



# Assemblée générale

Distr. générale  
11 septembre 2023

Original: anglais et français

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-quatorzième session

9–13 octobre 2023

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 2022 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 en décembre 2022**

**Rapport du Haut-Commissaire\***

Additif

**Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport  
du Comité des commissaires aux comptes pour 2022**

## 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 2022<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2022 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). La vérification a été effectuée surtout pour permettre au Comité de se faire une idée des états financiers du HCR. Les systèmes financiers et les mécanismes de contrôle interne ont donc été examinés d'une manière générale, et les documents comptables ainsi que d'autres pièces justificatives ont été vérifiés par sondage dans la mesure jugée nécessaire par le Comité pour

\* Conformément à la décision du paragraphe 19 du document [A/71/12/Add.1](#), le présent rapport n'est pas régi par la norme de soumission des documents officiels et n'est donc pas concerné par la distribution simultanée.

<sup>1</sup> [A/AC.96/74/4](#).



se faire une opinion des états financiers. Lors de la vérification, il s'est physiquement rendu au Siège du HCR à Genève en Suisse et au Centre mondial de services à Budapest en Hongrie. Il a aussi effectué une visite dans six opérations-pays (Égypte, Colombie, Kenya, Malaisie, Niger et Roumanie).

3. 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 2022, conformément aux normes IPSAS.

4. En application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, le Comité a examiné les opérations du HCR afin d'émettre des observations sur l'efficacité de ses procédures financières, de son système comptable, de ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, de son administration et de sa gestion.

5. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 17 nouvelles recommandations dans les domaines suivants : a) finances et budget ; b) gestion des risques, et c) approvisionnement.

6. Le Comité a noté que sur les 77 recommandations en souffrance de 2021 et des années antérieures, 36 (47 %) ont été jugées exécutées ou caduques, et ont été classées ; et 41 (53 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'examen. De ces dernières, 27 sont de 2021, 7 de 2020, et 7 de 2019. Le Comité a noté les progrès constamment réalisés dans l'exécution des recommandations en souffrance. Certaines recommandations en cours d'application concernent des projets et initiatives en train d'être réalisés ou élaborés, comme le nouveau progiciel de gestion intégrée en train d'être mis en œuvre.

7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2022 et les mesures que le HCR envisage de prendre pour y donner suite. Figure dans l'annexe du présent document la liste des 14 nouvelles recommandations principales émises dans le rapport de 2022 ainsi que les principales recommandations en souffrance des années antérieures, avec les mesures prises pour y donner suite.

8. Une matrice contenant de plus amples informations sur les mesures prises par le HCR et les dates butoirs estimées pour l'exécution des 17 nouvelles recommandations émises en 2022, ainsi que des 41 recommandations en souffrance des années antérieures, sera publiée sur la page Internet du Comité permanent, sous la rubrique Documentation pour sa quatre-vingt-huitième réunion.

## **II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2022**

### **A. Budget et finances**

9. Le Comité a fait des observations sur les finances et le budget, notamment la présentation de l'état de la situation financière et la comparaison entre le budget et les montants réels, les stocks, les engagements au titre des prestations dues au personnel, les biens, la comptabilité des actifs et le contrôle interne.

#### **Présentation de l'état de la situation financière concernant le fonds de financement des prestations dues au personnel**

10. Le Comité a noté que la présentation de l'état de la situation financière du HCR (état I) ne cadre pas avec les normes IPSAS 1, par. 95 ; et 39, par. 8 à 65, car le fonds de financement des prestations dues au personnel compense les engagements y relatifs au lieu de montrer la position de trésorerie. Cette question avait été aussi notée en 2019 dans le rapport [A/74/5/Add.6](#) du Comité. Conformément aux normes IPSAS 1, par. 31 et 32, le HCR a amélioré les notes relatives à ses états financiers de 2022 en affirmant s'être exceptionnellement écarté des normes IPSAS 1, par. 95 afin de se conformer à ses règles financières internes.

11. Le Comité a estimé que les informations fournies appliquaient la recommandation antérieure d'audit sur le fond de financement des prestations dues au personnel. Aucune autre recommandation n'a été faite à cet égard, et le Comité estime qu'au-delà des aspects techniques sur la conformité avec les normes IPSAS, la présentation actuelle rend compte, non pas dans l'état I, mais seulement dans les notes sur les états financiers, de deux faits majeurs :

- Le fonds de financement des prestations dues au personnel avait, au 31 décembre 2022, une réserve positive chiffrée à 737,7 millions de dollars E.-U. (et non une « réserve négative » de 351,2 millions de dollars E.-U.). Donc le surplus cumulé s'élevait à 2 765,1 millions de dollars E.-U. (et non à 3 854,1 millions de dollars E.-U.) ;
- Les actifs du fonds n'étaient pas sanctuarisés par rapport à d'autres actifs du HCR, car le fonds de financement des prestations dues au personnel n'était pas juridiquement distinct du fonds de financement des prestations dues au personnel à long terme, comme défini par la norme IPSAS 39, par. 8. La décision de mettre en place ce fonds n'impliquait pas qu'il devait être utilisé uniquement pour financer les prestations dues au personnel, car il reste disponible pour les créanciers de l'entité concernée.

### **Comparaison entre le budget et les montants réels**

12. Le Comité a estimé que le HCR avait amélioré en 2022 les rapports entre le budget et les montants réels (état V, note 7) en remplissant toutes les exigences de la présentation des informations budgétaires dans les états financiers (IPSAS 24). Il a fait observer que dans les états financiers antérieurs, la comparaison n'était pas faite entre les ressources budgétaires disponibles et les dépenses réelles, comme prescrit par la norme IPSAS 24, mais au niveau de l'évaluation basée sur les besoins approuvés, en fonction des estimations. Le Comité a donc conclu que l'introduction des informations sur le financement disponible pour l'année correspond à la définition d'un « budget approuvé », aux fins de la norme IPSAS 24, par. 7.

13. Même si le HCR a fait des ajustements aux fins des normes IPSAS dans la présentation de l'état V, note 7 en réponse aux observations du Comité, il réitère le fait que son budget basé sur les besoins demeure le budget examiné et approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire, et que ce budget continue d'être celui indiqué avec les fonds disponibles dans l'état V des états financiers.

### **Comptabilisation des stocks, des engagements au titre des prestations dues au personnel et des immobilisations corporelles**

14. Le Comité a identifié plusieurs lacunes dans la comptabilisation des stocks, inventaires et consommables. En particulier, il a noté a) quelques défaillances dans la méthode de calcul des dépenses d'investissement pour le transport, et b) l'utilisation des mêmes identifiants pour des articles quelquefois différents en nature, ce qui ne permet pas une évaluation fiable de la moyenne des coûts. Le Comité a donc recommandé au HCR d'appliquer des identifiants spécifiques, et non des identifiants génériques, pour des articles qui ne sont pas de même nature. Il doit saisir l'occasion que représente le nouveau progiciel de gestion intégrée pour améliorer la qualité du calcul des coûts de transport. Le HCR appliquera ces recommandations grâce aux fonctionnalités du nouveau progiciel basé sur le *cloud* où des articles seront enregistrés sous le même identifiant s'ils sont par essence de même nature ou substituables. L'utilisation des identifiants génériques sera réduite au minimum. Le HCR utilisera aussi une nouvelle approche plus précise de calcul des coûts de transport devant être capitalisés.

15. Concernant l'évaluation des engagements liés aux prestations dues au personnel, le Comité a noté que les responsabilités respectives du HCR et de son actuaire externe doivent être définies d'une manière plus claire dans l'exécution des principaux contrôles sur les paramètres complexes comme les hypothèses, les données de recensement et l'analyse de sensibilité. Le Comité a donc recommandé au HCR d'élaborer une politique d'évaluation des engagements au titre des prestations dues au personnel attribuant la responsabilité du contrôle respectivement au HCR et à son actuaire. En réponse, le HCR est en train d'élaborer des instructions décrivant les principaux contrôles devant être assurés pour le calcul des engagements au titre des prestations dues au personnel, tant par le HCR que par son actuaire.

16. Le Comité a examiné l'évaluation des actifs par le HCR et a estimé que certains avaient probablement été surévalués et que l'amortissement doit se faire en fin d'année pour les véhicules gardés pendant longtemps à l'entrepôt du stock mondial avant d'être expédiés, aux fins de conformité avec la norme IPSAS 21. Le Comité a donc recommandé au HCR de procéder à tous les amortissements nécessaires à travers une revue annuelle de tous les actifs vieux de plus d'un an, en particulier des véhicules gardés dans des entrepôts spécifiques. En réponse, le HCR a entamé une politique d'amortissement des véhicules gardés pendant plus d'un an dans des grands entrepôts où l'impact de la dépréciation serait important.

#### **Contrôle interne et droits d'accès au progiciel de gestion intégrée**

17. Le Comité a examiné le processus de préparation de la déclaration de contrôle interne du HCR et a estimé que l'autoévaluation de chaque bureau-pays doit être approuvée par le Bureau régional, qui connaît mieux les forces et les faiblesses de chaque entité sous son contrôle, avant d'être transmise au siège. Il a aussi estimé que la déclaration de contrôle interne et les processus politiques de gestion globale des risques pourraient être améliorés par une meilleure coordination et par le partage des informations permettant de se focaliser sur les besoins les plus utiles en termes de contrôle et d'obligation redditionnelle et d'alléger le travail des responsables. Le Comité a donc recommandé au HCR d'améliorer le rôle des bureaux régionaux dans les processus de contrôle interne. En réponse, le HCR a précisé que les bureaux régionaux sont consultés dès le départ lorsque le questionnaire est examiné pour identifier les particularités du cycle, et qu'ils peuvent signaler les nouveaux risques et indiquer dans le questionnaire les contrôles nécessaires. Les bureaux régionaux jouent aussi un rôle dans l'analyse des résultats obtenus à l'issue des questionnaires de contrôle interne ainsi que dans l'examen de ces résultats et des mesures correctives à prendre dans leur ressort, au vu des résultats de l'opération annuelle. Le HCR examinera davantage les moyens de mieux impliquer les bureaux régionaux dans l'examen et l'approbation de l'évaluation initiale faite par les pays relevant de leur ressort.

18. Le Comité a noté que l'accès de l'utilisateur pour le provisionnement, le déprovisionnement et l'examen périodique dans le progiciel MSRP n'était pas totalement assuré par le HCR. Le Comité estime que les principaux contrôles de ces processus devraient être effectués. Il a donc recommandé au HCR de fournir les droits d'accès dans son nouveau progiciel de gestion intégrée, en tenant compte de la séparation des tâches et des changements de poste du fonctionnaire. En réponse, le HCR étendra le futur équivalent du plan actuel de délégation de pouvoir aux rôles activement utilisés par le HCR dans le progiciel *Cloud ERP*. Il établira des procédures pour identifier et prévenir les conflits de rôles. Il œuvrera aussi dans quelle mesure intégrée les contrôles automatiques dans ce progiciel.

## **B. Gestion des risques**

19. Le Comité a fait observer que le processus de gestion des risques au HCR avait atteint un niveau élevé de maturité. Toutefois, il a aussi noté que la marge réelle d'amélioration restait en particulier pour l'efficacité et la cohérence de la gestion des risques sur le terrain. Il a en particulier relevé la nécessité d'évaluer l'utilité de l'outil en ligne du registre des risques pour gérer les risques les plus faibles. Le Comité a aussi estimé que la valeur ajoutée des bureaux régionaux dans la gestion des risques pouvait être améliorée par des rapports régionaux ou multipays ; que le principal but de l'intégration de la gestion des risques dans le cycle des opérations n'avait pas encore été pleinement atteint ; et qu'une plus grande cohérence est nécessaire entre les opérations sur l'établissement des priorités en matière de risques et sur la pratique de la remontée du risque. Au-delà de la préparation d'une déclaration générale d'appétence au risque, déjà en cours, le déploiement et l'opérationnalisation à titre expérimental de ce type d'outil au niveau des pays exigent une méthodologie solide, adaptée à divers contextes.

20. Le Comité a donc recommandé au HCR de veiller à une plus grande cohérence dans la manière dont les risques sont examinés et remontés au niveau des bureaux régionaux et de réévaluer le niveau de contrôle nécessaire pour les risques les moins importants. Le Comité a aussi recommandé au HCR d'adopter, en complément de la déclaration générale relative à

l'appétence aux risques, une méthodologie cohérente de définition au plan interne de sa tolérance des risques opérationnels sur le terrain.

21. En réponse à ces recommandations, le HCR mettra au point et appliquera des orientations pour assurer une remontée plus cohérente et efficace des risques, et gérer les risques moins importants. En plus d'émettre une déclaration générale sur l'appétence au risque, il œuvrera avec quelques opérations-pays pour définir à titre pilote la tolérance des risques pour certaines métriques clés au niveau opérationnel. Sur la base de cet exercice pilote, le HCR mettra au point une méthodologie cohérente de définition au plan interne de la tolérance des risques opérationnels devant être appliquée au plan global.

### C. Approvisionnement

22. Le Comité a examiné le processus d'approvisionnement au HCR et a noté que ses règles en la matière avaient été récemment regroupées et mises à jour. Il a néanmoins noté quelques lacunes devant être corrigées pour plus d'efficacité et d'efficience. Elles concernent notamment : a) le seuil très élevé pour l'appel d'offres dans les situations normales, ce qui pose le risque de ne pas respecter les principes du meilleur rapport qualité-prix et d'une concurrence juste, ainsi que le risque de fraude et de corruption ; b) en situation d'urgence, la présentation des marchés attribués aux fins d'examen et d'approbation par le Comité régional des marchés. Le Comité a donc recommandé au HCR de réviser le cadre d'approvisionnement de 2021 en abaissant le seuil pour les appels d'offres afin d'assurer l'efficacité des mesures de surveillance et de contrôle en matière d'approvisionnement, et en corrigeant les principales lacunes surtout dans la planification, la formation et les compétences du personnel.

23. Même si le HCR n'a aucune preuve montrant que son seuil pour l'approvisionnement est trop élevé, il procédera à un autre examen en profondeur sur la base de l'analyse des données de toutes les opérations, complété par une revue d'un échantillon de mesures d'approvisionnement avec les valeurs en dessus et en dessous du seuil dans quelques opérations. Il pourra ainsi évaluer l'expérience de travailler avec le seuil actuel. Le HCR est aussi en train de réviser sa politique et ses instructions administratives sur l'approvisionnement. Dans le cadre de la révision de cette politique, il envisage d'améliorer les orientations sur les plans d'approvisionnement ainsi que la formation et les compétences du personnel.

#### **Leadership, planification, contrôle et allocation des responsabilités en matière d'approvisionnement**

24. Le Comité a souligné le fait que le HCR doit renforcer son expertise en matière d'approvisionnement afin de veiller à ce que les besoins en termes de fonction liée à l'approvisionnement soient identifiés d'une manière précise à chaque niveau de gestion, et qu'une formation initiale et continue soit assurée comme il se doit. Il a noté que la pratique de plans d'approvisionnement au HCR semble souffrir de la faiblesse du contrôle des outils existants, en particulier les plans généraux d'approvisionnement au niveau des pays, d'une part, et du manque d'un plan plus global des achats pouvant permettre d'anticiper sur les besoins de chaque entité et de mieux aligner ces besoins sur les processus budgétaires, d'autre part. Le Comité a aussi noté que le HCR avait encore besoin d'affiner la définition du niveau – national ou régional, mondial – où l'approvisionnement semble être plus pertinent et plus efficace.

25. Le Comité a donc recommandé au HCR d'améliorer son leadership stratégique sur l'approvisionnement au plus haut niveau, et d'attribuer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible les activités d'approvisionnement devant être effectuées au niveau des opérations-pays, des bureaux régionaux et du siège. Il a aussi recommandé que le HCR définitive et applique des plans prioritaires de demandes et d'offres pour chaque entité, ainsi que les outils et les mécanismes supplémentaires de contrôle de l'approvisionnement pendant l'année.

26. En réponse, le HCR a entrepris la révision de son modèle opérationnel d'approvisionnement en cours de déploiement. Ce nouveau cadre vise à renforcer le leadership et à définir plus clairement les responsabilités au niveau des opérations pays, des bureaux régionaux et du siège. Il vise aussi à renforcer la capacité d'approvisionnement à tous les niveaux, surtout par l'attribution d'un plus grand rôle aux équipes des bureaux régionaux en matière de coordination des plans annuels d'approvisionnement. Le Service de gestion de

l'approvisionnement au siège déterminera les volets du plan général d'approvisionnement à exécuter au plan international et ceux devant l'être localement (à travers les équipes locales ou régionales d'approvisionnement).

### **Gestion des risques liés à l'approvisionnement et gestion des stocks**

27. Le Comité a noté que le HCR éprouvait des difficultés pour utiliser judicieusement ses stocks et éviter les achats inutiles ou les pertes. Il a donc estimé que des contrôles automatiques et systémiques étaient nécessaires pour assurer efficacement l'articulation entre la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks. Le Comité a estimé que si le HCR a récemment fourni des clarifications sur la fonction de contrôle de ses bureaux régionaux, il devrait appliquer le nouveau cadre et responsabiliser effectivement les bureaux régionaux et les rendre responsable de la gestion des risques liés à l'approvisionnement. Le Comité a aussi noté que les bureaux-pays devaient aussi renforcer le contrôle interne des risques, notamment en matière d'approvisionnement, non couverts par le Comité des marchés.

28. Le Comité a relevé un certain nombre de faiblesses liées à la conformité des pratiques d'approvisionnement du HCR avec les règles applicables, concernant : l'absence de la gestion des bons de commande ; des pièces inappropriées pour justifier les paiements ; des processus d'attribution des marchés ne répondant pas aux principes d'équité, de transparence, du meilleur rapport qualité-prix et de l'intérêt de l'organisation ; la fourniture incomplète des informations aux membres du Comité des marchés.

29. Le Comité a recommandé au HCR de mettre au point une approche plus systémique d'articulation de la gestion de l'approvisionnement et de la gestion des stocks ; de renforcer le rôle de la deuxième ligne de défense pour les principaux contrôles internes du processus d'approvisionnement, notamment aux plans régional ; d'examiner régulièrement les cas les plus fréquents de non-conformité en matière d'approvisionnement et de mettre en place les mesures appropriées pour traiter les causes profondes de ces faiblesses afin d'améliorer le contrôle des processus d'approvisionnement à tous les niveaux.

30. Le HCR entend exécuter ces recommandations par la configuration dans le nouveau progiciel de gestion intégrée basée sur le *cloud* devant permettre l'évaluation des diverses options par un gestionnaire de catégorie ou un acheteur, y compris en puisant dans des stocks existants. D'autres types de contrôle et d'alertes seront prévus afin d'optimiser les stocks disponibles ou prévus. En outre, le HCR est en train d'introduire un nouveau modèle opérationnel d'approvisionnement visant à renforcer les équipes d'approvisionnements dans les bureaux régionaux en les responsabilisant pour des opérations d'achat complexe au plan local auparavant effectuées par les équipes-pays. Les achats au plan international seront gérés par le Service de gestion de l'approvisionnement renforcé.

31. Pour ce qui est de la conformité, le HCR a examiné et analysé les cas de non-conformité liés aux activités d'approvisionnement. Il va continuer de rechercher les moyens d'améliorer une telle analyse, notamment en identifiant les causes profondes de non-conformité ou en effectuant des contrôles supplémentaires sur quelques activités d'approvisionnement.

## **III. Conclusion**

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

## Annexe

### Principales recommandations émises en 2022 ou en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite

#### Recommandations

(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)

Mesures prises pour les exécuter

#### I. Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2022

##### A. Budget et finances

2022/56 - Le Comité recommande au HCR d'utiliser des identifiants spécifiques de stock, et non des identifiant génériques, pour des articles qui ne sont pas de même nature.

(paragraphe 56 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR est en train de déployer un nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud où les articles seront enregistrés sous un même identifiant s'ils sont par essence de même nature ou substituables. L'utilisation des identifiants génériques sera réduite au minimum.

2022/63 - Le Comité recommande que le HCR profite du nouveau progiciel basé sur le cloud pour améliorer la qualité du calcul des coûts de transport.

(paragraphe 63 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR appliquera une nouvelle approche de calcul des coûts de transport. Dans le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud, la base de capitalisation des coûts de transport sera constituée des coûts facturés de transport. Pour les dons en nature, les coûts de transport seront enregistrés comme faisant partie de la valeur du don.

2022/83 - Le Comité recommande au HCR d'élaborer une politique d'évaluation des engagements au titre des prestations dues au personnel indiquant les contrôles à effectuer respectivement par le HCR et son actuaire.

(paragraphe 83 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR est en train d'élaborer des instructions décrivant les principaux contrôles devant être effectués sur le calcul des engagements au titre des prestations dues au personnel aussi bien par l'organisation que par son actuaire. Ces instructions seront finalisées et appliquées pour le prochain cycle d'établissement des rapports financiers.

2022/117 - Le Comité recommande au HCR d'effectuer tous les amortissements nécessaires par un examen annuel de tous les actifs vieux de plus d'un an, en particulier des véhicules dans les trois entrepôts (de Rotterdam aux Pays-Bas (Royaume des), Chonburi en Thaïlande, Dubai aux Émirats arabes unis).

(paragraphe 117 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR a déjà entamé une politique d'amortissement des véhicules stationnés depuis plus d'un an dans les principaux entrepôts où l'impact de la dépréciation est important.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter*

2022/126 - Le Comité recommande au HCR d'améliorer les rôles des bureaux régionaux dans les processus de contrôle interne.

(paragraphe 126 du rapport d'audit de 2022)

Les bureaux régionaux sont consultés dès le départ lorsque le questionnaire est examiné pour identifier les particularités du cycle. À cette étape, ils ont la possibilité de signaler les nouveaux risques et d'indiquer les contrôles à inclure dans le questionnaire. Les bureaux régionaux jouent aussi un rôle dans l'analyse et l'examen des résultats obtenus à l'issue de questionnaire de contrôle interne du HCR, ainsi que des mesures correctives devant être prises en réponse à leur niveau.

Le HCR examinera d'autres possibilités d'impliquer les bureaux régionaux dans l'examen et l'approbation de l'évaluation initiale des pays dans leur ressort.

2022/152 - Le Comité recommande au HCR d'assurer tous les droits d'accès à son nouveau progiciel de gestion intégrée, en tenant compte de la séparation des tâches et des changements de poste des fonctionnaires.

(paragraphe 152 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR étendra l'équivalent futur du plan actuel de délégation de pouvoirs à tous les rôles activement utilisés par le HCR dans le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud. Il établira des procédures d'identification et de prévention des conflits. Il envisagera aussi d'intégrer de tels contrôles dans le nouveau progiciel.

---

## **B. Gestion des risques**

2022/201 - Le Comité recommande au HCR d'assurer une plus grande cohérence dans la manière dont les risques sont examinés et éventuellement remonter au niveau des bureaux régionaux et de réévaluer le niveau de contrôle nécessaire pour les risques moins importants.

(paragraphe 201 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR mettra au point et appliquera des orientations pour remonter d'une manière plus efficace et plus cohérente les risques, ainsi que pour gérer les risques moins importants.

2022/212 - Le Comité recommande au HCR d'adopter en complément de la déclaration générale sur l'appétence au risque une méthodologie cohérente de définition au plan interne de sa tolérance des risques opérationnels sur le terrain.

(paragraphe 212 du rapport d'audit de 2022)

En plus de la déclaration générale sur l'appétence au risque, le HCR travaillera avec quelques opérations pays pour définir à titre pilote la tolérance des risques pour certaines métriques clés et le niveau opérationnel. Ainsi, il mettra au point une méthodologie cohérente des définitions au plan interne de la tolérance des risques opérationnels pouvant être appliqué dans un cadre plus global.

---



*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter***C. Approvisionnement**

2022/267 - Le Comité recommande à l'organisation de réviser son cadre d'approvisionnement de 2021, en abaissant le seuil des appels d'offres afin d'assurer la surveillance et un contrôle efficace des mesures d'approvisionnement et en corrigeant les principales lacunes, surtout au niveau de la planification, de la formation et de la compétence du personnel.

(paragraphe 267 du rapport d'audit de 2022)

Même si le HCR ne dispose d'aucune preuve montrant que son seuil d'appel d'offres est trop élevé, il procédera à un autre examen basé sur l'analyse des données de toutes les opérations, complété par l'examen d'un échantillon de mesures d'approvisionnement ayant des valeurs en dessus et en dessous du seuil dans quelques opérations. Ainsi, il pourra évaluer l'expérience de travailler avec le seuil actuel.

Le HCR est aussi en train de réviser sa politique et ses instructions administratives sur l'approvisionnement afin d'améliorer les orientations relatives aux plans, à la formation et aux compétences requises pour le personnel d'approvisionnement.

2022/297 - Le Comité recommande au HCR d'améliorer le leadership stratégique sur l'approvisionnement au plus haut niveau et d'allouer d'une manière aussi efficace et efficiente que possible les activités d'approvisionnement à effectuer au niveau des opérations-pays, des bureaux régionaux et du siège.

(paragraphe 297 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR a déjà entrepris la révision de son modèle opérationnel d'approvisionnement en cours de déploiement. Ce nouveau cadre vise à renforcer le leadership, à définir plus clairement les responsabilités aux niveaux des opérations-pays, des bureaux régionaux et du Siège et à renforcer la capacité d'approvisionnement à tous les niveaux, en particulier au niveau des bureaux régionaux.

2022/315 - Le Comité recommande au HCR de définir et d'appliquer un plan d'établissement des priorités en matière d'offre et de demande pour chaque entité et de définir les outils et d'autres mécanismes de suivi de l'approvisionnement pendant l'année.

(paragraphe 315 du rapport d'audit de 2022)

Le nouveau modèle opérationnel d'approvisionnement en train d'être mis en œuvre par le HCR prévoit un plus grand rôle pour les équipes des bureaux régionaux qui doivent coordonner les plans annuels d'approvisionnement et les regrouper au plan régional. Le Service de gestion de l'approvisionnement au siège déterminera les volets du plan général d'approvisionnement à être exécutés au plan international (à travers le Service de gestion de l'approvisionnement) ainsi que ceux devant être exécutés localement (à travers les équipes locales ou régionales d'approvisionnement).

2022/352 - Le Comité recommande à l'organisation de mettre au point une approche plus systémique d'articulation de la gestion de l'approvisionnement et de la gestion des stocks.

(paragraphe 352 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR a configuré le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud afin de permettre l'évaluation des diverses options d'approvisionnement par un gestionnaire de catégorie ou un acheteur, y compris en puisant dans les stocks existants. D'autres types de contrôle et d'alerte sont en place, comme les mesures visant à optimiser les stocks disponibles ou prévus.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter*

2022/369 - Le Comité recommande au HCR de renforcer le rôle de la deuxième ligne de défense sur les principaux contrôles internes des processus d'approvisionnement, notamment au niveau régional.

(paragraphe 369 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR vient d'introduire un nouveau modèle opérationnel d'approvisionnement. Ce nouveau cadre vise à renforcer les équipes d'approvisionnements dans les bureaux régionaux en les responsabilisant pour des achats complexes au plan local auparavant effectué par les équipes-pays. Les achats au plan international seront gérés par un Service mondial renforcé. Ce cadre est soutenu par le nouveau progiciel de gestion intégrée que le HCR entend mettre en œuvre en septembre 2023. Le HCR entend aussi revoir les critères de choix de la méthode d'achat la plus appropriée.

2022/410 - Le Comité recommande au HCR de procéder régulièrement à l'examen des cas les plus fréquents de non-conformité en matière d'approvisionnement, identifiés par l'autorité compétente, et de mettre en place des mesures appropriées pour traiter les causes profondes de ces lacunes afin d'améliorer les processus de contrôle à tous les niveaux.

(paragraphe 410 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR a déjà examiné et analysé de plusieurs manières les cas de non-conformité liés aux activités d'approvisionnement. Il verra aussi comment améliorer davantage cette analyse des causes profondes, par exemple, par des contrôles supplémentaires sur quelques activités d'approvisionnement.

## **II. Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2021**

### **A. Initiatives de réforme**

2021/27 - Le Comité recommande que le HCR assure le suivi des effets et des coûts de la réforme axée sur la décentralisation et la régionalisation en procédant à une évaluation globale qui permettrait de déterminer si les résultats prévus dans les décisions-cadres de 2019 sur la décentralisation et la régionalisation ont été obtenus.

(paragraphe 27 du rapport d'audit de 2021)

Une évaluation globale de la réforme en matière de décentralisation et de régionalisation est prévue dans le programme de travail 2023-2024 du Bureau d'évaluation du HCR.

2021/37 - Le Comité recommande que le HCR regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe de responsabilité qui définisse les attributions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation ainsi que les rapports hiérarchiques et qui ait force contraignante.

(paragraphe 37 du rapport d'audit de 2021)

Le HCR a révisé les attributions, les responsabilités et les pouvoirs des bureaux-pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège. Au cours des trois dernières années, beaucoup de leçons ont été apprises, lesquelles ont été intégrées dans les toutes dernières versions à nouveau publiées par le Haut-Commissaire en décembre 2022. La version à jour des attributions, pouvoirs et responsabilités a de nouveaux contenus dans les principaux domaines de travail comme la préparation aux situations d'urgence, l'action climatique, la réponse aux déplacés internes, la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels ; la gestion de la sécurité, la communication, la mobilisation des ressources, la gestion des données, l'évaluation, les contrôles, la gestion et le contrôle des risques.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter*

2021/74 - Le Comité recommande que le HCR remanie ses orientations relatives à la gestion axée sur les résultats afin de réorienter comme prévu la planification stratégique et s'attache à faire adopter l'état d'esprit nécessaire pour que la nouvelle méthode, la planification pluriannuelle et la mise en œuvre de COMPASS sur le plan pratique apportent la valeur ajoutée voulue.

(paragraphe 74 du rapport d'audit de 2021)

Au cours des deux dernières années, le HCR a révisé et regroupé toutes les politiques et orientations de programme et de gestion axée sur les résultats afin de traduire pleinement son approche de planification stratégique pluriannuelle et la transformation opérée par COMPASS, nouveau système de planification, de budgétisation et de contrôle de l'organisation. Le nouveau manuel de programmes ainsi que les politiques et procédures de la Division de la planification stratégique et des résultats sur la gestion des programmes et des ressources sera publiée en 2023. En outre, une stratégie de développement des capacités est en train d'être élaborée pour mieux aider les opérations-pays à améliorer la qualité de leurs plans, avec notamment une meilleure formation. En réponse à la demande de formation en vue d'améliorer la qualité de la planification stratégique, la Division de la planification stratégique et des résultats a déployé un certain nombre de missions dans les opérations et les bureaux pour piloter et assurer la formation des formateurs dans le cadre des opérations en cours de planification stratégique devant se décliner en stratégie de renforcement des capacités. En outre, pour accompagner ce processus, des spécialistes de renforcement des capacités continues d'être déployés dans tous les bureaux régionaux depuis début 2021.

2021/85 - Le Comité recommande que le HCR complète l'outil COMPASS en le dotant de fonctionnalités d'établissement de rapports améliorées compte tenu des besoins des utilisateurs qu'il aura recensés.

(paragraphe 85 du rapport d'audit de 2021)

Le HCR est en train de mettre au point des fonctionnalités d'établissement de rapports comportant un outil de veille stratégique et un portail devant lui permettre d'analyser de façon globale et détaillée des données saisies dans COMPASS et d'établir des rapports adaptés aux besoins particuliers. Dans une large mesure le contenu de COMPASS est maintenant disponible sur le portail des données accessibles au personnel du HCR, les quelques rapports restants devant être achevés vers fin 2023.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter***B. Budget et finances**

2021/286 - Le Comité recommande que le HCR mette à jour sa stratégie et ses directives en matière de gestion du risque financier, qu'il mette régulièrement à jour ces documents et qu'il y fasse figurer des informations sur la façon dont il évalue, surveille et atténue les risques de crédit et de liquidité et les risques du marché (en particulier les risques de change et de taux d'intérêt) tant au niveau de telle ou telle valeur qu'au niveau des portefeuilles.

(paragraphe 286 du rapport d'audit de 2021)

2021/294 - Le Comité recommande que le HCR mette au point des indicateurs clés de performance qui peuvent être calculés automatiquement et objectivement sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qui complètent les informations utilisées pour établir la déclaration relative au contrôle interne.

(paragraphe 294 du rapport d'audit de 2021)

De façon holistique, le HCR mettra à jour sa stratégie et ses directives de gestion des principaux éléments de la trésorerie (liquidités, devises, placements) ainsi que la gestion des risques de trésorerie y relative, les méthodologies et l'évaluation. Les directives à jour sur la gestion de la trésorerie devraient être finalisées pour approbation avant la fin de l'année 2023.

Dans le cadre du nouveau progiciel de gestion intégrée, le HCR identifiera les principaux indicateurs pertinents de performance à tirer du système pour évaluer le fonctionnement des divers contrôles. Ces indicateurs seront utilisés pour compléter les informations collectées grâce au questionnaire auto-certifié de contrôle interne, dans le cadre du processus de préparation de la déclaration de contrôle interne.

Une fois que le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud aura été lancé, la conception des indicateurs automatiques devant être tirés du système sera affinée et testée en pratique, dans le cadre de la préparation du questionnaire de contrôle interne de 2023.

**C. Gestion des partenariats d'exécution**

2021/318 - Le Comité recommande que le HCR renforce l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et prévoie de garder une trace de cet examen dans la future solution logicielle.

(paragraphe 318 du rapport d'audit de 2021)

Le HCR a amélioré le lien entre l'examen de l'exécution et les vérifications financières relatives aux nouvelles demandes de versement. Le processus de demande de versements sera automatique sur la plate-forme PROMS devant être mise en service au troisième trimestre de 2023. Cette automatisation permettra d'améliorer de façon significative la gestion des partenariats dans ce domaine.

**D. Gestion des ressources humaines**

2021/395 - Le Comité recommande à nouveau que le HCR établisse une stratégie globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 288), et souligne qu'elle devrait définir les modalités de l'évaluation des tendances.

(paragraphe 395 du rapport d'audit de 2021)

Pour mieux développer l'approche de planification des effectifs au HCR et mieux exploiter les capacités et les options du nouveau système de gestion des ressources humaines, la Division des ressources humaines a entamé l'élaboration d'une stratégie et d'un cadre globaux de planification des effectifs au HCR.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter*

2021/405 - Le Comité recommande que le HCR détermine s'il convient d'établir un échantillon d'indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés à des fins de suivi et adaptés aux besoins en personnel de chaque opération.

(paragraphe 405 du rapport d'audit de 2021)

Le HCR a dressé une liste d'indicateurs clés et de métriques devant être utilisés pour suivre les plans d'action en matière de ressources humaines. Cette liste figurera dans le manuel de planification des effectifs du HCR devant être publié au troisième trimestre de 2023.

---

### **III. Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2020**

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

2020/231 - Le Comité recommande au HCR de consolider et de compléter les documents d'orientation pour les processus de gestion des partenariats d'exécution dans le cadre d'un répertoire global comprenant aussi les règlements adoptés en réponse aux recommandations antérieures d'audit.

(paragraphe 231 du rapport d'audit de 2020)

Le HCR travaille pour consolider et réviser ses documents d'orientation pour les processus de gestion des partenariats financés. Toutefois, étant donné que le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud est en cours de déploiement dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, la publication du nouveau manuel de programmes et de la procédure de gestion des partenariats a été reportée au dernier trimestre de 2023, afin de mieux exploiter les éléments spécifiques tirés de la mise en œuvre des nouveaux systèmes.

#### **B. Gestion des ressources humaines**

2020/279 - Le Comité recommande au HCR d'améliorer l'analyse des données pour des rapports supplémentaires sur le tableau de bord ainsi que l'analytique des données devant faciliter l'analyse de la planification des ressources humaines. Le HCR doit donc définir les principaux indicateurs afin d'établir des repères pour les opérations en matière d'effectifs et de mieux savoir si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont pourvus en personnel, comme il se doit, par rapport aux autres opérations

(paragraphe 279 du rapport d'audit de 2020)

Depuis octobre 2022 que le nouveau système de gestion des ressources humaines a été lancé, des tableaux de bord ont été créés pour faciliter l'analytique des données et orienter les processus décisionnels grâce aux données. En collaboration avec les divisions et les bureaux régionaux, la formation de spécialistes des ressources humaines est en cours. Des indicateurs de ressources humaines sont en train d'être mises au point pour chaque fonction, pour être inclus dans le manuel de conception de la présence sur le terrain.

*Recommandations**(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)**Mesures prises pour les exécuter***C. Gestion du parc mondial**

2020/312 - Le Comité recommande que le HCR optimise l'outil FleetWave, en collaboration avec le fournisseur, afin d'éviter que des données erronées ne soient saisies et d'en améliorer la convivialité.

(paragraphe 312 du rapport d'audit de 2020)

Le HCR a amélioré la fonctionnalité d'entrée des données grâce à un mécanisme automatique de contrôle des données, qui fixe les paramètres pour divers ensembles de données et signale les entrées tombant hors de la fourchette prévue, afin de permettre des corrections au point d'entrée. Le changement en faveur d'un progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud permet une meilleure intégration entre FleetWave et le nouveau progiciel. La transition de l'outil actuel au nouvel outil se fera en plusieurs phases. La fonctionnalité d'interface actuelle sera répliquée en 2023 dans le progiciel basé sur le cloud et les autres opérations d'intégration devraient être effectuées au premier trimestre de 2024.

**IV. Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2019****A. Conclusions relatives aux finances**

2019/88 - Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé au progiciel de gestion intégré. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portant sur l'ensemble du progiciel.

(paragraphe 88 du rapport d'audit de 2019)

Le HCR s'appuie sur les modules disponibles dans le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud, consacrés au contrôle de l'accès et des transactions, pour intégrer divers processus automatisés de délégation de pouvoirs. Il élargira l'équivalent futur du plan actuel de délégation de pouvoirs à tous les rôles qu'il utilise activement dans le nouveau progiciel de gestion intégrée basé sur le cloud. Il mettra en place des procédures pour identifier et prévenir les conflits. Il envisagera aussi d'intégrer divers contrôles d'accès dans le nouveau progiciel de gestion intégrée. La date limite pour l'exécution de cette recommandation a été révisée pour tenir compte de la date prévue pour la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégrée.

**B. Déploiement d'un nouveau système de gestion des cas d'enregistrement et protection des données**

2019/343 - Le Comité recommande que les représentants de chaque opération-pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au Siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.

(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2019)

Le HCR élabore une instruction administrative tenant compte d'autres aspects politiques et procédurales liés à l'écosystème d'enregistrement de population et de gestion de l'identité. À la suite de la migration avec succès de progrès v4 du HCR vers le cloud, en avril 2023, une évaluation complète a été effectuée afin d'élargir l'instruction administrative proposée à proGres v4. Cette recommandation est encore en train d'être appliquée.