



Assemblée générale

Distr. générale
5 septembre 2016
Français
Original : anglais et français

Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-septième session

Genève, 3-7 octobre 2016

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Examen des rapports sur les travaux du Comité permanent

Budgets-programmes, gestion, contrôle financier et administratif

États financiers pour l'année 2015 tels que contenus dans le Rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale sur les états financiers vérifiés relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires, gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Rapport du Haut Commissaire

Additif

**Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du
Comité des commissaires aux comptes pour 2015**

GE.16-15353 (F)



* 1 6 1 5 3 5 3 *

Merci de recycler



Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-6	3
II. Conclusions principales relatives aux états financiers de 2015	7-25	4
A. Questions financières et de gouvernance	7-13	4
B. Gestion globale des risques	14-15	5
C. Exactitude des données sur la population	16-19	6
D. Établissement des priorités en matière de ressources	20-22	6
E. Accroître l'efficacité	23-24	6
F. Solutions durables	25	7
III. Principales recommandations et mesures prises	26-56	7
A. Recommandation (paragraphe 14)	27-28	7
B. Recommandation (paragraphe 24)	29-30	8
C. Recommandation (paragraphe 55)	31-34	8
D. Recommandation (paragraphe 56)	35-38	8
E. Recommandation (paragraphe 57)	39-41	9
F. Recommandation (paragraphe 65)	42-44	9
G. Recommandation (paragraphe 73)	45-46	10
H. Recommandation (paragraphe 81)	47-48	10
I. Recommandation (paragraphe 88)	49-51	10
J. Recommandation (paragraphe 111)	52-53	11
K. Recommandation (paragraphe 122)	54-56	11
IV. Autres recommandations et mesures prises	57-83	11
A. Recommandation (paragraphe 39)	57-58	12
B. Recommandation (paragraphe 44)	59-61	12
C. Recommandation (paragraphe 63)	62-63	12
D. Recommandation (paragraphe 85)	64-65	13
E. Recommandation (paragraphe 91)	66-67	13
F. Recommandation (paragraphe 93)	68-69	13
G. Recommandation (paragraphe 98)	70-73	14
H. Recommandation (paragraphe 102)	74-75	14
I. Recommandation (paragraphe 104)	76-77	14
J. Recommandation (paragraphe 106)	78-80	14
K. Recommandation (paragraphe 118)	81-83	15

I. Introduction

1. Le présent rapport fournit un aperçu des principales conclusions du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (le Comité) à l'issue de la vérification des états financiers des fonds constitués au moyen de contributions volontaires, gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015¹, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux recommandations principales et aux autres recommandations.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2015 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À la suite de leur examen, le Comité a conclu que les états financiers donnaient pour tout élément à caractère significatif une image fidèle de la situation financière du HCR, de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, conformément aux normes IPSAS. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et à Budapest, a examiné les opérations sur le terrain en Jordanie et au Soudan, et a organisé des téléconférences et des enquêtes avec 10 autres endroits sur le terrain. L'audit a été effectué pour permettre au Comité de se faire une idée des états financiers du HCR. Le Comité a procédé à un examen des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables.

3. Dans le cadre de son mandat, le Comité a également examiné les opérations du HCR et fait des observations sur l'efficacité de ses procédures financières, son système comptable, ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, l'administration et la gestion de ses opérations.

4. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 22 nouvelles recommandations dans les domaines suivants : a) Questions financières et de gouvernance ; b) Gestion globale des risques ; c) Exactitude des données sur la population ; d) Établissement des priorités en matière de ressources ; e) Amélioration de l'efficacité ; et f) Solutions durables. Le présent document énumère ces recommandations et décrit la manière dont le HCR envisage de faire face aux risques identifiés.

5. Des 34 recommandations en souffrance, émises pour 2014 et les années antérieures, 6 (18 %) ont été exécutées, 3 (9 %) ont été rendues caduques par les événements et 25 (73 %) sont en cours d'exécution. Le Comité a noté les progrès accomplis dans l'exécution de 25 recommandations, en particulier celles relatives aux mesures de prévention de la fraude et à la mise au point d'un registre de risques stratégiques. Il a également noté les mesures prises jusqu'ici concernant deux recommandations émises en 2012 et 2010 sur la gestion du parc mondial de véhicules du HCR et sur le suivi des projets, où le progrès est constant, et les recommandations devraient être entièrement exécutées d'ici à fin 2016.

6. Une matrice contenant de plus amples informations sur l'état de mise en œuvre et les mesures de suivi des recommandations en souffrance, émises par le Comité dans les années antérieures, est disponible [en anglais] sur le site Internet du HCR à www.unhcr.org/excom (*Standing Committee documentation*).

¹ A/71/5/Add.6

II. Conclusions principales relatives aux états financiers de 2015

A. Questions financières et de gouvernance

1. Aperçu de la situation financière

7. Le Comité a confirmé que le HCR avait maintenu sa situation financière solide, avec suffisamment d'actifs pour répondre à ses engagements, malgré la poursuite des crises existantes et le déclenchement de cinq nouvelles crises pendant la période couverte par le rapport. Il a noté que, dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers étaient demeurés solides, avec un excédent enregistré pour l'année, du fait de l'augmentation des contributions reçues vers la fin de l'année 2015, en raison de l'engagement des donateurs à financer la crise des réfugiés et des migrants en Europe.

8. Le Comité a relevé que, si le HCR a continué à jouir d'un bon niveau d'appui de ses donateurs, l'Organisation continue à subir des contraintes dans l'utilisation des ressources, beaucoup de contributions ayant été affectées par les donateurs à des buts spécifiques. Cette situation a aggravé la pression sur les dirigeants qui doivent identifier les ressources pouvant être déployées avec souplesse dans tous les domaines d'activité. Le Comité a également noté que, si le HCR a pu réaliser le niveau le plus élevé d'engagement de la part des donateurs à la suite des activités de collecte de fonds, le mode de contributions et d'engagement demeure chaque année imprévisible, beaucoup de contributions étant reçues vers la fin de l'exercice. Le Comité a donc souligné le risque d'une prise de décisions non optimale à cause de l'imprévisibilité des contributions, et a indiqué que cette situation pouvait éventuellement remettre en cause le rapport qualité-prix.

2. Gestion financière dans les bureaux-pays

9. Le Comité a noté que l'amélioration des processus de contrôle financier au niveau des bureaux-pays pouvait contribuer à plus d'efficacité dans le déploiement des ressources. Il a recommandé le renforcement de la coordination entre les équipes des finances et des programmes, et une meilleure utilisation des analyses et des rapports financiers pour identifier les possibilités de maximiser l'allocation des ressources.

3. Assistance en espèces

10. Le Comité a noté que le recours par le HCR en 2015 à l'assistance en espèces s'était poursuivi. Lors de sa visite en Jordanie, il a constaté que l'utilisation de la technologie de balayage de l'iris aux points d'enregistrement avait permis à l'Organisation d'accélérer les interventions en espèces et d'améliorer leur sécurité, évitant ainsi que les espèces ne soient versées à des personnes autres que les bénéficiaires visés. Le Comité a également examiné l'application d'autres programmes d'assistance en espèces sous la forme de cartes de paiement au Soudan et a noté qu'en général, il n'y avait pas une analyse formelle coûts-avantage de l'utilisation des technologies monétaires et d'autres technologies connexes. Il est évident que cette utilisation comporte des avantages, mais le Comité estime que l'absence d'une analyse formelle à cet égard complique l'évaluation de la rentabilité des programmes d'assistance en espèces. Le Comité a insisté sur le fait que cette analyse était importante, étant donné que les ressources consacrées à ces programmes avaient continué d'augmenter. Il a réitéré sa recommandation antérieure d'évaluer l'impact de ces programmes.

4. Gestion des actifs

11. Le Comité a estimé que le HCR disposait de processus bien élaborés d'examen des stocks, et sa visite dans les entrepôts de l'Organisation a confirmé cette conclusion. Concernant le projet de gestion du parc mondial de véhicules du HCR, lancé en 2013 pour améliorer la sécurité et la rentabilité des véhicules légers utilisés dans les opérations de

l'Organisation, le Comité a noté quelques faiblesses dans les aspects pratiques du déploiement des véhicules et dans la communication des objectifs et des avantages de la gestion du parc mondial de véhicules aux bureaux-pays. Si au départ, le projet semblait comporter des avantages, le Comité a noté que le rapport qualité-prix n'était pas encore évident, et a recommandé qu'une évaluation soit faite à cet égard.

5. Contrôle interne

12. Le Comité a relevé que des processus solides étaient en place pour suivre les dépenses et rendre les processus annuels de comptabilité efficaces et rapides. Après vérification, il n'a souligné aucune faiblesse remarquable dans les contrôles financiers examinés en 2015. Le Comité a noté les observations faites par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies concernant l'urgence de renforcer le contrôle des processus de passation de marchés pour les partenaires, y compris l'amélioration du contrôle local et l'examen de l'analyse coût-avantage de la possibilité pour les partenaires d'entreprendre leur propre processus de passation de marchés. Le Comité a estimé que devaient être améliorés, les processus de vérification interne des partenaires au niveau des bureaux-pays, ainsi que l'analyse faite en vue d'une nouvelle sélection des partenaires.

6. Gestion des systèmes, des ressources et des personnes (MSRP) – Projet de mise à niveau

13. Le Comité a estimé que la mise à niveau du progiciel MSRP était essentielle pour fournir aux dirigeants des informations plus fiables et en temps voulu pour la prise de décisions et renseigner sur les domaines où les ressources pouvaient être déployées de la manière la plus efficace et la plus efficiente. Il a relevé que le HCR avait continué à réaliser des progrès dans la mise à niveau de ce progiciel, et que le projet suivait son cours. Si le Comité a reconnu que le projet était contrôlé par les principaux acteurs, il a estimé qu'était variable, la qualité de la documentation formelle sur l'approbation par les divers comités de contrôle. Il a recommandé qu'au fur et à mesure que le projet progresse, les changements significatifs apportés au projet, au budget ou aux profils de risque soient formellement documentés et approuvés par le comité compétent. Le Comité a par ailleurs encouragé le HCR à présenter à intervalles réguliers un plan de valorisation des avantages à l'équipe dirigeante.

B. Gestion globale des risques

14. Le Comité a examiné l'évolution de la gestion globale des risques au HCR, qu'il considère comme indispensable pour la gestion efficace d'une opération complexe, faisant face à de multiples défis et contraintes opérationnels. Il a noté qu'en 2015, des progrès avaient été accomplis pour une gestion systématique des risques. Le HCR a effectué une évaluation structurée de tous les risques au niveau des bureaux-pays et des entités du Siège, et a compilé les résultats de cette opération dans un registre des risques institutionnels. En outre, il a mis au point un registre des risques stratégiques, et identifié les 20 principaux risques. Toutefois, le Comité a estimé qu'un alignement plus étroit entre les deux registres donnerait plus d'assurance sur le caractère intégral et intégré des processus de gestion des risques au HCR, et apporterait de l'appui au processus décisionnel au niveau supérieur.

15. Après avoir visité deux opérations-pays et mené une enquête dans cinq autres opérations importantes, le Comité a estimé que la qualité et l'utilisation des registres de risques, ainsi que la gestion des risques, étaient en général variables. Il a conclu qu'on pouvait mieux asseoir la gestion des risques dans les activités et les processus décisionnels du HCR, afin d'en tirer le meilleur parti. Il a par ailleurs estimé que des progrès pouvaient être accomplis en examinant la qualité et la solidité des mesures d'atténuation identifiées au niveau des bureaux-pays, et que cet examen pouvait surtout se faire par l'implication des bureaux régionaux et d'autres entités du Siège et une revue par ceux-ci, en vue de

l'établissement des priorités en matière de ressources et du contrôle axé sur les risques.

C. Exactitude des données sur la population

16. Conscient de la nécessité de disposer de statistiques précises relatives aux populations afin d'allouer les ressources de la manière la plus optimale, le Comité a examiné l'utilisation des données dans le processus de planification des ressources, ainsi que dans le processus de vérification utilisé au HCR pour valider les données relatives à la population.

17. Le Comité a reconnu les défis auxquels le HCR faisait face pour estimer les chiffres de planification relatifs aux populations, pouvant évoluer de manière significative pendant les cycles de planification et de mise en œuvre.

18. Le Comité a relevé que le HCR procédait à des vérifications pour revoir les chiffres estimés et donnait des orientations aux opérations-pays sur la manière de mener les activités de vérification. Il s'est toutefois dit préoccupé par le fait que le HCR ne confrontait pas systématiquement les chiffres initiaux de planification avec les chiffres réels pendant l'année. Le Comité a souligné les risques liés aux données inexactes sur les populations, que ce soit les risques de sous-estimation ou de surestimation concernant l'allocation des ressources.

19. Le Comité a également examiné le système biométrique introduit par le HCR pour soutenir l'enregistrement et améliorer l'exactitude de ses processus d'identification et d'enregistrement. S'il a noté que ce système pouvait contribuer à améliorer l'exactitude des données relatives aux populations, le Comité n'a pas trouvé d'éléments montrant qu'il y avait un plan formel de valorisation des avantages, préparé par le HCR pour quantifier son impact.

D. Établissement des priorités en matière de ressources

20. Le Comité a noté que le HCR faisait face à de nombreuses demandes concurrentes, associées à des niveaux croissants d'affectation de ressources, ce qui rendait difficile une fourniture équitable ou stratégique de ressources pour ses objectifs. Il est donc indispensable que l'établissement des priorités en matière de ressources se fasse d'une manière systématique, en fonction des spécificités des opérations.

21. Le Comité a examiné un échantillon d'activités au niveau d'opérations-pays et au Siège afin de revoir le processus d'établissement des priorités en matière de ressources, par lequel des plans annuels décrivant les besoins en ressources sont préparés sur le terrain et présentés au Siège pour examen. Il a estimé que les plans comprenaient des niveaux de détail et de complexité élevés concernant la description des résultats, et qu'une quantité considérable de ressources et de temps était consacrée au processus. Toutefois, l'impact de cette activité sur le terrain n'est pas clair et les changements apportés aux budgets alloués sont souvent minimes. Le Comité a conclu que le HCR pouvait affiner et simplifier les plans des opérations-pays, y compris en permettant au Siège d'examiner les objectifs, les produits et les indicateurs au moment de l'élaboration des plans et non à une étape ultérieure.

22. Il a été noté dans le rapport que le HCR avait communiqué le chiffre de 49 % de déficit entre les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins et les fonds disponibles. Ayant examiné le budget établi après évaluation des besoins de deux plans nationaux, le Comité a estimé que des progrès pouvaient être accomplis en examinant la manière dont ils étaient élaborés pour soutenir les décisions en matière d'allocation des ressources. Le Comité a recommandé un meilleur suivi afin de veiller à ce que les budgets correspondent aux besoins, et qu'ils demeurent crédibles pendant toute la période de mise en œuvre.

E. Accroître l'efficacité

23. Le Comité a examiné les progrès accomplis par le HCR dans l'identification des mesures permettant de réaliser des économies et dans l'amélioration de l'efficacité dans ses opérations. Il a identifié un certain nombre de mesures prises pour restructurer et réduire la taille des opérations. Il a cependant noté que si les opérations-pays ont pu décrire les divers moyens d'obtenir des gains d'efficacité, l'impact de ces gains n'était pas régulièrement mesuré.

24. Ayant analysé les données de 2012 à 2015, le Comité a noté que les dépenses d'appui aux programmes avaient augmenté de 23 % entre 2014 et 2015, tandis que les dépenses de programme avaient diminué de 5 % au cours de la même période. Le Comité a estimé que le HCR pouvait mieux faire en matière d'efficacité en aidant les opérations à partager leurs expériences concernant la réduction, avec succès, des dépenses d'appui aux programmes et des dépenses par personne. Il a recommandé que les inducteurs de coût soient mieux examinés pour déterminer si les programmes concernés peuvent être exécutés plus efficacement, et que le HCR soit plus rigoureux dans les négociations avec les partenaires.

F. Solutions durables

25. Le Comité a examiné un certain nombre d'initiatives que le HCR avait mises au point en vue de solutions durables, et a noté que le progrès à cet égard était limité, en partie à cause de facteurs à caractère structurel et politique. Il a estimé que le budget consacré aux solutions durables avait baissé et que le HCR n'avait pas suivi le progrès accompli dans la mise en œuvre réussie des solutions. Il a par ailleurs estimé que l'Organisation devrait prendre des décisions sur la manière de mieux accroître le financement, et mettre un plus grand accent sur les solutions durables, y compris une stratégie de sortie, notamment dès le début d'une situation. En outre, le Comité a recommandé la mise au point de mesures de performance pour évaluer l'impact au niveau de la valeur ajoutée des activités menées pour trouver des solutions durables. Ce faisant, il a encouragé le HCR à travailler efficacement avec les partenaires du développement et les gouvernements des pays hôtes.

III. Principales recommandations et mesures prises

26. La présente section contient les principales recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes et les mesures prises par le HCR pour y donner suite. Les recommandations du Comité sont en italique, avec indication du paragraphe concerné de son rapport.

A. Recommandation (paragraphe 14)

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

Mesures prises par l'Administration

28. Conscient de la complémentarité qui existe entre les fonctions financières et les fonctions de programme, le HCR procédera à une revue de ses procédures actuelles afin d'inclure de plus en plus le personnel des finances dans les équipes multifonctionnelles au niveau du terrain et aux étapes principales du cycle des programmes, dès lors que leur

expertise peut permettre d'obtenir de bons conseils financiers. La fourniture de l'appui au personnel des finances et des programmes sur le terrain et l'amélioration de la gestion financière des programmes constitueront les principaux domaines d'activité pour la Division de l'appui et de la gestion des programmes et la Division de la gestion administrative et financière au cours de l'année à venir.

B. Recommandation (paragraphe 24)

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

Mesures prises par l'Administration

30. La stratégie de gestion du parc mondial de véhicules a été largement communiquée à travers l'Organisation, et des sessions d'information seront organisées en collaboration avec les bureaux régionaux pour les huit opérations les plus importantes (représentant plus de 50 % du parc de véhicules du HCR). Les avantages qui découleraient de son application pour l'Organisation dans son ensemble et l'opération spécifique seront soulignés. En outre, le HCR continuera de procéder à une évaluation annuelle, par un prestataire de services externe, de la gestion du parc mondial et fera part aux principales parties prenantes de la manière dont le rapport qualité-prix peut au mieux être établi dans le cadre de cette évaluation.

C. Recommandation (paragraphe 55)

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

Mesures prises par l'Administration

32. Le HCR a prévu une revue de sa politique de gestion globale des risques et des procédures de mise en œuvre devant avoir lieu au premier semestre de 2017. Cette recommandation sera exécutée dans le cadre de cette revue ainsi que d'autres mesures devant être prises dans le cadre de la politique et des procédures révisées. Tout changement futur continuera à s'appliquer aux modalités de gestion des risques adaptées au contexte, avec des mesures spécifiques de suivi pour accroître les possibilités d'impact sur les processus locaux.

33. Depuis le deuxième trimestre de 2016, la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne rassemble systématiquement des informations sur les pratiques de gestion des risques lors de ses descentes sur le terrain, et assure une meilleure visibilité concernant la manière dont la gestion systématique des risques évolue sur le terrain.

34. Conformément à l'approche adoptée qui est allégée, les orientations souples sur les activités régulières de gestion des risques continuent de faire partie des exigences concernant l'élaboration des plans, leur mise en œuvre, leur suivi et l'établissement de rapports, le cas échéant. Le respect des exigences actuellement obligatoires est suivi par l'Unité de la gestion globale des risques, en collaboration étroite avec les bureaux régionaux.

D. Recommandation (paragraphe 56)

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

Mesures prises par l'Administration

36. L'année 2015 a été entièrement consacrée à la mise en application du cadre de gestion globale des risques, avec un accent particulier sur le volet conformité. Cette approche a permis d'achever la première évaluation des risques à l'échelle de l'Organisation.

37. Le suivi au niveau central du registre des risques institutionnels a montré des qualités inégales d'informations relatives aux risques (comme la profondeur de l'analyse des risques et la pertinence/l'adéquation du traitement des risques) dans les opérations sur le terrain. Depuis le quatrième trimestre de 2015, et par le suivi de la revue annuelle des risques, l'Unité de la gestion globale des risques s'est progressivement tournée vers l'assurance qualité des informations relatives à la gestion des risques, contenues dans le registre.

38. Des capacités supplémentaires relatives à la veille stratégique seront développées pour mieux soutenir le travail des bureaux régionaux dans ce domaine, ce qui permettra de mieux analyser les informations relatives aux risques, surtout les risques prioritaires. À partir du premier trimestre de 2017, la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne progressera vers l'assurance globale contre les risques, et ce sur la base du travail déjà effectué par le Bureau des services de contrôle interne lors de ses descentes sur le terrain.

E. Recommandation (paragraphe 57)

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

Mesures prises par l'Administration

40. Il faut reconnaître que de par sa nature, le registre des risques stratégiques ne peut être aligné que partiellement sur le registre des risques institutionnels. En plus des risques relevant des nouvelles tendances sur le terrain, le registre des risques stratégiques contient également les risques observés à l'échelle de l'Organisation, ayant un caractère global. Le registre des risques stratégiques a été mis au point en même temps que l'évaluation et la revue des risques en cours sur le terrain. L'analyse catégorielle des tendances dans le registre des risques institutionnels montre une convergence croissante entre les deux registres.

41. L'Unité de gestion globale des risques continuera à analyser les tendances dans le registre des risques institutionnels, et à veiller à un alignement thématique raisonnable entre les deux registres. Le résultat de cette analyse continuera à être consigné dans le registre des risques stratégiques.

F. Recommandation (paragraphe 65)

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

Mesures prises par l'Administration

43. Le HCR mettra au point un mécanisme officiel d'établissement de rapports relatifs à l'enregistrement, comprenant divers modèles, pour faciliter le suivi de la planification, la mise en œuvre et les rapports des opérations de vérification, y compris les informations sur les résultats statistiques et de protection, mesurés en fonction des chiffres référentiels de la population, du budget et des dépenses, ainsi que des objectifs de protection.

44. Avec l'appui des représentations régionales, le HCR veillera au respect des exigences en matière de rapports, grâce à son réseau de responsables régionaux de l'enregistrement. Les résultats du mécanisme d'établissement des rapports seront communiqués aux acteurs intéressés afin d'assurer la transparence sur les progrès accomplis et les résultats.

G. Recommandation (paragraphe 73)

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

Mesures prises par l'Administration

46. Une matrice de suivi des avantages est en train d'être mise au point pour le projet du Système biométrique de gestion de l'identité (BIMS), sur la base de la description initiale du projet et des consultations avec les parties prenantes. Les prochaines étapes consisteront à : i) mettre au point des indicateurs ; ii) intégrer ces indicateurs dans la matrice globale de planification ; iii) créer des champs pour différencier les « objectifs attendus » des « objectifs réalisés » pour chaque indicateur, ainsi qu'une colonne pour des observations et la date de suivi la plus récente.

H. Recommandation (paragraphe 81)

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

Mesures prises par l'Administration

48. L'examen des besoins évalués pour les plans futurs et la mesure dans laquelle ces besoins se reflètent dans les chiffres budgétaires constituent déjà les principaux éléments de l'examen annuel des programmes du HCR, et les chiffres présentés sont passés au crible. Toutefois, des mesures seront appliquées pour fournir des orientations supplémentaires aux opérations sur le terrain concernant les principaux éléments à inclure dans l'évaluation des besoins, notamment la capacité de mise en œuvre et le contexte opérationnel dans lequel le HCR et ses partenaires mèneront leurs activités. Le personnel chargé de la conduite de ces opérations sera spécifiquement formé à cet effet. Les dispositions prises pour donner suite à

la recommandation formulée au paragraphe 65 du Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de vérification relatives à la population compléteront les mesures susmentionnées et contribueront à la mise en œuvre de la présente recommandation.

I. Recommandation (paragraphe 88)

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

Mesures prises par l'Administration

50. La révision du cadre d'allocation des ressources est actuellement en cours au HCR. À la fin du processus d'examen annuel des programmes au cours du premier semestre de 2017, l'Organisation évaluera l'efficacité des nouvelles approches devant être introduites par la révision, ainsi que les coûts y relatifs.

51. L'institutionnalisation de l'approche pluriannuelle de planification et d'allocation des ressources sera également considérée comme entrant dans le cadre de cette révision. Les approches ciblées « approfondies » se poursuivront pour les opérations importantes. La méthodologie sera revue pour veiller à ce qu'elle soit suffisamment solide, tout en restant gérable, compte tenu des ressources disponibles et d'autres priorités.

J. Recommandation (paragraphe 111)

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

Mesures prises par l'Administration

53. Un mécanisme d'identification, de collecte et de partage des bonnes pratiques sera mis au point, en concertation avec les bureaux régionaux et les opérations au niveau des pays. Très probablement, ce mécanisme sera piloté dans plusieurs pays avant d'être mis en œuvre à travers l'Organisation.

K. Recommandation (paragraphe 122)

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

Mesures prises par l'Administration

55. L'approche pluriannuelle et multipartenaire de la stratégie de protection et de solutions a été appliquée dans le cadre d'un projet pilote dans six pays. Pendant l'examen annuel des programmes de 2016, les stratégies des pays pilotes ont été examinées et validées. La mise en œuvre de ces stratégies est en cours, mais l'examen annuel des programmes a recommandé l'extension du projet pilote à un nombre plus élevé d'opérations dans le cadre de cette approche.

56. Par l'approche susmentionnée, les opérations du HCR adopteront progressivement une gestion pluriannuelle et multipartenaire de la protection et des solutions, pour tenir compte des réalités locales sociopolitiques et économiques. L'Organisation pourra allouer efficacement les ressources et les opérations pourront mieux assurer la protection durable et trouver des solutions pour les personnes prises en charge.

IV. Autres recommandations et mesures prises

A. Recommandation (paragraphe 39)

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

Mesures prises par l'Administration

58. Le HCR a déjà établi un processus formel d'examen, effectué aux étapes principales des projets. Ce processus implique divers acteurs et organes de gestion, comme le Comité des responsables des domaines fonctionnels, le Comité de pilotage et le Conseil de gouvernance pour les technologies de l'information et de la communication. Ces organes sont chargés d'examiner et de documenter l'impact des changements significatifs, avant la présentation des propositions de changement à l'examen annuel des programmes ou au Comité budgétaire. Le HCR considère que cette recommandation a été exécutée.

B. Recommandation (paragraphe 44)

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

Mesures prises par l'Administration

60. Le plan de valorisation des avantages du projet de mise à niveau du progiciel MSRP a été préparé. Il prévoit un résumé des principaux avantages tirés de l'analyse de rentabilisation et les principales priorités stratégiques identifiées par les parties prenantes. Il a été approuvé par le Comité de pilotage et le promoteur du projet. Devant découler d'un processus itératif pluriannuel, les avantages comprendront l'affinement, le remodelage et l'amélioration des processus opérationnels, la réduction des tâches manuelles, la réduction des chevauchements, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'adoption de meilleures pratiques et normes sectorielles, une meilleure comptabilité, une plus grande transparence et une satisfaction accrue de l'utilisateur.

61. Il convient de noter que l'obsolescence du système et l'interruption de l'appui technique ont été les principaux facteurs ayant poussé au lancement du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Par cette mise à niveau, le HCR obtiendra également des gains d'efficacité, devant devenir visibles en 2017, et l'impact sera observé dans son intégralité pendant la période 2017-2018. Le HCR considère que cette recommandation a été exécutée.

C. Recommandation (paragraphe 63)

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

Mesures prises par l'Administration

63. Un groupe de travail, composé de fonctionnaires issus de divisions spécifiques et des bureaux régionaux, sera mis en place pour examiner systématiquement les résultats de la vérification des chiffres de population à chaque étape du cycle de planification, et veiller à ce que des ajustements soient faits au niveau des besoins en ressources, si nécessaire. Ce processus commencera avec la revue à mi-parcours de 2016 et se poursuivra à l'étape préparatoire en vue de la planification pour le budget de 2017.

D. Recommandation (paragraphe 85)

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

Mesures prises par l'Administration

65. La révision, actuellement en cours, du cadre interne d'allocation des ressources entraînera la modification des processus annuels d'élaboration des plans et de leur examen et approbation, en vue d'améliorer la qualité des plans soumis et d'accroître l'efficacité de leur examen et approbation. Seront par ailleurs clarifiés, les rôles des diverses entités du Siège impliquées dans ces processus, y compris les bureaux régionaux.

E. Recommandation (paragraphe 91)

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

Mesures prises par l'Administration

67. Le HCR procède à une revue globale de son cadre de gestion axé sur les résultats en vue de simplifier et de rationaliser les processus d'élaboration des plans et des budgets, ainsi que les exigences relatives à leur mise en œuvre, à leur suivi et aux rapports. La simplification des plans des opérations-pays se fera dans le cadre de cette opération, l'impact devant se manifester dans les cycles futurs. Toutefois, pour donner suite à la recommandation du Comité à l'étape actuelle, le HCR envisagera d'introduire des exigences transitoires pour la préparation des plans des opérations pour le biennium 2018-2019, et ce, dans les limites techniques autorisées par sa plate-forme actuelle de planification.

F. Recommandation (paragraphe 93)

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

Mesures prises par l'Administration

69. La politique révisée d'évaluation, devant être publiée sous peu, prévoit de consacrer plus de ressources à l'élargissement de la couverture en matière d'évaluation. L'adéquation de cette politique sera évaluée par les pairs au cours du quatrième trimestre de 2018.

G. Recommandation (paragraphe 98)

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

Mesures prises par l'Administration

71. Les instructions annuelles de 2017 relatives à la planification, à la budgétisation et aux rapports sont en train d'être mises à jour afin d'inclure l'exigence d'indiquer les activités où les plans d'efficacité ont permis d'obtenir des gains, ou de donner la raison pour laquelle ce résultat n'a pas été atteint.

72. Par ailleurs, le cadre de planification pluriannuelle, actuellement en cours d'élaboration, devrait soutenir l'analyse des activités relatives à l'efficacité, car ce type d'analyse n'entre souvent pas dans le cadre des examens effectués dans le cycle actuel de planification d'un an.

73. Le HCR mène également plusieurs revues structurelles et du personnel sur le terrain pour déterminer le modèle organisationnel optimal et les besoins en main-d'œuvre, et améliorer l'efficacité des diverses équipes-pays.

H. Recommandation (paragraphe 102)

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

Mesures prises par l'Administration

75. Les dépenses d'appui sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans et les budgets des pays sont présentés chaque année au Siège. Comme indiqué plus haut en réponse aux recommandations faites aux paragraphes 85 et 88 du rapport du Comité des commissaires aux comptes, la révision actuellement en cours du cadre d'allocation des ressources permettra de prévoir des paramètres (y compris pour les dépenses d'appui aux programmes), devant être appliqués lors du processus annuel de planification et analysés lors du processus d'examen.

I. Recommandation (paragraphe 104)

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

Mesures prises par l'Administration

77. Le HCR prendra les dispositions nécessaires pour mettre en place un processus systématique comme recommandé.

J. Recommandation (paragraphe 106)

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

Mesures prises par l'Administration

79. Le HCR considérera cette recommandation comme entrant dans le cadre des mesures prises pour répondre à la recommandation antérieure du Comité des commissaires aux comptes de revoir le processus d'examen de la rentabilité de ses interventions envisagées (A/70/5/Add.6, par. 68). En réponse à cette recommandation antérieure, le HCR entend revoir et proposer des mesures pour rationaliser les processus actuels d'évaluation et d'analyse de la rentabilité, tant au niveau des opérations qu'au Siège. Il tiendra également compte de la nécessité de mettre au point des orientations pour identifier et analyser les inducteurs de coût, et mesurer leur impact sur le rapport qualité-prix.

80. Le HCR procède également à une revue globale de son cadre de gestion axé sur les résultats pour simplifier et rationaliser les processus de planification et de budgétisation, ce qui contribuera à améliorer les mécanismes d'identification et de suivi des inducteurs de coût.

K. Recommandation (paragraphe 118)

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

Mesures prises par l'Administration

82. Depuis quelque temps, le HCR a élaboré une stratégie pour travailler efficacement avec les partenaires du développement, et cette stratégie a produit des résultats, dont une collaboration bien établie et/ou renouvelée avec notamment la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques, les gouvernements des pays hôtes et l'Alliance pour les solutions.

83. En outre, l'initiative « Seeds for Solutions » a permis l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle et multipartenaire de protection et de solutions offrant un cadre d'amélioration des solutions, tel que recommandé par l'équipe dirigeante lors de l'examen annuel des programmes de 2016. Cette stratégie est accompagnée d'outils et d'orientations clairs sur le suivi des performances. Six pays ont été inclus dans la phase pilote, et le HCR vise à étendre le nombre de pays à 21 d'ici à 2017. Le HCR considère que cette recommandation a été exécutée.

V. Conclusion

84. Le HCR réitère son engagement à donner suite aux recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes et à continuer d'améliorer les procédures, les systèmes et les mécanismes de contrôle, afin d'atténuer les risques identifiés. Les conclusions et les recommandations du Comité des commissaires aux comptes, acceptées par le HCR, aideront l'Organisation à établir les priorités en matière de ressources dans les domaines où elle est le plus exposée.

