

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
10 février 2015  
Français  
Original : anglais et français

**Comité permanent**  
62<sup>e</sup> réunion

---

**Suivi des recommandations du Comité des  
commissaires aux comptes sur les états financiers  
des années antérieures**

*Résumé*

Le présent document fait une mise à jour des mesures prises pour répondre aux principales questions et aux recommandations non encore exécutées, faites par le Comité des commissaires aux comptes à l'issue de l'examen des états financiers du HCR pour 2013 et les années antérieures.

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>		<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I.	Introduction .....	1-3	3
II.	Progrès dans les domaines identifiés lors de l'audit des états financiers du HCR de 2013 .....	4-17	3
	A. Questions financières .....	4-6	3
	B. Dispositifs d'audit interne .....	7	4
	C. Situation en République arabe syrienne .....	8-13	4
	D. Fourniture de services de santé .....	14	6
	E. Gestion des partenariats d'exécution .....	15-16	6
	F. Mesures de lutte contre la fraude .....	17	6
III.	État de la mise en application des recommandations du Comité .....	18-20	7
IV.	Conclusion .....	21	7

## I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (le Comité) a émis une opinion sans réserve dans son rapport sur les états financiers du HCR pour l'année 2013 (voir le document A/69/5/Add.6). Si le Comité a identifié certains domaines où des améliorations étaient nécessaires, il a reconnu que le HCR avait accompli des progrès significatifs dans l'amélioration de sa gestion en général. Comme souligné ci-dessous dans le présent document, la plupart des améliorations nécessaires prendront plusieurs années pour être complètement mises en œuvre.

2. Dans son rapport, le Comité a présenté ses conclusions dans six domaines principaux, à savoir : a) les questions financières ; b) les dispositifs d'audit interne ; c) la situation en République arabe syrienne, en particulier les opérations concernant les réfugiés en Jordanie ; d) la fourniture de services de santé ; e) la gestion des partenariats d'exécution ; et f) les mesures de lutte contre la fraude. Le chapitre II donne un aperçu des mesures prises par le HCR dans tous ces domaines.

3. Le chapitre III du présent document résume l'état de la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport du Comité. De plus amples informations sur le progrès accompli dans l'exécution des recommandations en souffrance issues des audits des états financiers de 2013 et des années antérieures sont présentées dans deux matrices, avec l'évaluation par le HCR de leur mise en œuvre. Pour des besoins d'information, ces matrices sont disponibles (en anglais uniquement) sur le site Internet du HCR à [www.unhcr.org/standingcommittee](http://www.unhcr.org/standingcommittee). En vérifiant les états financiers de 2014, le Comité évaluera le progrès accompli.

## II. Progrès dans les domaines identifiés lors de l'audit des états financiers du HCR de 2013

### A. Questions financières

4. Le Comité a relevé que le HCR s'était servi des informations financières répondant aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) pour améliorer d'une manière significative la gestion générale des stocks et la gestion financière des bureaux-pays. Toutefois, estimant que des améliorations sont encore possibles, il a recommandé l'utilisation des niveaux cibles pour les stocks et d'autres actifs. En réponse, le HCR a confirmé que des mesures avaient été prises pour déterminer les niveaux minimums de chacun des sept stocks mondiaux pour qu'ils soient bien préparés aux situations d'urgence. Des niveaux cibles ont également été prévus pour tous les stocks locaux sur le terrain. Ils sont régulièrement revus par de hauts responsables, au moins tous les six mois.

5. Par ailleurs, le HCR a amélioré son processus de planification des approvisionnements. Le niveau des stocks et les quantités devant être achetées sont déterminés sur la base des besoins attendus, ce qui permet d'optimiser les niveaux de stocks. C'est la raison pour laquelle le HCR a mis au point en 2014 de nouvelles procédures opérationnelles permanentes pour la planification des approvisionnements en articles de secours de base, l'orientation des opérations d'évaluation des besoins en articles de secours de base pour la période suivante, la détermination des niveaux de stocks de sécurité avec un seuil minimum fixé et un modèle de reconstitution pour chaque entrepôt à travers le monde. Ces procédures opérationnelles permanentes sont devenues obligatoires dans le processus de planification et d'allocation des ressources du HCR pour l'année 2015 et les années suivantes. En outre, le HCR a mis au point des procédures opérationnelles permanentes pour la gestion des stocks et des entrepôts, fournissant des orientations opérationnelles sur

les devoirs et les responsabilités et veillant, entre autres, à ce qu'il y ait des données fiables sur les stocks, ce qui est essentiel pour une planification efficace des approvisionnements.

6. Le Comité a également examiné la méthodologie appliquée depuis quatre ans pour évaluer et allouer les coûts à l'une des trois catégories utilisées par le HCR (programme, appui au programme, gestion et administration). Ayant reconnu que cette méthodologie avait fourni une base cohérente pour retracer les coûts, il a cependant noté qu'elle pouvait encore être affinée, notamment pour ce qui est de la classification des coûts du personnel dans chaque catégorie. À cet égard, le HCR a modifié la méthodologie pour quelques postes de programme (P) afin de mieux aligner les fonctions qu'exerce le personnel avec les coûts supportés et les domaines connexes de dépenses, et ce, à compter de 2015.

## **B. Dispositifs d'audit interne**

7. Ayant examiné le progrès accompli dans l'introduction des dispositifs révisés d'audit interne, le Comité a relevé que les discussions entre le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le HCR se sont poursuivies pendant plus de deux ans. Le Comité a réitéré la nécessité d'avoir un dispositif solide d'audit interne, indispensable pour le système de contrôle interne de l'Organisation, et a exhorté le HCR et le BSCI à conclure de toute urgence un accord sur les dispositifs futurs d'audit interne. À cet égard, le HCR a conclu que pour le moment, il n'allait pas faire exécuter la tâche d'audit interne par ses propres services. Le BSCI continuera à assumer cette tâche pour le compte du HCR, conformément à la version révisée du mémorandum d'accord conclu en décembre 2014.

## **C. Situation en République arabe syrienne**

8. Le Comité a centré l'examen de la situation en République arabe syrienne sur la réponse du HCR à la situation d'urgence en Jordanie qui abrite environ 25 % des réfugiés syriens. Il a estimé que, dans l'ensemble, le HCR avait bien répondu aux exigences de la situation d'urgence en Jordanie, et a souligné le fait que l'Organisation avait mobilisé efficacement les ressources pour satisfaire les besoins matériels des populations prises en charge et réalisé d'importants progrès, passant des actions d'urgence à des opérations plus durables en faveur des réfugiés.

9. Le Comité a examiné l'introduction du système de reconnaissance biométrique utilisé en Jordanie pour l'enregistrement des réfugiés. Il a reconnu que le système avait beaucoup amélioré les contrôles empêchant les enregistrements multiples, et avait fourni des données plus fiables pour suivre les mouvements complexes de réfugiés à l'intérieur de la Jordanie. Le Comité a recommandé que le HCR évalue ce système pour utiliser les connaissances réunies jusqu'ici et les appliquer à un système standard mondial pour l'identification biométrique et l'enregistrement des réfugiés. Le HCR demeure engagé à faire en sorte que les leçons apprises de la mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les opérations en Jordanie soient prises en compte, le cas échéant, dans la conception des procédures d'enregistrement biométrique au niveau mondial.

10. Le Comité a également examiné le programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie et a noté que, par rapport à la fourniture des produits de consommation courante, ce programme permet une fourniture plus rapide et moins chère de l'assistance, ainsi qu'une indépendance accrue et le choix des bénéficiaires. S'il a estimé que le HCR avait réuni beaucoup de données sur son programme d'assistance en espèces, il a recommandé que ce programme soit évalué par un organe indépendant.

11. Le HCR évaluera les résultats et les analyses issues de plusieurs autres évaluations et études en cours pour décider s'il faut procéder à une évaluation indépendante de son programme d'assistance en espèces. Dans ce contexte, l'Organisation a commandé au

cabinet de conseil Transtec une évaluation de sa réponse à l'afflux des réfugiés en Jordanie et au Liban, laquelle sera finalisée au cours du premier trimestre de 2015. Parmi les autres études, il y a l'analyse faite par le Conseil norvégien pour les réfugiés de la distribution d'espèces pour des articles non alimentaires dans les camps de réfugiés en Jordanie, le rapport de l'Oxfam sur l'impact et la distribution d'espèces sur les ménages de réfugiés syriens dans les communautés d'accueil et les installations informelles en Jordanie, et l'étude du HCR devant sous peu (premier trimestre de 2015) être publiée sur les mécanismes d'adaptation chez les réfugiés syriens dans quatre pays de la région.

12. S'il reconnaît que, dans les situations d'urgence, les solutions optimales peuvent être compromises, le Comité a relevé que le fait de recevoir les financements des donateurs vers la fin de l'année pouvait conduire à la programmation à court terme des activités, certains fonds étant dépensés rapidement et non d'une manière optimale. Il a compris que cette situation serait en partie due à l'absence d'accord pluriannuel de financement et à la prédominance d'accords annuels avec les partenaires d'exécution. Le Comité a recommandé que le HCR vérifie s'il ne pourrait pas mieux utiliser les accords de partenariat allant au-delà des 12 mois habituels. Le HCR a expliqué qu'une telle flexibilité pourrait être davantage renforcée si les donateurs souscrivent à des engagements fermes et fiables pour le financement pluriannuel permettant la planification, la mise en œuvre et la conclusion d'accords allant au-delà de 12 mois. Pour étendre les accords de partenariat au-delà de 12 mois, le HCR fait actuellement face aux contraintes suivantes : i) les contributions des donateurs sont en principe annoncées pour un an ; ii) le budget du HCR consacré aux opérations est approuvé sur une base annuelle; et iii) l'Organisation a besoin de souplesse pour pouvoir répondre aux situations d'urgence anciennes et nouvelles. Malgré tout ce qui précède, le HCR vérifie actuellement si cette recommandation peut, à titre exceptionnel, être exécutée pour les activités spécifiques ayant bénéficié de financements pluriannuels.

13. Le Comité a noté que les procédures accélérées de recrutement n'avaient pas bien fonctionné lors des premières phases de l'opération, le HCR ayant pris jusqu'à six mois en moyenne pour recruter les agents du premier groupe. Même si ce délai a été par la suite ramené à moins de trois mois, le Comité a souligné la nécessité pour le HCR d'envisager des procédures de recrutement plus souples et de suivre les procédures établies de contrôle interne et de suivi en la matière. Le HCR a fait savoir au Comité que d'importantes améliorations avaient été apportées aux politiques et procédures de recrutement accéléré. Avec la toute dernière révision de la politique en la matière, le délai pour pourvoir aux postes vacants selon la procédure accélérée a été ramené à environ un mois pour les cas où des candidats internes étaient identifiés et où le processus n'avait pas besoin d'être soumis à l'examen de la Commission mixte de supervision. La Division de la gestion des ressources humaines a également introduit l'utilisation de profils fonctionnels pour le dernier recrutement selon la procédure accélérée pour la situation en République arabe syrienne. Grâce à l'Initiative de renforcement des capacités (CBI) et au Programme de recrutement de cadres humanitaires en début de carrière (EHP), un pool de profils fonctionnels de candidats a été établi, ce qui a permis d'éviter d'avoir à publier à l'intention des candidats externes plusieurs postes pour la même fonction. Étant donné que les candidats du pool de profils fonctionnels ont été considérés comme externes au HCR, tous ceux qui avaient été présélectionnés devaient subir un entretien et suivre un processus de vérification. L'examen et la présélection des candidats du pool de profils fonctionnels ont été effectués par une société de recrutement pour le compte du HCR. Comme résultat de ces mesures, le processus et les procédures de recrutement ont été considérablement raccourcis.

## **D. Fourniture de services de santé**

14. Le Comité a souligné qu'il était nécessaire que le HCR concentre sa stratégie, ses rapports et ses ressources sur les principales charges que représentent les maladies dans chaque opération. Il a insisté sur le fait que les stratégies et les rapports au niveau des bureaux-pays tendent surtout à mettre l'accent sur les priorités stratégiques globales standards comme le VIH/sida, et non sur les principales causes de mortalité et de morbidité ou les demandes des malades. Le Comité a recommandé que le HCR exige de ses bureaux-pays qu'ils fassent explicitement état des principales charges que représentent les maladies, lorsqu'ils sollicitent les ressources du programme de santé. En réponse, le HCR a pris des mesures pour veiller à ce que les instructions en matière de planification tiennent compte des recommandations du Comité. En particulier, son Instruction administrative sur les rapports en 2014, l'exécution en 2015, et la planification pour 2016 et 2017 contenait des directives claires et des références aux ressources sur les programmes basés sur des preuves, ainsi qu'au choix des partenaires et des indicateurs. Des orientations détaillées en matière de planification ont également été fournies lors de la revue du programme annuel, lorsque des experts sanitaires examinaient les plans provisoires de santé pour les opérations, ce qui a donné lieu à des ajustements conformément aux critères proposés par le Comité. Le HCR considère que cette recommandation a été exécutée.

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

15. Le Comité a noté que les procédures de diligence voulue adoptées par le HCR étaient basées sur la déclaration d'éligibilité des partenaires, et n'étaient pas aussi rigoureuses que, par exemple, les procédures d'enregistrement des fournisseurs. Il a donc recommandé de renforcer les procédures de diligence voulue pour l'approbation initiale des partenaires. À cet égard, le HCR a mis au point et testé en 2014 un « portail des partenaires » sur Internet devant permettre une vérification et une mise à jour plus systématiques et plus globales de profils de partenaires sollicités. Il est prévu que ce portail sera mis en service pendant le premier trimestre de 2015.

16. Le Comité a également recommandé la mise en place de mécanismes de partage de renseignements sur la mauvaise qualité des partenaires ou leur caractère inacceptable avec d'autres entités comme les organismes des Nations Unies, les donateurs ou les banques de développement. En réponse, le HCR a entamé des discussions avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP sur les mécanismes possibles de partage d'informations. Il a également pris part en octobre 2014 à une réunion du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat, où les débats ont porté sur les approches harmonisées à l'échelle du système pour lutter contre la fraude commise par les partenaires d'exécution.

## **F. Mesures de lutte contre la fraude**

17. À la suite de la publication en juillet 2013 de la version révisée du Cadre stratégique pour la prévention de la fraude et de la corruption en réponse à une recommandation antérieure du Comité, celui-ci a exhorté les hauts responsables à plus d'actions concertées pour atteindre des résultats significatifs et mettre pleinement en exécution sa recommandation antérieure. Le HCR travaille pour mettre pleinement en application le Cadre stratégique, notamment par l'assainissement de ses processus et l'intégration des mesures de prévention de la fraude définies dans la stratégie. Depuis 2013, la formation des représentants-pays en gestion financière comprend d'importantes orientations sur la prévention et la réduction des cas de fraude. L'amélioration du progiciel de gestion intégré

comprend l'installation d'un nouveau logiciel de gestion de la gouvernance, du risque et de la conformité devant améliorer les contrôles internes automatiques. En outre, le HCR a lancé un projet consacré à la prévention de la fraude et de la corruption. Dans le cadre de ce projet, un groupe de travail multifonctionnel a été mis en place, avec une large représentation du terrain et du Siège, pour élaborer un plan global d'amélioration des mesures existantes et/ou de mise au point de nouvelles procédures, si nécessaire, et de sensibilisation accrue à la fraude au sein de l'Organisation. Les résultats de ce projet devront être progressivement présentés pendant l'année 2015.

### **III. État de la mise en application des recommandations du Comité**

18. Dans son rapport sur les états financiers de 2013, le Comité a fait 18 nouvelles recommandations, toutes acceptées par le HCR et mises en œuvre comme présenté dans le document A/AC.96/1135/Add.1 et relevé au chapitre II ci-dessus.

19. Des 65 recommandations de 2012 et des années antérieures, 43 ont été considérées comme ayant été entièrement exécutées et ont été classées par le Comité (A/69/5/Add.6, annexe 1). Les 22 autres encore en souffrance portent principalement sur la gestion des risques (y compris le risque de fraude), l'amélioration du contrôle financier et des projets, la gestion des partenaires d'exécution, la performance des fournisseurs, la gestion des stocks et des parcs. L'exécution de bon nombre des recommandations en souffrance exige des changements structurels ou en profondeur. Il faudra donc du temps pour effectuer des progrès dans certains domaines comme la mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation d'une approche de gestion des risques, la mise en place d'un cadre renforcé d'exécution avec les partenaires, et la gestion améliorée des achats. Les matrices du site Internet du Comité permanent du HCR décrivent les efforts déployés par l'Organisation pour donner suite aux recommandations.

20. Lors de l'audit final des états financiers de 2014, qui aura lieu en mars et en avril 2015, le Comité examinera le progrès accompli dans la mise en œuvre des recommandations d'audit faites en 2013 et dans les années antérieures, afin de classer les recommandations qu'il juge exécutées.

### **IV. Conclusion**

21. Le HCR apprécie les orientations fournies par le Comité des commissaires aux comptes, car les conclusions et recommandations de celui-ci permet à l'Organisation de concentrer ses ressources sur les domaines de risques les plus pertinents et de renforcer les contrôles internes. Toutes les recommandations ne peuvent pas être pleinement exécutées en un an, comme le Comité l'a reconnu, mais le HCR continuera à prendre des mesures pour y donner suite. L'Organisation réitère son engagement à améliorer les procédures, les systèmes et les contrôles pour réduire les risques identifiés.

---