 000 dollars et les enquêtes de l'Inspecteur général¹⁰ sont en cours. Le Haut-Commissariat n'a pas encore indiqué si ces cas révélaient des faiblesses au niveau de ses mécanismes de contrôle.

E. Remerciements

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

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

Le Vérificateur général des comptes
de l'Afrique du Sud
(*Signé*) Terence **Nombembe**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) Liu Jiayi

12 juillet 2011

¹⁰ Le mandat de l'Inspecteur général, employé du HCR, prévoit trois fonctions : évaluer la qualité de la gestion du Haut-Commissariat; faire enquête en cas d'allégation de faute commise par qui que ce soit travaillant pour l'organisation; et mener des enquêtes en cas d'attaques violentes contre le personnel et les opérations du HCR, ainsi que d'autres types d'incidents susceptibles de ternir la réputation de l'organisation.

Annexe I

**État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations
formulées par le Comité dans son rapport relatif
à l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009**

Objet	Paragraphe du rapport ^a	Exercice biennal au cours duquel la recommanda- tion a été faite pour la première fois	Recommandation	Recommandation	Recommandation	Recommandation
			intégralement appliquée	partiellement appliquée	non appliquée ^b	devenue caduque
1. Veiller à ce que les groupes de travail chargés de préparer la mise en œuvre des normes IPSAS intensifient leurs efforts afin que celles-ci soient intégralement mises en œuvre en 2012, conformément à l'objectif fixé	27	2009		X		
2. Faire en sorte que les règles de gestion financière révisées, conformes aux normes IPSAS, soient adoptées parallèlement à l'entrée en vigueur des normes IPSAS	31	2009		X		
3. Analyser les raisons pour lesquelles certains groupes de travail n'ont pas du tout progressé dans la préparation du passage aux normes IPSAS et de prendre les mesures voulues pour y remédier	33	2009		X		
4. Veiller à ce que les responsables se conforment scrupuleusement aux instructions relatives à la clôture des comptes de l'Organisation; et ajuster les procédures internes pour que les règles régissant la vérification des comptes soient respectées	54	2009				X
5. N'épargner aucun effort pour accélérer la régularisation des engagements non réglés par rapport aux sommes à payer chaque fois que des factures sont disponibles pour corroborer la réception des biens et des services	57	2009		X		
6. Se conformer aux dispositions relatives à l'annulation d'engagements non réglés et	60	2007		X		

Objet	Paragraphe du rapport ^a	Exercice biennal au cours duquel la recommanda- tion a été faite pour la première fois	Recommandation	Recommandation	Recommandation	Recommandation
			intégralement appliquée	partiellement appliquée	non appliquée ^b	devenue caduque
renforcer les mécanismes de contrôle afin d'être en mesure de vérifier la validité des engagements						
7. Mettre en place un financement spécifique pour les charges à payer à la cessation de service et après le départ à la retraite	73	2007		X		
8. Modifier les notes afférentes aux états financiers en présentant les modifications apportées aux principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que les motifs et les incidences de ces changements	84	2009				X
9. Avant chaque réforme structurelle, établir des objectifs et des indicateurs précis et une analyse détaillée des incidences escomptées sur la gestion	89	2009	X			
10. Établir des statistiques et des indicateurs de référence pour mesurer l'amélioration de la qualité des prestations fournies par les services délocalisés	90	2009		X		
11. Veiller à mettre ses pratiques en conformité avec les critères de la Commission de la fonction publique internationale et les résolutions de l'Assemblée générale lorsqu'il recrute et affecte des administrateurs sur le plan national	96	2009	X			
12. Veiller à ce que les rapprochements bancaires soient exhaustifs et rectifier les écarts inexpliqués entre les rapprochements bancaires et le grand livre	100	2009				X

<i>Objet</i>	<i>Paragraphe du rapport^a</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommanda- tion a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation partiellement appliquée</i>	<i>Recommandation non appliquée^b</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
13. Poursuivre les efforts en vue d'améliorer le taux de justification en temps utile des avances faites aux partenaires d'exécution	108	2007		X		
14. Contrôler les versements aux partenaires d'exécution qui sont en attente de justification depuis plus d'un an, et prendre des mesures appropriées en vue de leur régularisation ou de leur remboursement par les partenaires d'exécution	117	2007		X		
15. Redoubler d'efforts pour obtenir les attestations de vérification de la part de ses partenaires d'exécution avant le 30 avril de chaque année	123	2007		X		
16. Redoubler d'efforts pour opérer les ajustements qui pourraient être requis en ce qui concerne les dépenses des exercices antérieurs enregistrés dans les états financiers	126	2007		X		
17. Faire en sorte que toutes les attestations de vérification attendues soient enregistrées dans sa base de données	130	2009	X			
18. Mettre à jour le contrat-type avec ses partenaires d'exécution	134	2009		X		
19. Systématiquement contrôler les indicateurs d'avancement de l'exécution des projets et garder trace des vérifications	139	2009			X	
20. Obtenir auprès de ses partenaires la communication de leurs inventaires annuels, procéder lors des missions à des vérifications de conformité entre les biens durables enregistrés dans sa base de données AssetTrak et ceux figurant dans les inventaires	151	2009		X		

Objet	Paragraphe du rapport ^a	Exercice biennal au cours duquel la recommanda- tion a été faite pour la première fois	Recommandation		Recommandation non appliquée ^b	Recommandation devenue caduque
			intégralement appliquée	partiellement appliquée		
tenus par ses partenaires, et vérifier lors des missions les stocks de biens durables achetés au moyen des fonds du HCR ainsi que les biens donnés par le HCR						
21. Enregistrer la valeur des biens durables régulièrement et dans les délais fixés, dès que les biens en question sont enregistrés dans la base de données des biens; effectuer un inventaire physique complet des biens durables dans chaque bureau local pour les comparer aux biens figurant dans la liste des biens enregistrés dans la base de données; et contrôler plus rigoureusement les procédures de cession des biens	153	2009		X		
22. Déclarer dans ses états financiers la valeur des biens non durables inutilisés à la fin de l'année, afin de rendre compte de ses actifs de façon plus complète et plus exacte	158	2007			X	
23. Continuer de s'efforcer de réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation non pourvus de fonctions temporaires	173	2007			X	
24. Prendre, en collaboration avec le BSCI, les mesures nécessaires pour réduire le nombre de postes d'auditeur interne restant vacants	184	2009			X	
Total			3	14	7	–
Pourcentage			13	58	29	0

^a Voir *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-cinquième session, Supplément n° 5E (A/65/5/Add.5)*, chap. II.

^b Voir annexe II.

Annexe II

Modèle indicatif d'argumentaire en faveur de solutions durables

<i>Option</i>	<i>Incidences sur les ressources du HCR</i>	<i>Incidences sur les ressources de l'ONU et des autres partenaires</i>	<i>Coûts et avantages pour les bénéficiaires</i>	<i>Facteurs socioéconomiques et politiques plus généraux</i>
Option de base : généralement « statu quo » ou « programme le plus probable » sans la modification envisagée	Nécessité de poursuivre les soins et l'entretien, y compris les activités déjà programmées visant des solutions durables	Ressources nécessaires sans la modification; généralement réduction des ressources fournies par les autres institutions des Nations Unies (Programme alimentaire mondial notamment)	Situation et risques pour les bénéficiaires sans la modification envisagée	Situation et risques sans la modification envisagée
Solution durable envisagée	Généralement réduction des ressources nécessaires sur une période d'évaluation de plusieurs années par rapport à l'option de base	Généralement nécessité pour les institutions de développement comme le PNUD de fournir plus de ressources	Évaluation des effets supplémentaires nets sur les conditions de vie des bénéficiaires selon un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs	Évaluation de facteurs tels que les effets sur l'instabilité ou le conflit selon des critères surtout qualitatifs mais avec possibilité de critères quantitatifs (réduction du risque de conflit, par exemple)

Source : Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies.

Note : Les coûts et avantages prévisibles peuvent être donnés pour différents horizons, à 3, à 5 et à 10 ans par exemple, et selon différents taux de réussite.

Chapitre III

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

Le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est responsable en dernier ressort du contenu et de l'intégrité des états financiers se rapportant aux contributions volontaires dont il assure la gestion, qui sont soumis au Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire et à l'Assemblée générale des Nations Unies.

Aux fins de l'exercice de cette responsabilité, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés se conforme aux méthodes et normes comptables prescrites et applique des systèmes et des procédures de contrôle comptable interne permettant d'assurer la fiabilité de l'information financière et la protection des actifs. Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables font l'objet de vérifications de la part du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies.

En particulier, les états financiers présentés dans le chapitre V, qui se composent des états I à III, des tableaux 1 à 3 et des notes y relatives, ont été établis conformément aux règles de gestion financière applicables aux fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/503/Rev.9) et aux normes comptables du système des Nations Unies. De l'avis de la direction, ils donnent une image fidèle de la situation financière du Haut-Commissariat au 31 décembre 2010, ainsi que des résultats des activités et des flux de trésorerie de chacun des programmes, fonds et comptes pour l'exercice clos à cette date.

Les états financiers sont par les présentes :

Approuvés :

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

Certifiés :

La Contrôleuse,
Directrice de la Division de la gestion
financière et administrative
(*Signé*) Karen Madeleine **Farkas**

Genève
Le 27 juin 2011

Chapitre IV

Principales données financières de l'exercice clos le 31 décembre 2010

A. Introduction

1. Le présent exposé des principales données financières vient en complément des comptes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour l'année 2010. On y trouvera un aperçu des résultats globaux et une analyse des états financiers par fonds, faisant ressortir les tendances et les changements significatifs.

2. Les principales données financières, les états financiers vérifiés et le rapport du Comité des commissaires aux comptes, accompagnés du rapport correspondant du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, seront présentés à l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session.

B. Vue d'ensemble

3. C'est la première fois que le Haut-Commissariat a exécuté ses programmes selon la nouvelle structure budgétaire correspondant à la gestion axée sur les résultats prévue dans les règles de gestion financière approuvées par le Comité exécutif (A/AC.96/503/Rev.9). Applicable à compter de l'exercice biennal 2010-2011, cette nouvelle structure prévoit que la planification des programmes sera axée sur les populations relevant de la compétence du Haut-Commissariat. Les informations financières de l'année 2010 sont donc présentées pour la première fois selon la nouvelle structure budgétaire.

4. L'adoption d'une nouvelle structure budgétaire pour la gestion axée sur les résultats, avec l'introduction de budgets et de plans opérationnels globaux, a eu des effets très marqués sur la manière dont l'organisation gère ses budgets et exécute ses programmes. De nombreuses méthodes et procédures nouvelles ont été mises en place. Les systèmes financier et de gestion ont été reconfigurés et les montants indiqués dans les états financiers de 2009 ont été alignés sur la nouvelle structure budgétaire aux fins du rapport établi pour 2010.

5. Jusqu'en 2009, les recettes et les dépenses au titre des programmes étaient inscrites au Fonds du programme annuel et au Fonds pour les programmes supplémentaires. Depuis le 1^{er} janvier 2010, avec l'introduction de la nouvelle structure budgétaire et des budgets globaux, le budget annuel reflète la totalité des besoins de financement, y compris au titre des budgets supplémentaires, lesquels sont établis pour les activités dont la nécessité survient après que le Comité exécutif a approuvé le budget-programme biennal, lorsqu'elles ne peuvent pas être financées au moyen de la réserve opérationnelle.

6. Conformément à la nouvelle structure budgétaire, les programmes sont répartis en quatre piliers : pilier 1 – programme global pour les réfugiés; pilier 2 – programme global pour les apatrides; pilier 3 – projets globaux pour la réintégration; et pilier 4 – projets globaux pour les déplacés internes. Sauf indication contraire, les informations financières pour 2010 présentées ici concernent le budget annuel, qui comprend le Fonds du programme annuel (piliers 1 et 2), le Fonds de financement des projets de réintégration (pilier 3), le Fonds de financement des

projets pour les déplacés internes (pilier 4), le Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU et le Fonds des administrateurs auxiliaires.

C. Principales données financières

Crédits ouverts, fonds disponibles et dépenses

7. Le montant final des crédits ouverts pour 2010 s'est élevé à 3 288,7 millions de dollars, les fonds disponibles à 2 112,5 millions et les dépenses totales à 1 878,2 millions. Le montant des fonds reportés à la fin de 2010 s'est élevé à 234,3 millions de dollars (contre 202,4 millions de dollars à la fin de 2009), dont 172,5 millions étaient affectés à une fin particulière et 61,8 millions ne l'étaient pas.

8. Le tableau IV.1 donne la répartition par pilier des crédits ouverts, des fonds disponibles et des dépenses, le Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU et le Fonds des administrateurs auxiliaires relevant du pilier 1. Les fonds disponibles se composent des contributions volontaires attribuées directement à un pilier, des autres recettes, des fonds reportés de l'année précédente, d'ajustements apportés aux dépenses et aux contributions de l'année précédente et de transferts entre fonds.

9. La différence entre le montant final des crédits ouverts pour 2010 et les fonds disponibles, qui représente les besoins non satisfaits des populations relevant du Haut-Commissariat, s'est élevée à 1 176,2 millions de dollars.

Tableau IV.1

Montant des crédits ouverts, des fonds disponibles et des dépenses

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pilier 1^a</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	Total
Montant final des crédits ouverts pour 2010	2 332,7	31,4	182,8	741,8	3 288,7
Fonds disponibles	1 573,4	29,1	90,2	419,8	2 112,5
Dépenses	1 353,3	29,1	90,2	405,6	1 878,2
Montants reportés	220,1	–	–	14,2	234,3
Part des crédits ouverts dépensée (en pourcentage)	58	93	49	55	57
Part des fonds disponibles dépensée (en pourcentage)	86	100	100	97	89

^a Le pilier 1 comprend le Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve opérationnelle et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires (liées au mandat).

Contributions

10. En 2010, le montant des contributions volontaires a atteint 1 903,5 millions de dollars, soit une augmentation de 141,8 millions (8 %) par rapport à 2009 (1 761,7 millions de dollars), ce qui montre que les donateurs ont apporté un appui considérable à l'organisation malgré la volatilité qui a marqué l'économie tout au long de l'année.

11. Le montant des contributions volontaires (1 903,5 millions de dollars) représente 58 % du budget annuel, le montant total des ressources nécessaires s'élevant à 3 288,7 millions de dollars. La comparaison entre le montant des contributions volontaires, le montant final des crédits ouverts pour 2010 et les fonds disponibles figure au tableau IV.2. Les contributions qui sont versées à une fin particulière sont inscrites au fonds ou pilier pertinent dès leur réception. Les contributions qui ne le sont pas ou dont l'affectation prévue est plus souple sont d'abord inscrites au pilier 1, puis transférées à un autre pilier en fonction des besoins. Au cours de l'année, 184,2 millions de dollars en contributions de ce type ont été transférés du Fonds du programme annuel aux autres fonds, dont 45,2 millions de dollars au pilier 3 (Fonds de financement des projets de réintégration) et 139,0 millions de dollars au pilier 4 (Fonds de financement des projets pour les déplacés internes). La figure IV.1 présente une comparaison en pourcentage entre la part des contributions volontaires et la part des fonds disponibles, par pilier.

Tableau IV.2

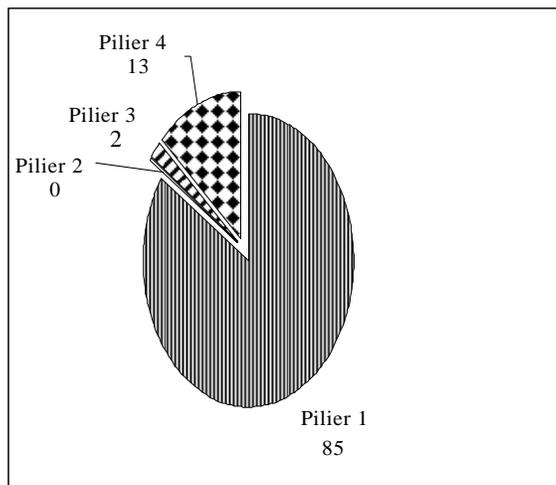
Crédits ouverts, contributions volontaires et fonds disponibles

(En millions de dollars des États-Unis)

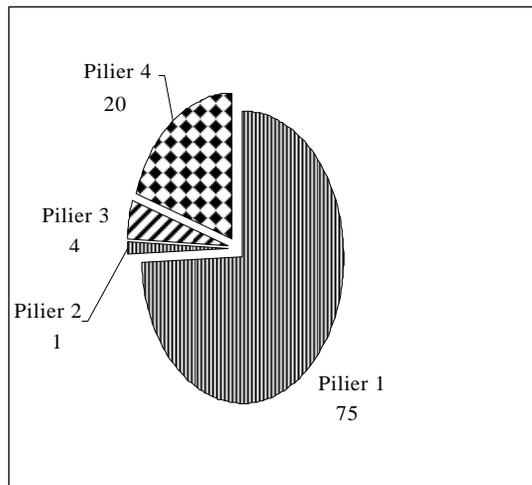
	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	Total
Montant final des crédits ouverts pour 2010	2 332,7	31,4	182,8	741,8	3 288,7
Contributions volontaires	1 610,9	7,8	34,8	250,0	1 903,5
Montants reportés de 2009	146,4	–	11,9	44,1	202,4
Autres recettes et ajustements	20,4	–	0,5	3,6	24,5
Virements destinés à couvrir les dépenses administratives	19,4	(0,3)	(2,2)	(16,9)	–
Virements vers les budgets alloués à d'autres piliers	(205,8)	21,6	45,2	139,0	–
Virements sur d'autres fonds	(17,9)	–	–	–	(17,9)
Fonds disponibles	1 573,4	29,1	90,2	419,8	2 112,5

Figure IV.1
**Comparaison entre la répartition des contributions volontaires
 et la répartition des fonds disponibles, par pilier**

Répartition des contributions volontaires, par pilier
 (En pourcentage)



Répartition des fonds disponibles, par pilier
 (En pourcentage)



Note : Le pilier 1 comprend le fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU, le Fonds des administrateurs auxiliaires, la réserve opérationnelle et la réserve pour les activités nouvelles ou supplémentaires (liées au mandat).

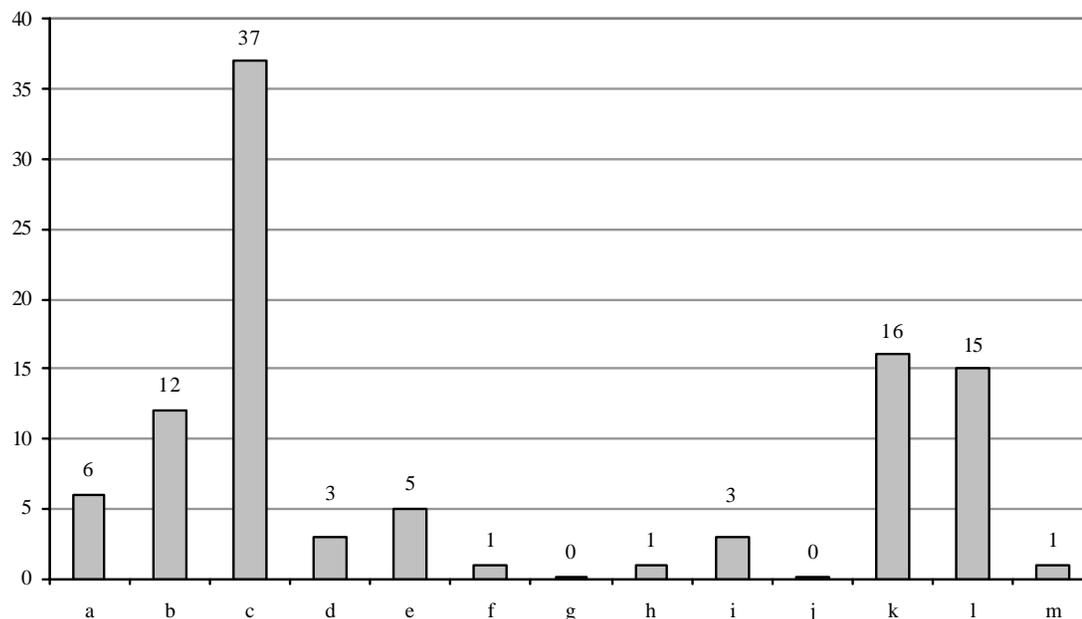
Dépenses

12. En 2010, le montant des dépenses s'est élevé à 1 878,2 millions de dollars, contre 1 754,5 millions in 2009, soit une augmentation de 123,7 millions (7 %). La figure IV.2 montre la répartition des dépenses de 2010 par objectif (en pourcentage), et le tableau IV.3 la répartition de ces dépenses par objectif et par pilier.

13. C'est au programme global pour les réfugiés (pilier 1) et à l'objectif de protection des réfugiés et de solutions mixtes qu'a été consacrée la plus grande part des dépenses (respectivement, 72 % et 37 % du total). La gestion mondiale du Haut-Commissariat a représenté 16 % des dépenses, principalement au titre du pilier 1. Ces dépenses correspondent à la gestion des programmes mondiaux (activités opérationnelles et appui au programme), aux bureaux du siège, aux bureaux régionaux et aux structures régionales d'appui, comme précisé dans l'Appel global pour 2010-2011, ainsi qu'à la gestion des stocks mondiaux. La protection dans l'attente de solutions a représenté 12 % des dépenses totales, et les interventions d'urgence (dont les interventions menées dans les zones inondées au Pakistan et les secours d'urgence apportés au Kirghizistan), 6 %.

Figure IV.2
Répartition des dépenses en 2010, par objectif

(En pourcentage)



Légende :

- | | |
|--|---|
| a Interventions d'urgence | h Renforcement des capacités |
| b Protection dans l'attente de solutions | i Promotion de la protection et de solutions |
| c Protection et solutions mixtes | j Mobilisation de ressources |
| d Rapatriement librement consenti | k Gestion mondiale du Haut-Commissariat |
| e Réintégration | l Solde des montants versés aux partenaires d'exécution
qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport |
| f Intégration locale | m Administrateurs auxiliaires |
| g Réinstallation | |

Tableau IV.3
Répartition des dépenses, par pilier et par objectif

(En millions de dollars des États-Unis)

Objectif	Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	Total	Pourcentage
Interventions d'urgence	28,2	0,1	–	75,3	103,6	6
Protection dans l'attente de solutions	160,2	7,0	–	57,1	224,3	12
Protection et solutions mixtes	520,6	6,5	5,7	169,1	701,9	37
Rapatriement librement consenti	52,1	–	3,7	–	55,8	3
Réintégration	20,2	–	62,6	6,1	88,9	5
Intégration locale	22,7	0,4	2,7	–	25,8	1
Réinstallation	3,5	–	–	–	3,5	–

<i>Objectif</i>	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage</i>
Renforcement des capacités	8,6	0,7	0,7	0,1	10,1	1
Promotion de la protection et de solutions	41,1	11,1	–	0,6	52,8	3
Mobilisation de ressources	3,4	–	–	–	3,4	–
Gestion mondiale du Haut-Commissariat	306,2	0,3	–	–	306,5	16
Total partiel	1 166,8	26,1	75,4	308,3	1 576,6	84
Solde des montants versés aux partenaires d'exécution qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport	175,4	3,0	14,8	97,3	290,5	15
Total partiel	1 342,2	29,1	90,2	405,6	1 867,1	99
Administrateurs auxiliaires	11,1	–	–	–	11,1	1
Total	1 353,3	29,1	90,2	405,6	1 878,2	100
Pourcentage du total des dépenses	72	1	5	22	100	

Évolution de la composition des dépenses

14. Les années précédentes, la part relative des dépenses consacrées à la gestion et l'administration, à l'appui au programme et au programme était présentée pour l'ensemble du Fonds du programme annuel et du Fonds pour les programmes supplémentaires. Le tableau IV.4 fait apparaître l'évolution de la composition de ces dépenses pour ce qui concerne le Fonds du programme annuel, le Fonds de financement des projets de réintégration et le Fonds de financement des projets pour les déplacés internes.

Tableau IV.4

Évolution de la composition des dépenses

(En pourcentage)

	2006	2007	2008	2009	2010
Gestion et administration	5	4	4	4	3
Appui au programme	24	22	21	18	15
Programme	71	74	75	78	82

15. Les dépenses d'appui au programme n'ont plus représenté que 15 % du budget en 2010, contre 18 % en 2009, tandis que la part des dépenses consacrées directement aux programmes a augmenté, atteignant 82 % en 2010 contre 78 % en 2009. La diminution de la part des dépenses consacrée à la gestion et à l'administration et à l'appui au programme, et l'augmentation correspondante (d'environ 4 %) de celle consacrée au programme s'expliquent principalement par la hausse considérable des dépenses opérationnelles et connexes d'exécution.

Versements échelonnés aux partenaires d'exécution

16. En 2010, le Haut-Commissariat a décaissé et engagé en versements échelonnés aux partenaires d'exécution 676,9 millions de dollars, soit 36 % du budget annuel,

contre 598,8 millions de dollars (34 %) en 2009. Le tableau IV.3 donne le solde des versements qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport (290,5 millions de dollars); les dépenses seront imputées sur les montants consacrés à l'objectif pertinent dès que les partenaires d'exécution auront présenté les rapports correspondants.

Engagements non réglés

17. En 2010, le montant des engagements non réglés a augmenté de 26,6 millions de dollars et la part de ces engagements par rapport à celle des dépenses imputées sur les fonds a augmenté d'environ 1 %. À la fin de l'année, les engagements non réglés s'élevaient à 172,2 millions de dollars, soit 9,2 % du total des dépenses budgétaires annuelles, contre 145,6 millions (3 %) en 2009.

Annulation d'engagements afférents à des exercices antérieurs

18. Le montant des engagements d'exercices antérieurs qui ont été annulés en 2010 s'est élevé à 14,3 millions de dollars, soit 9,9 % des engagements non réglés à la fin de l'année précédente. En 2009, ces chiffres avaient été respectivement de 12,1 millions de dollars et 10 %. La direction continue de suivre de près les montants comptabilisés comme engagements non réglés.

Soldes des liquidités – fonds de contributions volontaires

19. À la fin de 2010, le montant total des liquidités disponibles s'élevait à 437,0 millions de dollars, contre 382,6 millions en 2009, soit une augmentation de 54,4 millions.

Réserves et soldes des fonds – fonds de contributions volontaires

20. À la fin de l'année, les réserves et soldes des fonds de l'organisation accusaient un déficit net de 72,3 millions de dollars, imputable à un déficit de 393,4 millions au Fonds de financement des prestations dues au personnel, partiellement annulé par l'excédent de 36,9 millions de dollars enregistré par le régime d'assurance maladie, le solde de 50 millions du Fonds de roulement et le report de 234,3 millions du Fonds du budget annuel, ainsi qu'il ressort du tableau IV.1. On s'emploie actuellement à provisionner les prestations dues à la cessation de service ou au départ à la retraite.

D. Fonds de roulement et de garantie

21. Le Fonds de roulement et de garantie a été créé pour reconstituer le Fonds du programme annuel et effectuer les règlements indispensables sans attendre d'avoir reçu les contributions annoncées ou prévues. Ses rentrées sont principalement des recettes qui prennent la forme d'intérêts perçus sur les placements et d'ajustements de change. Son plafond est fixé à 50 millions de dollars. En 2010, les besoins opérationnels ont été satisfaits sans qu'il ait été nécessaire de recourir à ce Fonds.

Intérêts créditeurs

22. L'organisation perçoit surtout des intérêts créditeurs sur les soldes des dépôts à terme qu'elle détient tout au long de l'année. En 2010, ces intérêts se sont élevés à 1,1 million de dollars, dont 900 000 dollars provenant du Fonds de roulement et de garantie et 200 000 dollars du régime d'assurance maladie, ce qui représente une

diminution de 1,2 million de dollars par rapport aux intérêts enregistrés en 2009 (2,3 millions de dollars), imputable au maintien à un niveau historiquement bas des taux d'intérêt des banques centrales du monde entier. Toutefois, le Haut-Commissariat a obtenu un rendement supérieur à l'indice de référence (le taux moyen des bons du Trésor américain à 3 mois) grâce à une gestion efficace de ses liquidités et de ses placements.

Ajustements de change

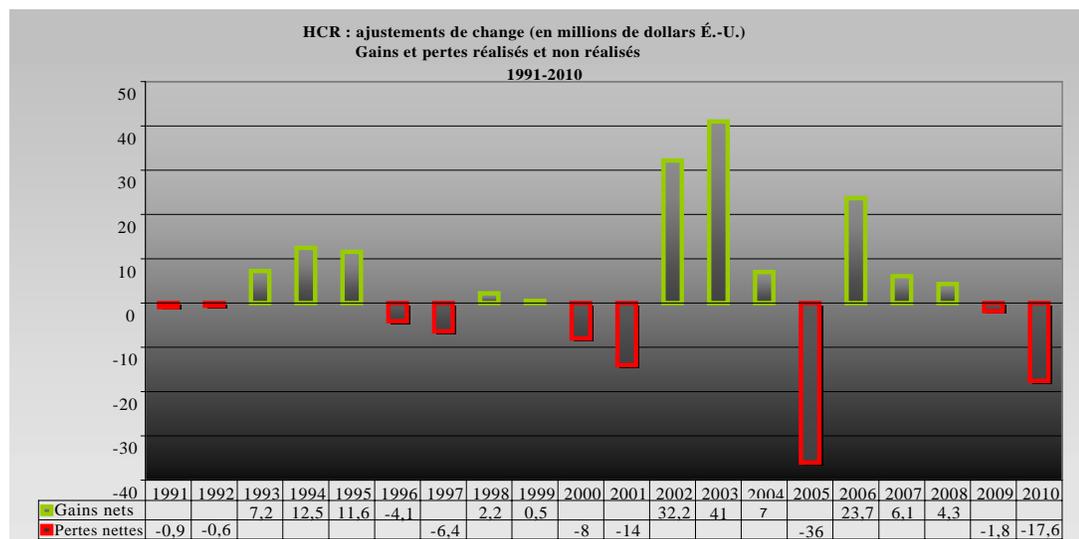
23. En 2010, l'extrême volatilité qui a continué de marquer les marchés financiers dans le monde entier a donné lieu à des interventions sans précédent des gouvernements et des banques centrales. Le Haut-Commissariat a pris des mesures de gestion des risques qui ont permis de réduire au minimum les pertes de change et de protéger les disponibilités et les placements. La direction continuera de suivre la situation de près et, dans la mesure du possible, d'atténuer les effets défavorables que des variations imprévues de taux de change risquent d'avoir sur les activités de l'organisation.

24. La figure IV.3 donne une idée de l'évolution générale des gains et des pertes de change du Haut-Commissariat.

Figure IV.3

Évolution générale des gains et des pertes de change de 1991 à 2010

(En millions de dollars des États-Unis)



25. En 2010, les ajustements de change se sont traduits par une perte nette de 17,1 millions de dollars, contre 1,8 million de dollars de perte nette en 2009. Ce chiffre se décompose en une perte nette réalisée de 2,8 millions de dollars et une perte nette non réalisée de 14,3 millions.

26. La perte nette réalisée est le résultat d'une perte nette réalisée de 16,4 millions de dollars sur les contributions, d'un gain net réalisé de 10,6 millions sur les opérations de change réglées dans le courant de l'année et d'un gain net réalisé de 3,0 millions sur les comptes créditeurs et d'autres sources.

27. La perte nette non réalisée d'un montant de 14,3 millions de dollars s'explique principalement par la réévaluation en fin d'année du solde des engagements, des comptes débiteurs, des comptes créditeurs et de trésorerie. Les taux de change opérationnels de l'ONU en vigueur à la fin de 2009 et à la fin de 2010, assortis du pourcentage de variation, figurent au tableau IV.5.

Tableau IV.5

Variation des taux de change des principales devises par rapport au dollar des États-Unis

Devises	Unités monétaires pour 1 dollar des États-Unis		Variation entre 2010 et 2009
	Taux de l'ONU à la clôture, 31 décembre 2010	Taux de l'ONU à la clôture, 31 décembre 2009	Variation par rapport au dollar É-U (en pourcentage)
Dollar australien	0,986	1,112	-11,3
Dollar canadien	1,000	1,038	-3,7
Couronne danoise	5,675	5,150	10,2
Yen japonais	82,000	91,700	-10,6
Couronne norvégienne	5,956	5,770	3,2
Couronne suédoise	6,852	7,170	-4,4
Franc suisse	0,951	1,030	-7,7
Livre sterling	0,648	0,625	3,7
Euro	0,761	0,693	9,8

28. En 2010, environ 53 % des contributions volontaires versées à l'organisation étaient libellées en dollars des États-Unis, 21 % en euros, 6 % en couronnes suédoises, 4 % en couronnes norvégiennes, 4 % en yen japonais, 3 % en couronnes danoises, 3 % en livres sterling, 2 % en dollars canadiens, 2 % en dollars australiens, 1 % en francs suisses et le reste en d'autres devises.

E. Questions diverses

Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires

29. En 2010, le Haut-Commissariat n'a pas emprunté au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, que l'Assemblée générale a créé en 1992 afin que les organisations qui mènent des activités opérationnelles puissent y faire appel dès l'apparition d'une situation d'urgence. Toutefois, en 2010, il a reçu des contributions du Fonds central autorenouvelable d'urgence qui se sont élevées à 25,5 millions de dollars au titre des piliers 1 et 2 et à 22,6 millions au titre du pilier 4.

Étude de la gestion des résultats des partenaires d'exécution

30. En février 2010, le Haut-Commissariat a lancé un projet d'amélioration de la gestion et du contrôle des partenaires d'exécution. La Division de la gestion financière et administrative a chargé un fonctionnaire de rang supérieur d'examiner, en collaboration avec d'autres divisions et unités du Haut-Commissariat, les

politiques et procédures de gestion des résultats des partenaires d'exécution, y compris les attestations de vérification des comptes.

31. Un examen d'ensemble et une analyse comparative des politiques, procédures et pratiques liées de gestion et de contrôle des partenaires d'exécution ont été menés en 2010 dans neuf organismes des Nations Unies. Cette première phase avait pour but de cerner les éventuelles lacunes et de définir des pratiques optimales afin de proposer des améliorations.

32. Le rapport établi à l'issue de cette phase a mis en évidence des problèmes dans les procédures actuelles et des déficiences par rapport aux pratiques optimales. Il contient une analyse comparative des méthodes de gestion des partenaires d'exécution utilisées par plusieurs autres organismes des Nations Unies ainsi que plusieurs recommandations sur la manière de combler les lacunes que cette analyse a permis de relever dans la gestion de la performance des partenaires d'exécution. Les résultats de cette première phase ont permis de constater que pour gérer et contrôler les partenaires d'exécution de manière efficace et rationnelle, il ne suffisait pas de vérifier leurs comptes.

33. Compte tenu des résultats de l'examen et à l'issue de délibérations internes, on a lancé la deuxième phase du projet, destinée à améliorer la performance des partenaires d'exécution en adoptant une nouvelle méthode de gestion axée sur les risques qui vise à améliorer la performance et la responsabilisation. L'adoption d'une telle méthode suppose qu'on en définisse les modalités d'application et qu'on en prévoise les répercussions, ce qui a nécessité un point de vue extérieur et une expérience de l'élaboration et de l'application de modèles de gestion axés sur les risques. Le cabinet de consultants Ernst and Young a été chargé d'affiner la méthode et d'évaluer les répercussions de son application sur la structure et les ressources de l'organisation. L'étude a été achevée au début de 2011; ses résultats aideront la direction à prendre des décisions et à définir des orientations stratégiques.

Mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)

34. En juin 2010, le Haut-Commissariat a informé le Comité permanent qu'il avait décidé, de même que plusieurs autres organismes spécialisés et organisations du système des Nations Unies, de reporter la mise en œuvre des normes IPSAS à 2012 (voir EC/61/SC/CRP.18).

35. D'autres améliorations ont été apportées à la gestion du projet en 2010 et la direction du Haut-Commissariat continue de surveiller de près les progrès réalisés dans la mise en œuvre de celui-ci, le but étant d'avoir pour 2012 des états financiers de 2012 conformes aux normes IPSAS.

Chapitre V
États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2010

	Renvoi à une note ou à un tableau	Fonds de roulement et de garantie	Fonds pour le programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Total	
										2010	2009
Annulation d'engagements afférents à des exercices antérieurs	Note 2 k), tabl. 3 ^b		11 968	116	2 264		1	272		14 621	13 223
Virements sur/à partir d'autres fonds	Note 5 a)	18 066	(181 711)	43 045	122 081		(1 333)	(148)		1	
Ajustements au titre de prestations dues à la cessation de service afférentes à des exercices antérieurs											(72 204)
Ajustement pour inscription initiale de terrains et bâtiments à l'actif											4 142
Encaisse et dépôts, en début d'exercice	Note 3	50 000	139 547	11 871	44 131		6 896	(446 865)	34 433	(159 987)	(130 110)
Encaisse et dépôts, en fin d'exercice	Tabl. 2^a	50 001	208 961	1	14 251		11 093	(393 419)	36 862	(72 250)	(159 987)

^a Le tableau 2 ne comprend pas le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds de financement des administrateurs auxiliaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel ni le Fonds de financement du régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.

^b Le tableau 3 ne comprend pas le Fonds de financement des prestations dues au personnel.

État de l'actif, du passif, des réserves et des soldes des fonds au 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

État II

	Renvoi à une note ou à un tableau	Fonds de roulement et de garantie	Fonds pour le programme annuel	Fonds des projets pour la réintégration	Fonds des projets pour les déplacés	Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	Fonds des administrateurs auxiliaires	Fonds de financement des prestations dues au personnel	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Total	
										2010	2009
Actif											
Encaisse et dépôts à terme	Note 9	49 978	266 830	11 372	62 143		9 620	278	36 861	437 082	382 615
Sommes à recevoir											
Contributions volontaires à recevoir	Note 10		69 962	2 192	25 079		1 487			98 720	88 455
Sommes dues par des organismes des Nations Unies	Note 12		1 142							1 142	3 083
Sommes dues par des agents d'exécution, montant net			2 033		16					2 049	2 725
Autres sommes à recevoir	Note 13		21 205		50					21 255	25 654
Autres éléments d'actif	Note 15	22	1 782							1 804	2 229
Terrains et bâtiments	Note 16		4 142							4 142	4 142
Total, actif		50 000	367 096	13 564	87 288		11 107	278	36 861	566 194	508 903
Passif											
Contributions reçues d'avance			41 472							41 472	32 552
Engagements non réglés	Note 2 o), note 3 tabl. 2 ^e		85 639	13 564	73 038		13			172 254	145 640
Comptes créditeurs	Note 18		31 024							31 024	42 314
Prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite	Note 2 r), note 19							393 698		393 698	448 384
Total, passif			158 135	13 564	73 038		13	393 698		638 448	668 890

<i>Renvoi à une note ou à un tableau</i>	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds pour le programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de financement des prestations dues au personnel</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement</i>	Total	
									2010	2009
Encaisse et dépôts à terme <i>Tabl. 2^a</i>	50 000	208 961		14 250		11 094	(393 420)	36 861	(72 254)	(159 987)
Total, passif										
Encaisse et dépôts à terme	50 000	367 096	13 564	87 288		11 107	278	36 861	566 194	508 903

^a Le tableau 2 ne comprend pas le Fonds de roulement et de garantie, le Fonds des administrateurs auxiliaires, le Fonds de financement des prestations dues au personnel ni le Fonds de financement du régime d'assurance maladie du personnel recruté localement.

État des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

	État III									
	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds pour le programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de financement des prestations dues au personnel</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement</i>	Total	
									2010	2009
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles										
Excédent (déficit) net des recettes sur les dépenses (état I)	(18 066)	239 157	(55 032)	(154 226)		5 530	53 321	2 428	73 112	24 962
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir		18 404	(2 192)	(25 079)		(1 398)			(10 265)	(6 870)
(Augmentation) diminution des autres comptes débiteurs		7 082		(66)					7 016	514
(Augmentation) diminution des autres éléments d'actif	4	421							425	403
(Augmentation) diminution au titre des terrains et bâtiments										(4 142)
Augmentation (diminution) des contributions reçues d'avance		8 920							8 920	(16 333)
Augmentation (diminution) des engagements non réglés		(25 860)	10 891	41 578		5			26 614	25 158
Augmentation (diminution) des comptes créditeurs		(11 290)							(11 290)	71 635
Augmentation (diminution) des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite							(54 686)		(54 686)	
À déduire : Intérêts créditeurs	(910)							(177)	(1 087)	(2 295)
Ajustements de change ^a	2 748								2 748	1 779
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(16 224)	236 834	(46 333)	(137 793)		4 137	(1 365)	2 251	41 507	94 811
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et de financement										
Intérêts créditeurs	910							177	1 087	2 295

	<i>Fonds de roulement et de garantie</i>	<i>Fonds pour le programme annuel</i>	<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de financement des prestations dues au personnel</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement</i>	Total	
									2010	2009
Ajustements de change ^a	(2 748)								(2 748)	(1 779)
Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement et de financement	(1 838)							177	(1 661)	516
Flux de trésorerie provenant d'autres sources^b										
Annulation d'engagements afférents à des exercices antérieurs		11 968	116	2 264		1	272		14 621	13 223
Virements sur/à partir d'autres fonds	18 066	(181 711)	43 045	122 081		(1 333)	(148)			
Ajustements au titre de prestations dues à la cessation de service afférentes à des exercices antérieurs										(72 204)
Ajustement pour inscription initiale de terrains et bâtiments à l'actif										4 142
Flux nets de trésorerie provenant d'autres sources	18 066	(169 743)	43 161	124 345		(1 332)	124		14 621	(54 839)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des dépôts à terme	4	67 091	(3 172)	(13 448)		2 805	(1 241)	2 428	54 467	40 488
Encaisse et dépôts à terme, en début d'exercice	49 974	199 739	14 544	75 591		6 815	1 519	34 433	382 615	342 127
Encaisse et dépôts à terme, en fin d'exercice	49 978	266 830	11 372	62 143		9 620	278	36 861	437 082	382 615

^a Représente les ajustements de change réalisés, tandis que les ajustements de change présentés dans l'état I (17 052) comprennent ceux qui ont été réalisés (2 748) et ceux qui ne l'ont pas été (14 304).

^b L'état des flux de trésorerie est présenté conformément aux normes comptables du système des Nations Unies. Les flux de trésorerie provenant d'autres sources comprennent des éléments sans effet sur la trésorerie qui permettent d'effectuer le rapprochement entre les recettes et les dépenses (excédent net ou déficit net) afin de calculer le solde de l'encaisse et des dépôts à terme en fin d'exercice.

Contributions par donateur et par fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

Tableau 1

	Fonds pour le programme annuel			Fonds des projets pour la réintégration			Fonds des projets pour les déplacés			Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	Fonds des administrateurs auxiliaires	Total		
	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèce	Contributions en nature	Total	Contributions en espèce	Contributions en espèce	Contributions en espèce	Contributions en nature	Total
Contributions volontaires														
Donateurs gouvernementaux														
Afrique du Sud	179	–	179	–	–	–	–	–	–	–	–	179	–	179
Algérie	100	–	100	–	–	–	–	–	–	–	–	100	–	100
Allemagne	35 916	5 143	41 059	1 271	135	1 406	5 971	244	6 215	–	1 061	44 219	5 522	49 741
Andorre	66	–	66	–	–	–	9	–	9	–	–	75	–	75
Arabie saoudite	1 450	–	1 450	–	–	–	18 786	–	18 786	–	–	20 236	–	20 236
Argentine	39	–	39	–	–	–	–	–	–	–	–	39	–	39
Australie	37 435	–	37 435	270	–	270	7 330	–	7 330	–	69	45 104	–	45 104
Autriche	3 272	–	3 272	–	–	–	–	–	–	–	–	3 272	–	3 272
Azerbaïdjan	20	–	20	–	–	–	–	–	–	–	–	20	–	20
Bahreïn	10	–	10	–	–	–	–	–	–	–	–	10	–	10
Belgique	17 831	–	17 831	1 233	–	1 233	2 898	–	2 898	–	–	21 962	–	21 962
Brésil	1 600	–	1 600	–	–	–	1 900	–	1 900	–	–	3 500	–	3 500
Canada	42 499	–	42 499	–	–	–	3 491	–	3 491	–	530	46 520	–	46 520
Chili	100	–	100	–	–	–	–	–	–	–	–	100	–	100
Chine	250	–	250	–	–	–	–	–	–	–	–	250	–	250
Chypre	82	–	82	–	–	–	–	–	–	–	–	82	–	82
Colombie	25	–	25	–	–	–	–	–	–	–	–	25	–	25
Costa Rica	18	–	18	–	–	–	–	–	–	–	–	18	–	18
Danemark	46 667	–	46 667	5 721	–	5 721	3 467	–	3 467	–	913	56 768	–	56 768
Égypte	25	–	25	–	–	–	–	–	–	–	–	25	–	25
Émirats arabes unis	346	–	346	–	–	–	3 919	–	3 919	–	–	4 265	–	4 265
Espagne	25 109	–	25 109	2 074	–	2 074	8 967	–	8 967	–	3 020	39 170	–	39 170
Estonie	155	–	155	–	–	–	–	–	–	–	–	155	–	155
États-Unis	645 610	–	645 610	–	–	–	63 152	105	63 257	–	3 350	712 112	105	712 217
Fédération de Russie	1 800	–	1 800	–	–	–	200	–	200	–	–	2 000	–	2 000
Finlande	26 697	–	26 697	–	–	–	289	–	289	–	561	27 547	–	27 547
France	16 667	–	16 667	540	–	540	2 362	–	2 362	–	487	20 056	–	20 056
Grèce	551	–	551	–	–	–	–	–	–	–	–	551	–	551
Hongrie	174	1 663	1 837	–	–	–	–	–	–	–	–	174	1 663	1 837
Irlande	7 738	–	7 738	–	–	–	–	–	–	–	–	7 738	–	7 738
Islande	100	–	100	–	–	–	–	–	–	–	–	100	–	100
Israël	60	–	60	–	–	–	–	–	–	–	–	60	–	60
Italie	9 078	–	9 078	–	–	–	1 666	–	1 666	–	733	11 477	–	11 477

	Fonds pour le programme annuel			Fonds des projets pour la réintégration			Fonds des projets pour les déplacés			Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	Fonds des administrateurs auxiliaires	Total		
	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèces	Contributions en nature	Total	Contributions en espèce	Contributions en nature	Total	Contributions en espèce	Contributions en espèce	Contributions en espèce	Contributions en nature	Total
Japon	115 530	–	115 530	11 818	–	11 818	15 215	–	15 215	–	931	143 494	–	143 494
Koweït	1 052	–	1 052	–	–	–	–	–	–	–	–	1 052	–	1 052
Liechtenstein	291	–	291	–	–	–	–	–	–	–	141	432	–	432
Luxembourg	10 462	–	10 462	–	–	–	448	–	448	–	226	11 136	–	11 136
Malte	20	–	20	–	–	–	–	–	–	–	–	20	–	20
Maroc	1 000	–	1 000	–	–	–	–	–	–	–	–	1 000	–	1 000
Mexique	75	–	75	–	–	–	–	–	–	–	–	75	–	75
Monaco	195	–	195	–	–	–	–	–	–	–	–	195	–	195
Monténégro	6	–	6	–	–	–	–	–	–	–	–	6	–	6
Norvège	69 091	127	69 218	468	–	468	10 603	–	10 603	–	686	80 848	127	80 975
Nouvelle-Zélande	4 428	–	4 428	–	–	–	–	–	–	–	–	4 428	–	4 428
Oman	100	–	100	–	–	–	–	–	–	–	–	100	–	100
Pays-Bas	69 457	–	69 457	–	–	–	1 778	–	1 778	–	2 844	74 079	–	74 079
Portugal	1 639	–	1 639	–	–	–	–	–	–	–	–	1 639	–	1 639
Qatar	50	–	50	–	–	–	–	–	–	–	–	50	–	50
République de Corée	3 000	–	3 000	–	–	–	–	–	–	–	–	3 000	–	3 000
République tchèque	165	–	165	–	–	–	–	–	–	–	–	165	–	165
Royaume-Uni	47 278	–	47 278	–	–	–	9 724	–	9 724	–	–	57 002	–	57 002
Singapour	10	–	10	–	–	–	–	–	–	–	–	10	–	10
Slovaquie	14	–	14	–	–	–	–	–	–	–	–	14	–	14
Slovénie	121	–	121	–	–	–	–	–	–	–	–	121	–	121
Suède	104 716	–	104 716	–	–	–	6 420	–	6 420	–	800	111 936	–	111 936
Suisse	19 543	1 191	20 734	–	–	–	4 460	–	4 460	–	327	24 330	1 191	25 521
Thaïlande	20	–	20	–	–	–	–	–	–	–	–	20	–	20
Turquie	200	–	200	–	–	–	–	–	–	–	–	200	–	200
Uruguay	5	–	5	–	–	–	–	–	–	–	–	5	–	5
Donateurs gouverneaux	1 370 137	8 124 1 378 261	23 395	135 23 530	173 055	349 173 404	–	16 679	1 583 266	8 608 1 591 874				
Commission européenne	65 343	–	65 343	9 670	–	9 670	43 203	–	43 203	–	–	118 216	–	118 216
Donateurs intergouvernementaux														
Organisation internationale pour les migrations	194	–	194	–	–	–	–	–	–	–	–	194	–	194
Union africaine	550	–	550	–	–	–	100	–	100	–	–	650	–	650

	<i>Fonds pour le programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Total</i>	
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Programme arabe du Golfe pour les organismes de développement des Nations Unies	50	-	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50
Autorité intergouvernementale pour le développement	659	-	659	-	-	-	-	-	-	-	-	-	659
Initiative des Grands Lacs sur le VIH/sida	483	-	483	-	-	-	-	-	-	-	-	-	483
Banque de développement du Conseil de l'Europe	-	-	-	-	-	-	30	-	30	-	-	-	30
Fonds de l'OPEP pour le développement international	1 000	-	1 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 000
Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest	4 105	-	4 105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 105
Donateurs intergouvernementaux	7 041	-	7 041	-	-	-	130	-	130	-	-	-	7 171
Mécanisme de financement commun des Nations Unies	-	-	-	-	-	-	760	-	760	-	-	-	760
Facilité de financement pour la stabilisation et le relèvement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39 641	-	-	39 641
Fonds central des Nations Unies pour la lutte contre la grippe	1 235	-	1 235	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 235
Fonds des Nations Unies pour la population	221	-	221	-	-	-	-	-	-	-	-	-	221
Fonds commun de bailleurs pour la République démocratique du Congo	918	-	918	-	-	-	911	-	911	-	0	-	1 829
Fonds humanitaire commun pour le Soudan	6 598	-	6 598	500	-	500	3 081	-	3 081	-	0	-	10 179

	<i>Fonds pour le programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Fonds humanitaire commun pour la République centrafricaine	0	0	0	0	0	0	250	0	250	0	0	250	0	250
Fonds central pour les interventions d'urgence	25 480	0	25 480	0	0	0	22 626	0	22 626	0	0	48 106	0	48 106
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	4 250	0	4 250	0	0	0	0	0	0	0	0	4 250	0	4 250
Fonds d'affectation spéciale pour l'Iraq du Groupe des Nations Unies pour le développement	171	0	171	541	0	541	112	0	112	0	0	824	0	824
Programme des Nations Unies pour le développement	1 969	0	1 969	0	0	0	0	0	0	0	0	1 969	0	1 969
Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine	1 184	0	1 184	74	0	74	694	0	694	0	0	1 952	0	1 952
Fonds pour la consolidation de la paix	1 597	0	1 597	0	0	0	273	0	273	0	0	1 870	0	1 870
Initiative Unité d'action des Nations Unies	2 170	0	2 170	0	0	0	0	0	0	0	0	2 170	0	2 170
Objectifs du Millénaire pour le développement	228	0	228	243	0	243	1 192	0	1 192	0	0	1 663	0	1 663
Programme alimentaire mondial	0	0	0	105	0	105	35	0	35	0	0	140	0	140
Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme	0	0	0	0	0	0	400	0	400	0	0	400	0	400
Mécanisme de financement commun des Nations Unies	46 021	0	46 021	1 463	0	1 463	30 334	0	30 334	39 641	0	117 459	0	117 459
Donateurs privés														
Allemagne	2 807	0	2 807	0	0	0	410	0	410	0	0	3 217	0	3 217
Angola	307	0	307	0	0	0	0	0	0	0	0	307	0	307
Arabie saoudite	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

	<i>Fonds pour le programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Argentine	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Australie	7 228	0	7 228	0	0	0	210	0	210	0	0	7 438	0	7 438
Autriche	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Azerbaïdjan	0	0	0	0	0	0	50	0	50	0	0	50	0	50
Belgique	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
Brésil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Canada	1 817	0	1 817	0	0	0	6	0	6	0	0	1 823	0	1 823
Chine	2 360	0	2 360	0	0	0	315	0	315	0	0	2 675	0	2 675
Chypre	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Colombie	3	0	3	0	0	0	10	0	10	0	0	13	0	13
Congo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Danemark	0	477	477	0	0	0	0	0	0	0	0	0	477	477
Émirats arabes unis	300	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0	300	0	300
Espagne	9 812	0	9 812	0	0	0	356	0	356	0	0	10 168	0	10 168
États-Unis	5 469	1 339	6 808	0	0	0	245	0	245	0	0	5 714	1 339	7 053
Finlande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
France	2	184	186	0	0	0	0	0	0	0	0	2	184	186
Grèce	300	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0	300	0	300
Italie	8 548	0	8 548	0	0	0	247	0	247	0	0	8 795	0	8 795
Japon	7 850	558	8 408	0	0	0	215	0	215	0	0	8 065	558	8 623
Jordanie	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Liban	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
Luxembourg	50	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	50
Malaisie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mexique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monaco	58	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	58	0	58
Népal	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Pakistan	15	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	15
Pays-Bas	2 539	1 701	4 240	106	0	106	169	0	169	0	0	2 814	1 701	4 515
Portugal	364	1 099	1 463	0	0	0	0	0	0	0	0	364	1 099	1 463
République arabe syrienne	18	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0	18
République de Corée	518	0	518	0	0	0	11	0	11	0	0	529	0	529
République tchèque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
République-Unie de Tanzanie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Royaume-Uni	502	46	548	0	0	0	14	0	14	0	0	516	46	562
Serbie	72	0	72	0	0	0	256	0	256	0	0	328	0	328

	<i>Fonds pour le programme annuel</i>			<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>			<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>			<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Total</i>		
	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèces</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en espèce</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total</i>
Sri Lanka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suède	734	0	734	0	0	0	411	0	411	0	0	1 145	0	1 145
Suisse	842	5 439	6 281	0	0	0	9	0	9	0	0	851	5 439	6 290
Thaïlande	2 324	0	2 324	0	0	0	0	0	0	0	0	2 324	0	2 324
Turquie	9	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9
Ukraine	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Donateurs privés	54 870	10 843	65 713	106	0	106	2 934	0	2 934	0	0	57 910	10 843	68 753
Total, contributions	1 543 412	18 967	1 562 379	34 634	135	34 769	249 656	349	250 005	39 641	16 679	1 884 022	19 451	1 903 473

Fonds disponibles, ensemble des fonds au 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

Tableau 2

Fonds de financement du programme annuel	Fonds disponibles	Dépenses		Total	Solde
		Décaissements/ exécution des programmes	Engagements non réglés		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Ensemble de l'Afrique	491	–	–	–	491
Afrique de l'Ouest	46 162	43 862	2 221	46 083	79
Afrique de l'Est et corne de l'Afrique	233 584	214 948	18 634	233 582	2
Afrique centrale et région des Grands Lacs	232 357	217 719	14 638	232 357	
Afrique australe	40 660	39 366	1 294	40 660	
Afrique	553 254	515 895	36 787	552 682	572
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Afrique du Nord	25 987	23 931	2 056	25 987	
Moyen-Orient	229 441	183 493	9 954	193 447	35 994
Moyen-Orient et Afrique du Nord	255 428	207 424	12 010	219 434	35 994
Asie et Pacifique					
Ensemble de l'Asie et Pacifique	10	–	–	–	10
Asie du Sud	21 880	20 303	(1 452)	18 851	3 029
Asie du Sud-Est	42 086	41 142	943	42 085	1
Asie de l'Est et Pacifique	11 577	11 400	178	11 578	(1)
Asie du Sud-Ouest	185 911	105 482	(15 948)	89 534	96 377
Asie centrale	9 661	9 231	180	9 411	250
Asie et Pacifique	271 125	187 558	(16 099)	171 459	99 666
Europe					
Europe orientale	31 669	32 026	(357)	31 669	
Europe centrale	7 545	7 478	68	7 546	(1)
Europe du Nord, de l'Ouest et du Sud	26 110	24 923	1 188	26 111	(1)
Europe du Sud-Est	20 171	19 811	360	20 171	–
Europe	85 495	84 238	1 259	85 497	(2)
Amériques					
Amérique latine	30 525	29 888	637	30 525	0
Amérique du Nord et Caraïbes	6 050	5 743	307	6 050	0
Amériques	36 575	35 631	944	36 575	0
Opérations sur le terrain	1 201 877	1 030 746	34 901	1 065 647	136 230

<i>Fonds de financement du programme annuel</i>	<i>Dépenses</i>			<i>Total</i>	<i>Solde</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements/ exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Programmes mondiaux	134 103	92 773	41 330	134 103	
Siège	131 917	122 511	9 408	131 919	(2)
Ensemble	72 733	0	0	0	72 733
Total, Fonds pour le programme annuel	1 540 630	1 246 030	85 639	1 331 669	208 961

<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Dépenses</i>			<i>Total</i>	<i>Solde</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements/ exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Afrique de l'Ouest	1 839	1 829	10	1 839	–
Afrique de l'Est et corne de l'Afrique	15 988	10 626	5 362	15 988	–
Afrique centrale et région des Grands Lacs	11 457	10 980	477	11 457	–
Afrique australe	1 886	1 882	4	1 886	–
Afrique	31 170	25 317	5 853	31 170	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Moyen-Orient	22 817	16 449	6 368	22 817	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	22 817	16 449	6 368	22 817	–
Asie et Pacifique					
Asie du Sud	540	540	0	540	–
Asie du Sud-Est	228	228	0	228	–
Asie du Sud-Ouest	27 639	26 331	1 308	27 639	–
Asie et Pacifique	28 407	27 099	1 308	28 407	–
Europe					
Europe orientale	1 559	1 550	9	1 559	–
Europe du Sud-Est	6 211	6 185	26	6 211	–
Europe	7 770	7 735	35	7 770	–
Opérations sur le terrain	90 164	76 600	13 564	90 164	–
Total, Fonds des projets pour la réintégration	90 164	76 600	13 564	90 164	–

<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Dépenses</i>			<i>Total</i>	<i>Solde</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements/ exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Opérations sur le terrain					
Afrique					
Afrique de l'Ouest	4 207	3 789	418	4 207	–
Afrique de l'Est et corne de l'Afrique	52 202	47 109	2 271	49 380	2 822
Afrique centrale et région des Grands Lacs	35 782	31 352	4 425	35 777	5
Afrique australe	2 125	2 124	1	2 125	–
Afrique	94 316	84 374	7 115	91 489	2 827
Moyen-Orient et Afrique du Nord					
Moyen-Orient	76 100	65 575	10 525	76 100	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	76 100	65 575	10 525	76 100	–
Asie et Pacifique					
Asie du Sud	24 844	18 932	5 912	24 844	–
Asie du Sud-Est	3 733	3 716	17	3 733	–
Asie du Sud-Ouest	133 512	86 703	46 809	133 512	–
Asie centrale	22 205	17 415	510	17 925	4 280
Asie et Pacifique	184 294	126 766	53 248	180 014	4 280
Europe					
Europe orientale	21 442	15 207	1 330	16 537	4 905
Europe du Sud-Est	15 045	14 873	172	15 045	–
Europe	36 487	30 080	1 502	31 582	4 905
Amériques					
Amérique latine	22 226	21 809	417	22 226	–
Amérique du Nord et Caraïbes	6 415	3 946	231	4 177	2 238
Amériques	28 641	25 755	648	26 403	2 238
Opérations sur le terrain	419 838	332 550	73 038	405 588	14 250
Total, Fonds des projets pour les déplacés	419 838	332 550	73 038	405 588	14 250

<i>Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU</i>	<i>Dépenses</i>			<i>Total</i>	<i>Solde</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Décaissements/ exécution des programmes</i>	<i>Engagements non réglés</i>		
Siège	39 641	39 641		39 641	
Total, Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	39 641	39 641		39 641	

État, au 31 décembre 2010, des engagements au titre d'exercices antérieurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

Tableau 3

<i>Fonds de financement du programme annuel</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2010^a</i>	<i>Paiements effectués en 2010</i>	<i>Engagements annulés en 2010</i>	<i>Engagements afférents à des exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2010</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique				
Afrique de l'Ouest	1 814	1 605	209	–
Afrique de l'Est et corne de l'Afrique	21 516	19 562	1 954	–
Afrique centrale et région des Grands Lacs	18 363	15 170	3 193	–
Afrique australe	1 305	1 260	45	–
Afrique	42 998	37 597	5 401	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord				
Afrique du Nord	3 844	3 784	60	–
Moyen-Orient	21 265	19 729	1 536	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	25 109	23 513	1 596	–
Asie et Pacifique				
Asie du Sud	1 448	1 325	123	–
Asie du Sud-Est	2 074	2 020	54	–
Asie de l'Est et Pacifique	269	248	21	–
Asie du Sud-Ouest	7 166	6 461	705	–
Asie centrale	52	51	1	–
Asie et Pacifique	11 009	10 105	904	–
Europe				
Europe orientale	925	891	34	–
Europe centrale	20	18	2	–
Europe du Nord, de l'Ouest et du Sud	252	216	36	–
Europe du Sud-Est	303	200	103	–
Europe	1 500	1 325	175	–
Amériques				
Amérique latine	214	204	10	–
Amérique du Nord et Caraïbes	1	0	1	–
Amériques	215	204	11	–
Opérations sur le terrain	80 831	72 744	8 087	–
Programmes mondiaux	18 566	17 178	1 388	–

<i>Fonds de financement du programme annuel</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2010^a</i>	<i>Paiements effectués en 2010</i>	<i>Engagements annulés en 2010</i>	<i>Engagements afférents à des exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2010</i>
Siège	12 078	9 328	2 478	272
Ensemble	24	9	15	–
Total, Fonds pour le programme annuel	111 499	99 259	11 968	272
<hr/>				
<i>Fonds des projets pour la réintégration</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2010^a</i>	<i>Paiements effectués en 2010</i>	<i>Engagements annulés en 2010</i>	<i>Engagements afférents à des exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2010</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique	2 673	2 557	116	–
Total, Fonds des projets pour la réintégration	2 673	2 557	116	–
<hr/>				
<i>Fonds des projets pour les déplacés</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2010^a</i>	<i>Paiements effectués en 2010</i>	<i>Engagements annulés en 2010</i>	<i>Engagements afférents à des exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2010</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique	2 792	2 615	177	–
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 398	1 324	74	–
Asie et Pacifique	26 066	24 055	2 011	–
Europe	1 191	1 191	–	–
Amériques	13	11	2	–
Total, Fonds des projets pour les déplacés	31 460	29 196	2 264	–
<hr/>				
<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Engagements non réglés au 1^{er} janvier 2010^a</i>	<i>Paiements effectués en 2010</i>	<i>Engagements annulés en 2010</i>	<i>Engagements afférents à des exercices antérieurs qui n'ont toujours pas été réglés au 31 décembre 2010</i>
Opérations sur le terrain				
Afrique	4	3	1	–
Europe	4	4	0	–
Total, Fonds des administrateurs auxiliaires	8	7	1	–
Total	145 640	131 019	13 349	272

^a Voir note 3.

Appendice

Exposé des objectifs et des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

La mission fondamentale du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est énoncée dans son statut (résolution 428 (V) de l'Assemblée générale). Aux termes de ce statut, le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, agissant sous l'autorité de l'Assemblée générale, assume les fonctions de protection internationale, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, en ce qui concerne les réfugiés qui entrent dans le cadre du statut, et de recherche de solutions permanentes au problème des réfugiés.

Le Haut-Commissaire a aussi été prié par l'Assemblée générale de porter assistance aux rapatriés et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être à leur retour (résolution 40/118 de l'Assemblée générale). En outre, à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé, le Haut-Commissariat fournit une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées (résolution 48/116 de l'Assemblée générale). En ce qui concerne les activités d'assistance du HCR, les dispositions fondamentales du statut ont été élargies par l'Assemblée générale dans sa résolution 832 (IX).

Notes relatives aux états financiers

Note 1

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

L'Assemblée générale a créé le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) par sa résolution 319 A (IV) du 3 décembre 1949, et elle a approuvé son statut par sa résolution 428 (V) du 14 décembre 1950.

La mission du HCR consiste à assurer la protection internationale des réfugiés et à rechercher des solutions permanentes au problème des réfugiés. Il s'emploie à garantir les principes fondamentaux de l'asile et du non-refoulement et veille au respect des droits fondamentaux des réfugiés, qui doivent être traités de façon digne et humaine. Le Haut-Commissariat a aussi élaboré, à la demande de l'Assemblée générale et des gouvernements concernés, d'importants programmes d'assistance matérielle visant à répondre aux besoins des réfugiés. Par un certain nombre de résolutions ultérieures, l'Assemblée générale et le Conseil économique et social ainsi que le Comité exécutif du Haut-Commissariat lui ont demandé d'aider, dans l'esprit de son mandat, d'autres groupes de personnes considérés comme relevant de sa compétence. En cas de situation d'urgence humanitaire complexe, il participe aussi à la fourniture d'aide humanitaire.

Le Haut-Commissaire présente chaque année un rapport à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Conseil économique et social. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a été créé en application de la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale, en date du 26 novembre 1957, pour conseiller le Haut-Commissaire dans l'accomplissement de ses fonctions et approuver l'utilisation des contributions volontaires mises à sa disposition. Son programme annuel de réunions comprend une session plénière et plusieurs réunions intersessions d'un comité permanent plénier. En 2010, le Comité exécutif se composait de 79 pays membres. Son rapport sur les travaux de sa session est soumis chaque année à l'Assemblée générale sous forme d'additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.

Le HCR a son siège à Genève. Il est présent dans 125 pays, où ses principales opérations sont gérées par une série de bureaux régionaux, de bureaux de correspondance, de bureaux auxiliaires et de bureaux locaux installés dans les cinq grandes régions suivantes : Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord. Ses programmes mondiaux sont pilotés à partir du Siège par le Département des opérations et diverses divisions.

Note 2

Récapitulatif des principales conventions comptables

La formulation des conventions comptables a été modifiée par rapport à l'exercice précédent afin de mieux rendre compte des pratiques du HCR en la matière. Cette modification n'a pas d'incidence sur les chiffres de l'exercice précédent fournis à des fins de comparaison, car la pratique comptable du HCR reste conforme à celle des périodes précédentes.

a) Présentation

Le HCR tient la comptabilité des fonds constitués au moyen de contributions volontaires 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.9), que le Comité exécutif a approuvé lors d'une réunion extraordinaire organisée le 8 décembre 2009 (ci-après, le « Règlement de gestion »). Les états et tableaux financiers sont également conformes aux Normes comptables du système des Nations Unies (A/48/530, annexe) dont l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution 48/216 C, telles qu'ultérieurement révisées.

L'exercice financier relatif aux contributions volontaires administrées par le Haut-Commissaire court du 1^{er} janvier au 31 décembre.

b) **Comptabilité par fonds**

Les comptes du HCR sont tenus selon le principe de la comptabilité par fonds. Des fonds distincts sont établis à des fins générales et à des fins déterminées, conformément au Règlement de gestion.

Chaque fonds est considéré comme une entité comptable et financière distincte, ayant une comptabilité autonome en partie double dont les comptes s'équilibrent. Des états financiers distincts sont établis pour chaque fonds ou groupe de fonds de même nature.

Conformément au Règlement de gestion, le Haut-Commissaire peut autoriser des virements intrafonds ou interfonds.

Les fonds inscrits dans la comptabilité du HCR sont les suivants :

- i) *Le Fonds de roulement et de garantie*, dont le Comité exécutif a fixé le plafond à 50 millions de dollars et qui est alimenté par les intérêts perçus sur les placements et par les économies réalisées sur les programmes au cours des exercices précédents. Ce fonds est utilisé pour reconstituer le Fonds du programme annuel et pour effectuer des paiements ou livrer des garanties indispensables en attendant la réception des contributions annoncées;
- ii) *Le Fonds du programme annuel*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités programmées relevant du pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et du pilier 2 (Programme global pour les apatrides); il comprend une réserve des opérations sur laquelle le Haut-Commissaire peut effectuer des prélèvements au bénéfice d'autres éléments du budget annuel, y compris les budgets supplémentaires;
- iii) *Le Fonds des projets pour la réintégration*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités programmées relevant du pilier 3 (Projets pour la réintégration);
- iv) *Le Fonds des projets pour les déplacés internes*, qui sert à financer les dépenses approuvées selon un rythme biennal par le Comité exécutif pour les activités programmées relevant du pilier 4 (Projets pour les déplacés internes);
- v) *Le Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies*, qui couvre les dépenses de personnel et autres dépenses de gestion et d'administration conformément au statut du Haut-Commissariat (voir résolution 428 (V) de l'Assemblée générale, annexe, par. 20);

vi) *Le Fonds des administrateurs auxiliaires*, qui sert à financer les dépenses liées exclusivement au recrutement, à la formation et au perfectionnement de jeunes administrateurs parrainés par divers gouvernements;

vii) *Le Fonds de financement des prestations dues au personnel*, qui est utilisé pour les prestations dues à la cessation de service (assurance maladie après la cessation de service, jours de congé annuel accumulés et prestations liées au rapatriement) ainsi que pour les provisions et les dépenses liées au programme de départs volontaires mis en œuvre en 2007 et 2008;

viii) *Le Plan d'assurance maladie*, qui a été créé par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, conformément à l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Ce fonds sert à aider les assurés et les membres de leur famille remplissant les conditions voulues à faire face aux dépenses liées à l'usage de services, d'équipements et de fournitures médicales qu'ils engagent pour cause de maladie, d'accident ou de maternité. Il est alimenté par les cotisations versées par le personnel hors siège, par des contributions proportionnelles du HCR et par les intérêts perçus. Les paiements correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année concernant les dépenses de santé du personnel hors siège. Ce plan d'assurance maladie est réservé aux agents des services généraux recrutés localement et aux administrateurs recrutés sur le plan national. Tous les autres fonctionnaires sont couverts par le régime d'assurance de l'Office des Nations Unies à Genève : l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies, dont les opérations sont comptabilisées dans les états financiers de l'ONU.

c) Recours à des estimations

Pour établir des états financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus, la direction est amenée à faire des estimations et à retenir des hypothèses qui influent sur les montants inscrits dans ces états et dans les notes y afférentes. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations. Les estimations servent à comptabiliser les dépenses à venir, notamment en fin d'exercice, afin de déterminer les montants qui doivent être conservés pour faire face aux engagements non réglés et aux dépenses liées à l'assurance maladie après la cessation de service, à la prime de rapatriement, aux frais de voyage et de déménagement et aux jours de congé annuel accumulés.

d) Contributions volontaires et annonces de contributions

Les contributions annoncées par les gouvernements, les organisations internationales ou les autres organismes des Nations Unies et officiellement acceptées par le HCR sont comptabilisées comme recettes de l'exercice auquel elles se rapportent, conformément au paragraphe 34 des Normes comptables du système des Nations Unies. Les avances en espèces correspondant à des contributions au titre d'exercices ultérieurs sont comptabilisées comme des avances sur contributions à la date à laquelle elles sont reçues.

Les contributions provenant de personnes physiques sont comptabilisés au moment de leur réception.

Les contributions en nature sont comptabilisées en tant que contributions soit budgétaires, soit extrabudgétaires. Les contributions budgétaires en nature se

substituent à des achats qui avaient été budgétés et que le HCR ou l'un de ses partenaires d'exécution aurait dû effectuer lors de l'exécution normale du programme. Ces contributions sont comptabilisées à leur juste valeur marchande au moment de la réception du bien ou du service correspondant. Les contributions extrabudgétaires en nature sont celles pour lesquelles le HCR n'avait pas prévu de fonds à son budget. Il s'agit d'offres de marchandises ou de services que le HCR juge complémentaires à certaines activités programmées et conformes à son mandat. Ces contributions extrabudgétaires en nature ne figurent pas dans les comptes. Conformément aux directives techniques concernant les contributions volontaires faites sous forme de fournitures et de services (voir A/44/624, annexe I), elles font l'objet d'une note distincte aux états financiers (note n° 22).

Les sommes versées en règlement de contributions annoncées sont comptabilisées en équivalent-dollars des États-Unis, selon le taux de change opérationnel de l'ONU à la date de leur réception, comme indiqué sous la rubrique f) de la note 2.

Les contributions annoncées et non acquittées sont radiées des comptes au bout de cinq ans, sauf si le donateur a réaffirmé son intention de verser sa contribution par écrit dans les 18 mois précédant la fin de la période comptable, ou s'il a déclaré par écrit au cours de l'exercice financier qu'il cesserait de verser les contributions annoncées à l'organisation.

e) Intérêts créditeurs

Les intérêts créditeurs comprennent tous les intérêts produits par les comptes bancaires, ainsi que les revenus des placements. L'article 9.3 du Règlement de gestion explicite les modalités de comptabilisation des revenus des placements, précisant que ces revenus sont crédités au Fonds du programme annuel, sauf s'ils sont nécessaires à la reconstitution du Fonds de roulement et de garantie. Les intérêts produits par les fonds du Plan d'assurance maladie sont crédités à ce plan.

f) Ajustements de change

Les comptes sont libellés en dollars des États-Unis. Les opérations sont effectuées dans un certain nombre de monnaies et les montants sont convertis en dollars des États-Unis, au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de l'opération (tel qu'il est fixé par le Contrôleur de l'ONU). À la clôture de l'exercice, les soldes des comptes débiteurs et créditeurs, des espèces et valeurs assimilables et des engagements sont réévalués au taux de change officiel de l'ONU en vigueur le 31 décembre.

Les ajustements de change permettent de comptabiliser les gains ou pertes de change qui résultent des écarts entre les taux du marché et le taux de change opérationnel de l'ONU ainsi que les pertes et gains non réalisés liés à la réévaluation de fin d'exercice des soldes des comptes d'actif et de passif qui avaient été calculés sur la base du taux de change opérationnel de l'ONU. Tous ces gains et pertes réalisés ou non sont comptabilisés dans le Fonds de roulement et de garantie.

g) Recettes accessoires

Les recettes accessoires correspondent au produit de la vente de biens durables usagés ou excédentaires ou de logements destinés au personnel du HCR.

h) Dépenses

Les dépenses sont les sommes engagées conformément à l'article 8 du Règlement de gestion^a. Elles comprennent les dépenses de fonctionnement, les dépenses de personnel et les dépenses administratives. Le Haut-Commissaire peut engager des fonds pour l'exécution de programmes jusqu'à concurrence des sommes disponibles ou des contributions annoncées par des gouvernements pour le fonds ou le compte correspondant. Chaque fois que c'est possible et souhaitable, la réalisation des projets est confiée à des partenaires d'exécution (organes gouvernementaux, intergouvernementaux ou non gouvernementaux, entreprises privées ou experts indépendants, par exemple), par accord ou par échange de lettres officiel. Les versements échelonnés effectués ou dus aux partenaires d'exécution sont comptabilisés dans les dépenses; si un partenaire d'exécution rembourse des sommes dont il n'a pas eu l'usage, ce remboursement est imputé aux dépenses s'il est reçu pendant le même exercice; s'il est reçu lors d'un exercice ultérieur, il donne lieu à un ajustement aux dépenses d'exercices antérieurs. Les partenaires d'exécution peuvent effectuer des paiements en rapport avec des engagements pris pendant la durée du projet jusqu'à la liquidation de celui-ci, soit un mois après la date d'expiration de l'accord, sauf si une prorogation est autorisée. Les projets sont exécutés conformément aux termes d'une lettre d'instruction adressée au fonctionnaire ou à l'unité administrative du HCR qui en sont chargés.

i) Ajustements de contributions afférentes aux exercices antérieurs

Les remboursements à des donateurs au titre de contributions reçues lors d'exercices antérieurs et les reclassements de contributions comptabilisées lors d'exercices antérieurs sont enregistrés comme ajustements des contributions afférentes aux exercices antérieurs.

j) Ajustements de dépenses afférentes aux exercices antérieurs

On procède à des ajustements des dépenses des exercices antérieurs pour les remboursements de soldes de trésorerie effectués par des partenaires d'exécution, pour les annulations de dépenses et pour tous les autres ajustements effectués relativement à des dépenses déjà comptabilisées lors d'exercices antérieurs.

k) Annulation d'engagements d'années antérieures

On procède à l'annulation d'engagements d'années antérieures quand il est décidé d'annuler des engagements non réglés souscrits lors d'exercices antérieurs et qui n'ont plus lieu d'être.

l) Charges comptabilisées d'avance

Les charges comptabilisées d'avance consistent en des paiements effectués d'avance au titre de loyers ou de dépenses de personnel qui ne peuvent pas valablement être imputés à l'exercice considéré et qui seront imputés sur un exercice ultérieur. Ces charges sont comptabilisées dans la rubrique « Autres éléments d'actif ».

^a Le Haut-Commissaire peut engager les dépenses nécessaires à l'exécution de programmes et de projets conformément : a) aux termes de l'accord donné par le Comité exécutif pour le budget annuel; b) aux termes des budgets supplémentaires; ou c) aux termes applicables aux autres fonds et comptes.

m) Versements à titre gracieux

Les versements à titre gracieux sont régis par la règle de gestion financière 10.5. Ils peuvent être approuvés par le Contrôleur, si leur montant ne dépasse pas 5 000 dollars, lorsqu'ils sont jugés souhaitables dans l'intérêt de l'organisation. Les versements supérieurs à 5 000 dollars doivent être approuvés personnellement par le Haut-Commissaire. Un état des versements à titre gracieux, s'il en a été effectué, est présenté au Comité des commissaires aux comptes en même temps que les comptes annuels.

n) Comptabilisations en pertes

Les comptabilisations en pertes liées à des pertes en espèces ou à la diminution de la valeur comptable des comptes débiteurs, y compris lors de la conversion de prêts en dons, sont régies par la règle de gestion financière 10.6. Les comptabilisations en pertes sont enregistrées comme des dépenses. La comptabilisation des pertes matérielles du HCR est régie par les règles de gestion financière 10.6 et 10.7, qui disposent que le Contrôleur peut l'autoriser, pour les montants ne dépassant pas 10 000 dollars, après avoir procédé, dans chaque cas, à une enquête approfondie. Pour les montants supérieurs à 10 000 dollars, l'accord du Haut-Commissaire est nécessaire. Un état de tous les montants comptabilisés en pertes est présenté au Comité des commissaires aux comptes en même temps que les comptes annuels.

o) Engagements non réglés

Les engagements non réglés correspondent à des commandes passées, à des passations de marchés et à des accords prévoyant des versements échelonnés à des partenaires d'exécution concernant des biens ou des services qui n'ont pas été reçus par le HCR à la fin de l'exercice, qui sont imputés aux ressources de l'exercice en cours et qui devront être réglés lors d'un exercice ultérieur. À la fin de l'exercice, les engagements non réglés sont comptabilisés comme élément de passif. Si un engagement non réglé n'a plus lieu d'être dans un exercice ultérieur, il est annulé.

p) Biens non durables

Les biens non durables sont les biens achetés par le HCR et consommés dans le cadre de la marche normale de ses activités ou distribués à des bénéficiaires. Les stocks du HCR sont constitués d'articles et de fournitures destinés à être distribués à des bénéficiaires. Le coût de ces stocks est comptabilisé en dépense lors de l'achat.

q) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles englobent i) les terrains et les bâtiments et ii) les biens durables :

i) Les terrains et les bâtiments sont portés en immobilisations à leur coût d'achat. Il n'y a pas d'amortissement pour les bâtiments;

ii) Les biens durables recouvrent deux catégories :

a. Les actifs corporels, y compris résultant de dons en nature, d'un coût initial égal ou supérieur à 5 000 dollars utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services, à des fins de location à des tiers ou à des fins administratives, et dont il est prévu que l'utilisation dure plus d'un

exercice financier, indépendamment de leur source de financement ou de l'usage qui en est fait. Il s'agit notamment d'articles d'équipement durable tels que les véhicules, le matériel informatique et de communications ou le mobilier et les agencements et d'installations telles que des remises, des entrepôts ou des installations de soins, des points d'eau ou des installations d'assainissement;

b. D'autres actifs corporels tels que, par exemple, des ordinateurs ou du matériel de télécommunications portant un numéro de série, d'une valeur d'achat comprise entre 300 et 5 000 dollars, servant au HCR pour ses activités quotidiennes et non destinés à être distribués à des bénéficiaires.

Conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies, les biens durables achetés avec des fonds provenant de contributions volontaires versées au HCR ne sont pas inscrits au bilan; ils sont comptabilisés comme des dépenses du projet correspondant l'année de leur achat. Dans les registres supplémentaires tenus pour leur gestion, leur valeur est estimée en équivalent-dollars, sur la base du taux de change à la date d'achat. Ils sont amortis selon la méthode linéaire, sur leur durée probable d'utilisation, mais cet amortissement n'est pas enregistré dans les livres de compte.

r) Éléments de passif liés aux prestations dues à la cessation de service

En vertu de ses conditions d'emploi, le personnel a droit au paiement des jours de congé annuel qu'il a accumulés ainsi qu'à des prestations dues à la cessation de service et à des prestations liées au rapatriement. Le HCR comptabilise les éléments de passif liés aux prestations dues à la cessation de service s'agissant de l'assurance maladie après la cessation de service, des jours de congé annuel accumulés et des prestations liées au rapatriement. Il s'agit d'éléments de passif non provisionnés rattachés au Fonds de financement des prestations dues au personnel.

s) Opérations entre parties liées

Une note rend compte de toutes les relations de contrôle existant entre des parties, qu'il y ait eu ou non des transactions entre elles; elle fait aussi état de toutes les opérations effectuées avec des parties ainsi liées. Le HCR estime que les cinq personnes qui occupent les principaux postes de direction sont des parties liées : le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, les deux Hauts-Commissaires assistants et le Contrôleur.

t) Continuité des activités

Les états financiers font état d'une valeur nette négative du fait de la comptabilisation intégrale des éléments de passif à long terme au titre des prestations dues après la cessation de service et après le départ à la retraite et, conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies, du fait de la non-prise en compte des immobilisations. À la lumière de contributions fermes annoncées pour les exercices à venir et du niveau de financement disponible pour les engagements devant arriver à échéance à court terme, les ressources du HCR devraient lui suffire amplement à poursuivre normalement ses activités jusqu'à nouvel ordre. Il est donc justifié à employer la convention relative à la continuité des activités pour établir ses états financiers.

Note 3**Modifications apportées aux chiffres des exercices antérieurs**

Le 1^{er} janvier 2010, le Règlement de gestion révisé a défini un nouveau cadre budgétaire et comptable qui vient se substituer à celui des exercices antérieurs, lequel reposait sur un Fonds pour le programme annuel et un Fonds pour les programmes supplémentaires. Dans ce nouveau cadre budgétaire, les activités opérationnelles sont rattachées à des piliers. Le Fonds du programme annuel regroupe le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) et le pilier 2 (Programme global pour les apatrides). Au pilier 3 est rattaché le Fonds des projets pour la réintégration, et au pilier 4 le Fonds des projets pour les déplacés internes.

L'actif, le passif et les soldes des réserves à la clôture de l'exercice 2009 ont été transposés dans ce nouveau cadre budgétaire. Les sommes inscrites au Fonds pour le programme annuel ont été réparties entre les piliers 1 et 2, et les sommes inscrites au Fonds pour les programmes supplémentaires ont été réparties entre les piliers 1, 3 et 4.

Tous les actifs hors liquidités et les comptes créditeurs au 31 décembre 2009 du Fonds pour les programmes supplémentaires ont été transférés vers le Fonds du programme annuel. Les tableaux ci-dessous montrent selon quelles modalités les soldes des engagements non réglés et des réserves à la clôture de l'exercice 2009 ont été transférés vers les nouveaux fonds à l'ouverture de l'exercice 2010.

Le solde de clôture des réserves au 31 décembre 2009 a été transféré vers la nouvelle structure comme indiqué au tableau 1.

Tableau 1

Réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture 2009</i>	<i>Transfert</i>	<i>Solde d'ouverture pour 2010</i>
Fonds pour le programme annuel	100 439	(100 439)	
Fonds pour les programmes supplémentaires	95 110	(95 110)	
Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU			
Fonds du programme annuel (piliers 1 et 2) ^a		139 547	139 547
Fonds des projets pour la réintégration (pilier 3) ^b		11 871	11 871
Fonds des projets pour les déplacés internes (pilier 4) ^c		44 131	44 131
Fonds des administrateurs auxiliaires	6 896		6 896
Plan d'assurance maladie	34 433		34 433
Fonds de financement des prestations du personnel	(446 865)		(446 865)
Fonds de roulement	50 000		50 000
Total	(159 987)	0	(159 987)

^a Le montant a été transféré à partir du budget annuel (100 439 dollars) et des budgets supplémentaires (39 108 dollars).

^b Le montant a été transféré à partir des budgets supplémentaires.

^c Le montant a été transféré à partir des budgets supplémentaires.

Le solde de clôture des engagements non réglés au 31 décembre 2009 a été transféré vers la nouvelle structure comme indiqué au tableau 2.

Tableau 2

Engagements non réglés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde de clôture 2009</i>	<i>Transfert</i>	<i>Solde d'ouverture pour 2010</i>
Fonds pour le programme annuel	84 564	(84 564)	
Fonds pour les programmes supplémentaires	61 034	(61 034)	
Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU	34	(34)	
Fonds du programme annuel (piliers 1 et 2) ^a		111 499	111 499
Fonds pour les projets pour la réintégration (pilier 3) ^b		2 673	2 673
Fonds des projets pour les déplacés internes (pilier 4) ^c		31 460	31 460
Fonds des administrateurs auxiliaires	8		8
Plan d'assurance maladie			
Fonds de financement des prestations du personnel			
Fonds de roulement			
Total	145 640	0	145 640

^a Le montant a été transféré à partir du budget annuel (84 564 dollars) du budget ordinaire de l'ONU (34 dollars) et des budgets supplémentaires (26 901 dollars).

^b Le montant a été transféré à partir des budgets supplémentaires.

^c Le montant a été transféré à partir des budgets supplémentaires.

Note 4**Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU**

Conformément à l'article 20 du Statut du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés^b, les dépenses administratives motivées par le fonctionnement du Haut-Commissariat sont financées par le budget ordinaire de l'ONU, tandis que toutes les autres dépenses afférentes à son activité sont couvertes par des contributions volontaires. La contribution en provenance du budget ordinaire financerait l'équivalent de 220 postes de gestion et d'administration, les frais généraux de fonctionnement, les fournitures et accessoires et la participation au financement d'activités communes.

En 2010, les recettes provenant du budget ordinaire se sont élevées à 39 640 800 dollars, et aucune autre somme ne restait à recevoir à ce titre fin 2010. Toujours en 2010, les dépenses au titre du budget ordinaire se sont élevées à 39 640 800 dollars, dont 32 414 821 dollars ont été consacrés aux dépenses de personnel, dont celles du Haut-Commissaire et du Haut-Commissaire adjoint, et 7 225 979 dollars ont couvert d'autres frais de gestion et d'administration.

^b Résolution 428 (V) de l'Assemblée générale, annexe.

Note 5**Virements entre programmes et fonds effectués en 2010**

Les virements effectués entre programmes et fonds en 2010, sont indiqués au tableau 3.

Tableau 3

Virements entre programmes et fonds effectués en 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds de roulement</i>	<i>Fonds du programme annuel</i>	<i>Fonds pour les projets de réintégration</i>	<i>Fonds des projets pour les déplacés internes</i>	<i>Fonds des administrateurs auxiliaires</i>	<i>Fonds de financement des prestations du personnel</i>	<i>Montant viré net</i>
Reconstitution des ressources	18 066	(18 066)	–	–	–	–	–
Frais d'administration ^a	–	19 160	(2 237)	(16 923)	–	–	–
Transferts visant à alimenter des budgets ^b	–	(184 286)	45 282	139 004	–	–	–
Frais d'administration du Fonds des administrateurs auxiliaires ^c	–	1 333	–	–	(1 333)	–	–
Opération interfonds	–	148	–	–	–	(148)	–
Montant viré net	18 066	(181 711)	43 045	122 081	(1 333)	(148)	–

^a Voir paragraphe a) ci-dessous.

^b Voir paragraphe b) ci-dessous.

^c Voir paragraphe c) ci-dessous.

a) Des fonds ont été virés au Fonds du programme annuel à partir du Fonds pour les projets de réintégration et du Fonds des projets pour les déplacés internes afin de couvrir les frais d'administration du Fonds du programme annuel à l'appui de ces deux fonds en 2010.

b) Les contributions à des fins spécifiques sont comptabilisées dans les fonds correspondants. Celles qui ne sont pas destinées à des fins spécifiques ou sont versées à des fins moins précises sont d'abord comptabilisées dans le Fonds du programme annuel. Elles sont ensuite, soit employées pour financer des budgets relevant de ce fonds, soit transférées de façon à alimenter les budgets approuvés d'autres fonds. En 2010, un montant net de 181 710 815 dollars a été viré du Fonds du programme annuel : 43 045 271 dollars au Fonds des projets pour la réintégration et 122 081 084 dollars au Fonds des projets pour les déplacés internes.

c) Un montant équivalant à 12 % des dépenses engagées a été viré du Fonds des administrateurs auxiliaires au Fonds du programme annuel afin de financer les dépenses d'appui supportées par le HCR pour gérer le Fonds des administrateurs auxiliaires.

d) Les dépenses effectives d'administration et de personnel sont réparties entre le Fonds du programme annuel, le Fonds des projets pour la réintégration et le Fonds des projets pour les déplacés internes en fonction du temps de travail et des frais administratifs jugés nécessaires à l'obtention de résultats.

e) En 2010, 606 360 492 dollars ont été rattachés aux piliers 1 et 2 (Fonds du programme annuel et Fonds du budget ordinaire), 23 847 904 dollars au pilier 3

(Fonds pour les projets de réintégration) et 97 545 324 dollars au pilier 4 (Fonds des projets pour les déplacés internes). Les dépenses liées au Fonds des administrateurs auxiliaires qui ne sont pas ventilées sont publiées séparément.

Note 6

Répartition des dépenses

Le tableau 4 donne la ventilation par fonds et par catégorie de l'ensemble des dépenses du HCR en 2010.

Tableau 4

Dépenses du HCR en 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Fonds</i>	<i>Programme^a</i>	<i>Appui aux programmes^b</i>	<i>Gestion et administration^c</i>	Total
Budget du programme annuel, Fonds des projets pour la réintégration et Fonds des projets pour les personnes déplacées	1 493 629	273 771	60 021	1 827 421
Fonds alimenté par le budget ordinaire de l'ONU			39 641	39 641
Total partiel	1 493 629	273 771	99 662	1 867 062
Fonds des administrateurs auxiliaires ^d				11 111
Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement ^e				4 437
Fonds de roulement et de garantie				1 958
Fonds de financement des prestations du personnel				37 927
Total				1 922 495

^a Voir par. a) ci-après.

^b Voir par. b) ci-après.

^c Voir par. c) ci-après.

^d Voir par. d) ci-après.

^e Voir par. e) ci-après.

a) Les montants indiqués dans la colonne Programme sont consacrés directement à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme; ils comprennent les dépenses de personnel, les honoraires d'experts consultants, le coût des fournitures et du matériel, la sous-traitance, l'assistance en espèces et les frais de formation, ainsi que les versements échelonnés aux partenaires d'exécution. Ceux-ci sont tenus de rendre compte des décaissements imputés sur les versements périodiques du HCR, conformément aux conditions et modalités des accords conclus avec celui-ci. Le tableau ci-après montre les soldes des partenaires d'exécution qui n'avaient pas encore présenté leurs rapports financiers à la fin de l'année, sachant que les rapports finaux doivent en principe être présentés le 28 février de l'année suivante.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Accords portant sur l'année en cours</i>	<i>Au 31 décembre 2010</i>	<i>Au 31 décembre 2009</i>
Montants versés aux partenaires d'exécution qui ont fait l'objet de décaissements ou d'engagements	676 942	598 800
Montants ayant fait l'objet de rapports financiers par les partenaires d'exécution	(386 404)	(333 518)
Solde	290 538	265 282
<i>Accords portant sur l'année antérieure</i>		
Solde	1 740	4 885

b) Les montants indiqués dans la colonne Appui aux programmes ont trait aux unités administratives dont la fonction principale consiste à élaborer, formuler, exécuter et évaluer les programmes du HCR, y compris les dépenses d'appui aux programmes sur les plans technique, thématique, géographique, logistique et administratif.

c) Les montants portés dans la colonne Gestion et administration ont trait aux unités administratives dont la fonction principale est d'entretenir le sens de l'identité du personnel du HCR, de l'encadrer et d'assurer son bien-être et sa sécurité, y compris les unités responsables de la direction exécutive, des politiques de l'organisation et de l'évaluation, des relations extérieures, de l'information et de l'administration.

d) Le tableau suivant donne, par région, les dépenses financées en 2010 au moyen du Fonds des administrateurs auxiliaires :

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Région</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
Afrique	3 951	4 792
Moyen-Orient et Afrique du Nord	805	932
Asie et Pacifique	1 619	1 680
Europe	788	1 165
Amériques	1 014	747
Programmes mondiaux	458	474
Siège	2 476	2 332
Total	11 111	12 122

Ces montants comprennent les traitements et les autres dépenses liées aux administrateurs auxiliaires.

e) En 2010, le régime d'assurance maladie du personnel recruté localement a encaissé au total 6 680 757 dollars sous forme de primes (part des fonctionnaires et part de l'organisation) et 177 397 dollars d'intérêts créditeurs. Le montant total

des dépenses a atteint 4 436 570 dollars, y compris les sommes décaissées afin de régler les factures médicales présentées par les participants actifs et ceux qui continuent à bénéficier du régime d'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que le traitement et les avantages et prestations des deux membres du personnel du HCR qui administrent le régime.

f) Les principaux éléments du Fonds de roulement et de garantie comprennent les intérêts créditeurs (déduction faite du montant alloué au régime d'assurance maladie du personnel recruté localement), soit 910 487 dollars, et des pertes de change d'un montant net de 17 052 014 dollars. Les frais bancaires ont totalisé 1 957 555 dollars en 2010.

g) Les dépenses inscrites au Fonds de financement des prestations du personnel correspondent au montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des prestations liées au rapatriement et des congés annuels accumulés par le personnel du HCR en 2010, déduction faite du montant estimatif des prestations effectivement versées. Elles comprennent également le montant de la perte actuarielle liée aux mêmes éléments.

Note 7

Montants comptabilisés en pertes

En 2010, le HCR a comptabilisé en pertes des actifs liquides d'un montant total de 5 916 857 dollars, inscrit dans les dépenses et indiqué dans le tableau 5.

Tableau 5

Montants comptabilisés en pertes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2010</i>	<i>2009</i>
Contributions non réglées	5 678	316
Taxe sur la valeur ajoutée	105	351
Avances au titre des opérations et autres	1	
Partenaires d'exécution	133	441
Total	5 917	1 108

Note 8

Versements à titre gracieux

Conformément au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, le HCR a versé un montant total de 15 249 dollars, comprenant un règlement découlant d'un jugement rendu par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et un petit règlement lié à un incident de sécurité qui s'était produit l'année précédente. Le HCR a estimé que l'obligation morale était telle qu'elle rendait ces versements souhaitables et conformes à son intérêt.

Note 9**Dépôts à vue et à terme**

Le montant des dépôts à vue et à terme indiqué dans l'état II représente le total de tous les soldes de trésorerie (y compris les liquidités en monnaies non convertibles), déduction faite des éventuels découverts bancaires. Le tableau 6 donne la répartition entre les comptes courants et les comptes de dépôt au 31 décembre pour les exercices 2010 et 2009 ainsi que des informations sur le montant des dépôts à terme et sur les fonds détenus en monnaie non convertible.

Tableau 6

a) Comptes courants et comptes de dépôt

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Dépôts à vue au 31 décembre :		
Comptes à vue et comptes courants	68 809	66 071
Dépôts à terme	290 000	240 000
Comptes rémunérés	77 296	76 544
Placements et comptes rémunérés	367 296	316 544
Gains ou pertes de change latents	977	
	437 082	382 615
Montant moyen des disponibilités du siège sur la durée de l'exercice :		
Comptes courants et comptes rémunérés	95 360	88 939
Placements (dépôts à vue et à terme, valeurs)	208 114	215 833
	303 474	304 772
Intérêts créditeurs :		
Sur les comptes rémunérés	404	537
Sur les placements	683	1 758
	1 087	2 295
Taux moyen des intérêts créditeurs :		
Sur l'encaisse et les fonds en banque	0,42 %	0,60 %
Sur les placements	0,33 %	0,81 %

b) Dépôts à terme au 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Banque</i>	<i>Durée (en jours)</i>	<i>Taux d'intérêt annuel (pourcentage)</i>	<i>Date d'échéance</i>	<i>Montant du dépôt</i>	<i>Intérêts courus</i>
Banco Santander SA	7	0,40	7 janv. 2011	30 000	0,33
Banco Santander SA	21	0,30	7 janv. 2011	30 000	3,75
Barclays Bank Plc	21	0,23	7 janv. 2011	40 000	3,83
BNP Paribas	8	0,22	7 janv. 2011	10 000	0,12

<i>Banque</i>	<i>Durée (en jours)</i>	<i>Taux d'intérêt annuel (pourcentage)</i>	<i>Date d'échéance</i>	<i>Montant du dépôt</i>	<i>Intérêts courus</i>
BNP Paribas	15	0,20	7 janv. 2011	20 000	1,00
Deutschebank	21	0,22	7 janv. 2011	40 000	3,67
Nordea Bank	21	0,24	7 janv. 2011	60 000	6,00
Rabobank International	15	0,18	7 janv. 2011	20 000	0,90
Rabobank International	18	0,20	7 janv. 2011	40 000	2,67
Total				290 000	22,27

c) Sommes détenues en monnaies non convertibles au 31 décembre

(Équivalent en milliers de dollars des États-Unis)

<i>Pays</i>	<i>Monnaie</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
Afghanistan	afghani	43	34
Albanie	lek	23	22
Angola	kwanza	187	53
Bosnie-Herzégovine	mark convertible	1	167
Burundi	franc	168	904
Érythrée	nafka	259	35
Éthiopie	birr	662	428 ^a
Myanmar	kyat	4	17
Mozambique	metical	196	24
Nigéria	naira	174	77
République arabe syrienne	livre syrienne	1 260	867
Total		2 977	2 628

^a Le birr avait été omis dans les notes relatives aux états financiers de 2009.

Les ajustements de change comportent un montant de 689 569 dollars des États-Unis lié au dollar zimbabwéen, qui a cessé d'être la monnaie officielle du Zimbabwe le 12 avril 2009.

Note 10

Contributions volontaires à recevoir

Le solde des contributions volontaires à recevoir, qui apparaît dans l'état II, correspond au montant des contributions que les donateurs doivent encore verser, calculé après ajustements de change en fin d'exercice. Le tableau 7 donne l'ancienneté des contributions à recevoir.

Tableau 7
Contributions volontaires à recevoir

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
2010	72 419	–
2009	23 108	65 696
2008	3 872	12 781
2007	1 036	3 652
2006	413	2 757
2005	132	2 176
2004	2	912
Total	100 982	87 974
Gains ou pertes de change latents	(2 262)	481
Total – selon l'état II	98 720	88 455

On trouvera au tableau 8 l'état des contributions non réglées au 31 décembre 2010.

Tableau 8
État des contributions non réglées au 31 décembre 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions non réglées</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Donateurs								
Donateurs gouvernementaux								
Afrique du Sud					24			24
Allemagne						81		81
Arabie saoudite		100				112	7 327	7 539
Australie							342	342
Belgique						154		154
Brésil							200	200
Canada				3				3
Chypre					1			1
Costa Rica							2	2
Danemark				7	400	232	2 874	3 513
Émirats arabes unis						14 842	1 714	16 556
Espagne			4	13	261	725	17 390	18 393
Estonie						66		66
États-Unis					122		3 739	3 861
Grèce							11	11
Hongrie							174	174

<i>Contributions non réglées</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Irlande			25	50	30	54		159
Islande				99				99
Italie			33	61		258	1 826	2 178
Koweït					1 000			1 000
Luxembourg			59				87	146
Malte							20	20
Mauritanie				8				8
Mexique							75	75
Monaco							29	29
Monténégro					5		6	11
Norvège						23	220	243
Pays-Bas			16	13	8	7	34	78
Portugal							1 339	1 339
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord			31	53	1 253	950	1 618	3 905
Suède			1				52	53
Suisse							770	770
Donateurs gouvernementaux	0	100	169	307	3 104	17 504	39 849	61 033
Commission européenne	2	32		238	667	5 049	30 940	36 928
Donateurs intergouvernementaux								
Programme national multisectoriel de lutte contre le VIH/sida			244	482				726
Conseil de l'Europe				1				1
Fonds de l'OPEP pour le développement international							500	500
Organisation internationale pour les migrations							140	140
Donateurs intergouvernementaux			244	483			640	1 367
Mécanisme de financement commun aux organismes des Nations Unies								
Fonds des Nations Unies pour l'enfance				8				8
Fonds humanitaire commun						250	200	450
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida					56	100		156
Programme des Nations Unies pour le développement					19			19
Programme alimentaire mondial						100	139	239
Fonds du programme « Unis dans l'action »					26	55		81
Fonds de secours d'urgence						50		50
								97

<i>Contributions non réglées</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Objectifs du Millénaire pour le développement							651	651
Mécanisme de financement commun aux organismes des Nations Unies	0	0	0	8	101	555	990	1 654
Total – Contributions non réglées	2	132	413	1 036	3 872	23 108	72 419	100 982
Pertes latentes								-2 262
Total – Contributions non réglées selon l'état financier II								98 720

Note 11**Contributions volontaires annoncées au titre du budget-programme annuel pour 2011**

Au cours de la conférence annuelle d'annonces de contributions tenue en décembre 2010, les gouvernements donateurs ont annoncé des contributions d'un montant total de 500 307 946 dollars au titre du budget annuel du HCR pour 2011. Ces annonces de contributions n'ont pas été comptabilisées dans les états financiers de 2010, mais seront passées en recettes en 2011.

Note 12**Sommes dues par l'ONU et par d'autres organismes des Nations Unies**

Le montant à recevoir de l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies qui figure dans l'état II se décompose comme indiqué au tableau 9.

Tableau 9

Montants à recevoir de l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Siège de l'Organisation des Nations Unies	492	2 149
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	267	437
Programme des Nations Unies pour le développement	338	398
Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour le développement	29	29
Autres organismes	3	29
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	–	22
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	13	12
Programme alimentaire mondial	–	4
Tribunal pénal international	–	2
Organisation internationale du Travail	–	1
Total	1 142	3 083

Note 13**Débiteurs divers**

Le montant figurant dans l'état II à la rubrique « Débiteurs divers » comprend les traitements et prestations connexes et les autres éléments en attente de règlement ou de recouvrement, déduction faite des provisions pertinentes pour créances douteuses, indiqués dans le tableau 10.

Tableau 10

Débiteurs divers au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Avances au titre de l'indemnité pour frais d'études	12 125	11 219
Avances au titre des traitements	3 876	3 712
Comptes débiteurs non liés au personnel et autres comptes débiteurs	2 103	3 704
TVA remboursable	1 148	2 731
Avances au titre des opérations sur le terrain	1 247	1 699
Avances au titre des loyers	1 483	1 512
Avances au titre des voyages	96	1 010
Dépôt auprès des fournisseurs	630	548
Comptes débiteurs-personnel	18	(481)
Gains ou pertes de change latents	(1 471)	
Total	21 255	25 654

Note 14**Provision pour créances douteuses**

Les comptes débiteurs sont présentés dans l'état II, déduction faite d'une provision pour créances douteuses indiquée dans le tableau 11.

Tableau 11

Provision pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Provision au 31 décembre 2009</i>	<i>Montants comptabilisés en pertes</i>	<i>Montants recouvrés</i>	<i>Ajustements</i>	<i>Provision au 31 décembre 2010</i>
Partenaires d'exécution	1 930	–	–	48	1 978
Taxe sur la valeur ajoutée	8 050	(105)	(619)	1 451	8 777
Comptes débiteurs-personnel	1 755	–		(292)	1 463
Comptes débiteurs non liés au personnel	92	–	–	–	92
Contributions non réglées	–	–	–	2 359	2 359
Total	11 827	(105)	(619)	3 566	14 669

Les ajustements découlent d'un examen effectué à la fin de l'exercice budgétaire 2010.

Note 15

Autres éléments d'actif

Le solde de 1 804 484 dollars présenté dans l'état II à la rubrique « Autres éléments d'actif » tient compte des frais engagés au titre d'exercices financiers à venir et des intérêts courus des placements.

Note 16

Terrains et bâtiments

Au 31 décembre 2010, les immobilisations du HCR étaient composées des terrains et bâtiments indiqués (à leur coût d'acquisition) dans le tableau 12.

Tableau 12

Terrains et bâtiments

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>Année d'acquisition</i>	<i>Coût</i>
Bureau du HCR à Kinshasa	2008	3 600
Bureau du HCR à Khartoum	1994	542
Total		4 142

Note 17

Biens durables

Le seuil d'immobilisation a changé en 2010. Dans le cas des actifs immobilisés, il est passé de 1 500 dollars en 2009, seuil qui était aussi appliqué les années précédentes, à 5 000 dollars en 2010. Dans le cas des biens pour lesquels les numéros de série servent au suivi, le seuil est passé de 100 à 300 dollars. En 2009, le HCR estimait que la valeur résiduelle des biens après amortissement équivalait à 10 % de leur valeur d'acquisition, tandis qu'en 2010 il amortissait ces biens tout au long de leur durée de vie utile. Au 31 décembre 2010, la valeur d'acquisition des biens durables comptabilisée était de 321 074 178 dollars (contre 343 608 116 dollars en 2009) et leur valeur après amortissement de 94 573 366 dollars (contre 119 442 385 dollars en 2009).

Note 18

Comptes créditeurs

La somme figurant dans l'état II à la rubrique « Comptes créditeurs » correspond aux dettes envers des fournisseurs et à d'autres éléments de passif en attente de règlement, comme indiqué dans le tableau 13.

Tableau 13
Comptes créditeurs au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Entreprises	15 552	31 605
Traitement et prestations connexes	5 854	7 041
Taxes des États-Unis	6 348	5 564
Créditeurs divers-personnel	2 258	2 706
Organismes des Nations Unies	1 594	(4 602)
Gains ou pertes de change latents	(582)	
Total	31 024	42 314^a

^a Afin d'améliorer la présentation de l'information financière, les engagements au titre des prestations dues à la cessation de service, après le départ à la retraite ou en cas de départ volontaire ont été retirés des comptes créditeurs en 2010 et sont indiqués séparément. Les chiffres de 2009 ont été retraités en conséquence afin de permettre la comparaison des données.

Note 19

Engagements au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite

Le montant figurant dans l'état II à la rubrique « Prestations dues à la cessation de service » représente le montant des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service comme indiqué dans le tableau 14.

Tableau 14

Engagements au titre des prestations dues à la cessation de service

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	286 550	347 418
Prestations liées au rapatriement	69 751	65 466
Jours de congé annuels accumulés	37 119	33 945
Départs volontaires	278	1 555
Total	393 698	448 384

a) Assurance maladie après la cessation de service

Cette couverture est assurée après la cessation de service en maintenant l'affiliation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, à un régime d'assurance d'un autre organisme des Nations Unies ou au régime d'assurance médicale des fonctionnaires à la retraite recrutés sur le plan local dans certains lieux d'affectation hors siège, et leurs ayants droit.

Un actuaire-conseil a été chargé d'estimer le montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Sur la base de son évaluation, le montant des engagements du HCR au titre de l'assurance maladie après la cessation de service s'établissait à 286 550 000 dollars au 31 décembre 2010, contre 347 418 000 dollars au 31 décembre 2009. Un taux d'actualisation de 5,55 %, fondé sur les cours au comptant du marché des obligations de société de premier rang en euros ayant des échéances concordantes, a été utilisé en 2010. En 2009, ce taux était de 6,15 %. La diminution globale de 60 868 000 dollars des engagements s'explique par : a) le passage du taux d'actualisation de 6,15 % à 5,55 %; b) la révision des hypothèses relatives à la hausse du coût des soins de santé estimée à 6,0 % en 2010 et tombant progressivement à 3,0 % en 2027 (contre 6,0 % en 2010 tombant progressivement à 4,5 % en 2027 selon l'évaluation actuarielle de 2009) en ce qui concerne les participants à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, compte tenu des modifications apportées récemment au régime de l'Assurance mutuelle et à l'évolution générale des soins de santé en Suisse.

Tableau 15

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Valeur actualisée des prestations futures</i>	<i>Engagements constatés</i>
Engagements bruts	540 261	415 334
À déduire : Part des primes à la charge des retraités	178 105	128 784
Engagements nets	362 156	286 550

La valeur actualisée des prestations futures correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seront versées plus tard à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité appelés à prendre leur retraite ultérieurement, déduction faite de la part des primes à la charge des retraités. Les engagements constatés représentent la part de la valeur actualisée des prestations acquises par les fonctionnaires entre la date de leur entrée en fonctions et la date de l'évaluation actuarielle. Les prestations concernant les fonctionnaires en activité leur sont totalement acquises à la date à laquelle ils peuvent faire valoir leurs pleins droits à la retraite. Ainsi, pour les retraités et les actifs ayant droit aux prestations après leur départ à la retraite, la valeur actualisée des prestations futures et les engagements constatés sont de montant égal. Le calcul est effectué à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées (ou méthode de répartition au prorata des services rendus). Selon cette méthode, les droits à prestations de chaque participant au titre du plan sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont constatés, en tenant compte de la formule appliquée pour le calcul des prestations. Le coût des prestations dues après le départ à la retraite est financé par répartition. Jusqu'à présent, aucune réserve n'a été constituée pour les financer. Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont constatés. L'état des recettes fait apparaître un gain actuariel de 91 196 000 dollars pour 2010, contre 28 070 000 dollars en 2009.

b) Jours de congé annuel accumulés

À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, jusqu'à un maximum de 60 jours. Sur la base d'un nombre moyen de 32 jours de congé non pris, le montant total des engagements de l'organisation à ce titre est estimé à 37 118 829 dollars, contre 33 945 032 dollars au 31 décembre 2009. Le nombre moyen de jours de congé non pris a été calculé en se fondant sur le nombre de fonctionnaire et sur les salaires médians des agents des services généraux et des administrateurs en poste à Genève, Belgrade et Budapest.

c) Prime de rapatriement, frais de voyage et déménagement

Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, certains fonctionnaires ont droit, lorsqu'ils quittent l'Organisation, à une prime de rapatriement et au remboursement de certains frais de réinstallation, en fonction du nombre d'années d'ancienneté. Les engagements actuariels du HCR au titre de la prime de rapatriement et des voyages s'élevaient à 69 751 000 dollars au 31 décembre 2010. Ces engagements ont été évalués sur la base d'un taux d'actualisation de 5,55 %. La même méthode avait été utilisée en 2009, à ceci près que le taux d'actualisation était de 6,15 %. Le montant des engagements s'élevaient ainsi à 65 466 000 dollars au 31 décembre 2009. Le changement apporté au taux d'actualisation a entraîné une augmentation des engagements au titre de la prime de rapatriement, des voyages et du déménagement chiffrée à 4 285 000 à la fin de 2010.

d) Régime de retraite

Le HCR est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime des pensions du personnel des Nations Unies est un régime par capitalisation à prestations définies. Le HCR est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale. 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. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué cette disposition. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2009 faisait apparaître un excédent égal à 0,38 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension.

**Note 20
Imprévus**

Plusieurs actions disciplinaires ou administratives, ou actions en justice ont été intentées au HCR. Il n'est possible ni d'en prévoir l'issue probable, ni d'estimer le montant des règlements auxquels elles pourraient éventuellement donner lieu.

Dans l'une de ces affaires, le HCR a offert de procéder à un règlement à titre gracieux. Le Tribunal de grande instance du Nord-Kivu (Rwanda) a condamné le HCR à verser une somme de 30 000 dollars à un particulier en compensation de la

perte de biens et 50 000 dollars supplémentaires à titre de dommages et de remboursement des frais de justice. Le HCR conteste la validité de ce jugement, car le Tribunal n'a pas respecté les procédures relatives aux privilèges et immunités de l'organisation. Il a cependant offert un règlement à titre gracieux, en signe de bonne volonté. Étant donné que le montant de ce règlement ne peut pas être établi au 31 décembre 2010, les parties n'ayant pas encore abouti à un accord définitif, notamment en ce qui a trait au montant à verser, le HCR n'a pas constitué de provision à cet effet et a inscrit ce montant comme élément de passif éventuel.

Note 21

Transactions entre parties liées

Il n'y a eu aucune transaction entre parties liées au cours de l'exercice 2010. Le tableau 16 présente le total de la rémunération et des prestations des hauts responsables^c.

Tableau 16

Rémunération et prestations des hauts responsables

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de personnes		Total de la rémunération et des prestations		Part des cotisations au régime de retraite et part des primes à verser à l'assurance maladie à la charge du HCR		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<i>Haut responsable</i>								
Haut-Commissaire	1	1	273	263	54	54	327	317
Haut-Commissaire adjoint	1	1	301	135	48	22	349	157
Haut-Commissaire assistant	2	3	468	595	99	126	567	721
Contrôleur	2	1	266	202	53	43	319	245
Total	6	6	1 308	1 195	254	245	1 562	1 440

Les hauts responsables n'ont bénéficié d'aucune avance de traitement, ni d'aucune autre rémunération ou avantage qui ne serait pas accordé aux autres catégories de personnel. Il n'y a eu aucune autre transaction financière entre ces responsables et des membres de leur famille immédiate.

Note 22

Contributions en nature non budgétisées

Le tableau 17 indique la valeur des contributions en nature non budgétisées reçues par le HCR en 2010.

^c Le Directeur de la Division de l'appui opérationnel figurait parmi les hauts responsables en 2009, mais la Division a été supprimée au troisième trimestre de 2009.

Tableau 17
Contributions en nature non budgétisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Donateur</i>	<i>2010</i>
Gouvernement allemand	3 702
Gouvernement des Émirats arabes unis	688
Gouvernement espagnol	458
Gouvernement hongrois	199
Gouvernement israélien	500
Gouvernement polonais	72
Gouvernement suédois	530
Registrar of Engineers Disaster Relief (Australie)	390
Sony Corporation (Japon)	41
Total	6 580

