

**Comité exécutif du Programme  
du Haut-Commissaire**

Distr. restreinte  
Le 19 août 2025

Original : anglais et français

**Comité permanent  
Quatre-vingt-quatorzième réunion****Rapport du Comité d'audit et de contrôle indépendant pour  
2024-2025****I. Introduction**

1. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant (ci-après dénommé le « Comité ») comprend cinq membres, servant à titre consultatif en qualité d'experts indépendants, pour aider le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à s'acquitter de leurs responsabilités de contrôle. Le travail du Comité est guidé par ses termes de référence<sup>1</sup>.
2. Au cours de l'année écoulée, le Comité s'est réuni dans le cadre de trois sessions officielles, l'ordre du jour de chaque session étant basé sur un plan de travail comprenant l'examen des plans de travail et des rapports des organes externes de contrôle, des organes internes et indépendants de contrôle, et d'autres entités indépendantes et entités responsables du contrôle de gestion (conformément à la section II ci-dessous). À chacune de ses sessions, le Comité a rencontré le Haut-Commissaire, la Haute-Commissaire adjointe ou les deux pour des échanges et des informations sur les développements en cours au HCR.
3. Le Comité a mené ses activités sans aucune interférence et aucune circonstance (réelle ou perçue) ne laisse croire que son indépendance a été remise en cause.
4. Le Comité se félicite de l'appui et de la coopération sans réserve de l'administration et du personnel du HCR pendant la période couverte.

**II. Principales conclusions et observations****A. Généralités**

5. La période couverte a été caractérisée par d'importantes perturbations au HCR, liées au fait que l'organisation s'efforce de s'adapter à un contexte marqué par des difficultés financières et des défis à caractère politique. Les revenus annuels envisagés pour 2025 sont de loin inférieurs à ceux de 2024, avec d'autres réductions attendues en 2026. Face à cette situation, le HCR a entrepris une opération de restructuration impliquant une réduction significative des effectifs, des opérations et des partenariats. Bien que l'administration se soit efforcée de protéger la capacité du HCR à s'acquitter de son mandat, dans la mesure du possible, la rapidité, l'ampleur et la portée de la réduction des effectifs entraînent des effets néfastes inévitables aussi bien pour l'organisation que pour les personnes qu'elle sert et avec lesquelles elle travaille, les risques résiduels demeurant importants.
6. La situation financière demeure difficile, avec des risques pour les liquidités à court terme et l'équilibre du budget de 2025. Alors que la situation évolue, le Comité s'est senti

<sup>1</sup> Voir le document EC/73/SC/CRP.16, disponible à <https://www.unhcr.org/media/revision-terms-reference-and-criteria-membership-independent-audit-and-oversight-committee-ec>

rassuré par le fait que les hauts responsables suivent étroitement cette évolution, envisagent les scénarios possibles et appréhendent les mesures d'urgence.

7. Concernant la gestion en seconde ligne, le Comité note que la réduction des effectifs à l'échelle de l'organisation a exercé d'importantes pressions sur la capacité et les structures du contrôle de gestion, notamment le contrôle interne dans un contexte de risques accrus. Il a noté avec satisfaction la mise au point d'un outil d'évaluation des risques de fraude, adapté au contexte de réduction des effectifs, et a proposé des initiatives telles que la consolidation du traitement des transactions dans un centre mondial de services communs et la mise en œuvre de contrôles automatiques, qui sont de nature à améliorer l'efficacité et l'efficience des cadres de contrôle interne.

8. Le Comité note l'importance des données exactes et obtenues en temps voulu pour le contrôle de gestion et la prise de décision, ainsi que l'établissement de rapports, et exhorte le HCR à mettre pleinement en œuvre les systèmes permettant notamment d'obtenir en temps voulu des informations de gestion intégrées et exactes.

9. Le Comité reconnaît les effets des coupes budgétaires sur les entités internes et indépendantes de troisième ligne, et estime que les mesures prises ont été de manière générale plus légères que celles appliquées à la gestion en première et en deuxième lignes. Le Comité apprécie le fait que la nécessité de maintenir la capacité de ces fonctions dans les milieux à haut risque ait été reconnue, et encourage les entités de la troisième ligne à continuer de s'adapter et de s'efforcer d'obtenir des gains d'efficacité avec leurs homologues de l'administration.

10. Toutefois, le Comité reste conscient de l'impact disproportionné que les coupes budgétaires pourraient avoir sur la capacité du personnel de ces entités relativement modestes. Il note que la diminution structurelle des grades supérieurs au Siège et dans les bureaux régionaux a aussi affecté les entités de troisième ligne. Il continuera de suivre la capacité et l'efficacité des entités de troisième ligne à répondre aux défis que présente le contexte opérationnel évolutif. Enfin, si plusieurs entités indépendantes ont parlé au Comité de leurs efforts visant à continuer de s'acquitter de leurs mandats, il serait judicieux d'avoir un regard plus cohérent sur ces entités, en particulier sur l'intégrité et d'autres entités du système de justice interne.

11. Le Comité note que les financements vont probablement continuer de diminuer, avec un accroissement de l'affectation des fonds. Il soutient les mesures prises pour revoir et réaménager le modèle opérationnel et de financement de l'organisation, en reconnaissant les risques et les opportunités qui y sont associés.

12. Le Comité exhorte l'administration du HCR à accorder la priorité à l'exécution effective et en temps voulu des recommandations de contrôle, et fait observer que les retards à cet égard constituent des questions non réglées et comportent des risques.

## **B. Contrôle externe**

### **Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies**

13. Le Comité a discuté avec des auditeurs externes de la Cour des comptes de France de l'évolution de l'audit de 2024 et des questions y relatives, ainsi que du plan de travail d'audit pour les états financiers de 2025. Il a relevé la qualité du travail du Comité des commissaires aux comptes et a apprécié la bonne coordination entre les acteurs de contrôle au HCR.

14. Le Comité :

a) a pris acte du fait que le Comité des commissaires aux comptes avait émis une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers du HCR pour 2024 ;

b) a pris note des informations supplémentaires et les principales conclusions du rapport du Comité des commissaires aux comptes, notamment l'examen thématique de la coordination interinstitutions, de la gestion des crises et du programme de transformation institutionnelle.

## C. Contrôle interne indépendant

### 1. Bureau de l'inspecteur général

15. Le Comité a été informé des questions, des tendances et des priorités, y compris le contrôle et les conseils apportés à l'administration sur les mesures permettant de répondre à la crise de financement, l'impact de ces mesures sur le Bureau de l'inspecteur général et les mesures prises pour y faire face.

16. Concernant les enquêtes, l'Inspecteur général a fait part d'une petite diminution à ce jour du nombre de plaintes en 2025, par rapport à 2023 et 2024.

17. Le Comité a noté que, même si la couverture d'assurance de troisième ligne dans le cadre des risques au HCR semble appropriée pour 2025, il continuera de suivre cette couverture et l'impact des difficultés financières.

### 2. Audit interne

18. Le Bureau des services de contrôle interne a présenté au Comité une mise à jour sur l'état du plan de travail, les résultats de l'audit et les taux d'exécution des recommandations. Le Comité continuera de contrôler le suivi de l'administration notamment sur les recommandations importantes.

19. L'état d'avancement de la revue des arrangements d'audit interne et l'impact de la réduction des financements ont été discutés, notamment les priorités de l'organisation telles que la restructuration et les effets connexes sur le profil des risques.

20. Le Comité a été informé de l'impact des coupes budgétaires sur la capacité d'audit interne et des mesures d'atténuation. Néanmoins, le Bureau des services de contrôle interne a indiqué que les niveaux d'assurance des risques étaient en cours d'examen en raison des contraintes relatives à la capacité.

21. Le Comité :

a) a exhorté le Bureau des services de contrôle interne à envisager des mesures supplémentaires d'efficacité pour maintenir la couverture appropriée d'audit interne, en réponse à l'impact des contraintes budgétaires ;

b) a noté une fois de plus avec préoccupation l'absence de progrès au niveau de la revue des arrangements d'audit interne comme occasion d'améliorer l'efficacité et l'efficacité, et a lancé un appel pour que la priorité soit accordée à cette question ;

c) notant une structure organisationnelle et un profil de risques à évolution rapide, a encouragé le Bureau des services de contrôle interne à continuer d'examiner dans quelle mesure apporter en temps voulu des conseils pertinents au HCR et de consulter l'administration à cet égard, et de mettre à jour le plan de travail en conséquence ;

d) a apprécié l'introduction d'une classification plus efficace des recommandations d'audit permettant à l'administration de mieux définir les priorités en matière de mise en œuvre.

### 3. Évaluation

22. Le Comité a été informé des priorités et des plans du Bureau d'évaluation, y compris de sa contribution à la réponse à la situation financière, ainsi que la manière dont ce bureau s'adapte aux coupes budgétaires et se repositionne pour continuer à soutenir le HCR.

23. Le Bureau d'évaluation a mis en lumière l'importance d'une capacité adéquate de suivi et d'évaluation et d'un système pleinement fonctionnel de gestion axée sur les résultats, basé sur des données de haute qualité, comme base d'apprentissage et d'établissement de rapports au sein de l'organisation.

24. Le Comité a fait observer que la fonction d'évaluation était plus petite que celle des agences paires et a encouragé l'exploration d'un modèle de financement plus approprié.

25. Le Comité a noté l'absence d'un système établi de suivi des réponses de l'administration et d'exécution des recommandations.

26. Le Comité :

a) a encouragé le Bureau d'évaluation à explorer davantage les possibilités d'économie de coûts et de diversification des financements ;

b) a encouragé l'administration à suivre plus efficacement les recommandations d'évaluation et à y donner suite.

#### **4. Bureau de l'Ombudsman et du médiateur**

27. L'Ombudsman a parlé au Comité du travail de son bureau, des tendances actuelles en milieu professionnel et des effets néfastes des coupes budgétaires.

28. L'Ombudsman a parlé des priorités actuelles, notamment de la réponse à l'accroissement de la demande d'appui aux membres du personnel affectés par la réduction des effectifs, et de l'importance du relèvement et de la restauration de l'engagement du personnel.

#### **5. Éthique**

29. Le Bureau de la déontologie a parlé au Comité de ses activités, notamment du fait qu'il est de plus en plus saisi par des membres du personnel au sujet de leurs préoccupations concernant le processus de réduction des effectifs.

30. Concernant le réalignement du Bureau de la déontologie, la Directrice a identifié les mesures visant à réduire les coûts et a accordé la priorité à des activités ciblées comme l'internalisation du programme de transparence financière. Toutefois, certaines activités pourraient être réduites ou supprimées.

31. La Directrice a soulevé des préoccupations sur l'impact de la restructuration des entités pertinentes sur la capacité du système général de justice interne au HCR à répondre aux plaintes.

32. Le Comité :

a) a noté l'importance d'avoir une vue globale d'un système de justice interne au HCR, structuré et doté en capacité, comme il se doit, pour venir en appui dans la mesure du possible à l'Ombudsman, au Bureau de la déontologie, au Service des enquêtes, à la Division des ressources humaines et au Service des affaires juridiques, après le réalignement ;

b) a entériné la proposition d'internaliser le programme de transparence financière.

### **D. Contrôle de gestion**

#### **1. Gestion financière et administration**

33. Le Contrôleur a parlé au Comité de la préparation des états financiers de 2024 et de l'exécution des recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes.

34. Le Comité a apprécié les efforts en cours visant à trouver des liquidités pour couvrir les engagements à court terme en 2025, et équilibrer les dépenses annuelles avec les revenus attendus. Le Comité a noté que les risques liés aux liquidités et au dépassement des crédits demeurent importants. Le Contrôleur a affirmé que les chiffres budgétaires et de trésorerie étaient constamment suivis.

35. Les craintes liées à la réduction des effectifs se traduisant par un affaiblissement des contrôles internes et un accroissement des risques, y compris de fraude, ont été discutées. Parmi les mesures proposées pour renforcer les contrôles figurent la centralisation du traitement des transactions financières et la mise au point d'autres données automatisées de contrôle et de gestion dans les systèmes opérationnels. Le Comité a noté que, pour être

efficaces, ces mesures nécessitent une allocation suffisante de ressources humaines et financières.

36. Le Comité :

- a) a pris acte avec satisfaction de la publication des états financiers de 2024 ;
- b) a noté avec préoccupation les effets néfastes de la réduction des revenus sur les réserves et les liquidités, et surtout sur les opérations ;
- c) a apprécié le suivi étroit des chiffres budgétaires et de trésorerie, et a encouragé le HCR à continuer de planifier les scénarios et de préparer les mesures d'urgence en cas d'aggravation de la situation financière ;
- d) a encouragé le HCR à explorer pleinement les innovations dans les systèmes et processus, afin de susciter d'autres gains d'efficacité et des améliorations aux cadres de surveillance et de contrôle interne ;
- e) Ayant noté les risques élevés liés aux contrôles internes et à la fraude, a prié le Contrôleur de discuter avec le Bureau des services de contrôle interne de la possibilité d'adapter, comme il se doit, la portée et le plan de travail d'audit interne.

## **2. Service du développement et de la gestion de l'Organisation (couvrant la gestion globale des risques)**

37. Créé en janvier 2025, ce service constitue un point focal important de gestion du changement qui collabore avec les fonctions concernées pour élaborer la réponse à la réduction des financements. Il a informé sur le processus et le plan de réduction des effectifs, les risques y relatifs et les innovations, y compris de nouveaux modèles éventuels de financement.

38. Le Comité s'est réjoui d'être informé sur la mise au point d'un outil d'appréciation des risques de fraude, adapté au processus de réduction des effectifs. Il a reconnu le niveau relativement mature de la gestion des risques au HCR et a noté que cela constituait une importante ressource au moment où l'organisation s'adapte à un contexte politique et financier incertain.

39. Le Comité a été informé que les coupes budgétaires entraîneraient une réduction des positions de risque à travers le monde, avec à l'avenir un accent mis sur l'intégration des progrès accomplis à ce jour et le maintien de la capacité de gestion des risques stratégiques.

40. Le Comité a encouragé le HCR à :

- a) explorer les options de réviser le profil et l'empreinte de l'organisation, compte tenu notamment des capacités et des possibilités offertes par des agences sœurs et des groupes de parties prenantes ;
- b) continuer d'appliquer et de développer la pensée de gestion des risques, notamment l'adoption d'une approche d'appétence au risque.

## **3. Relations extérieures, y compris la collecte de fonds**

41. La Division des relations extérieures a parlé au Comité des tendances financières, avec un accent sur la réduction des revenus et leur affectation plus restrictive, ainsi que sur les efforts de collecte de fonds.

## **4. Ressources humaines**

42. Le Comité a été informé de la gestion par la Division des ressources humaines de l'impact de la restructuration sur le personnel. Il a reconnu que la réduction des effectifs était inévitable, en étant conscient de l'impact sur les personnes affectées.

43. Les discussions se sont focalisées sur les risques et les défis liés à la perte de la capacité humaine ; l'expérience et les compétences ; et l'importance de la gestion proactive de la structure des effectifs dans l'avenir.

44. Le Comité :

a) a noté la complexité du processus de réduction des effectifs et l'importance des considérations relatives au bien-être du personnel ;

b) a encouragé le HCR à tenir compte des implications stratégiques pour le personnel lors de la conception du changement de modèle financier et opérationnel.

## **5. Planification stratégique**

45. La Division de la planification stratégique et des résultats a parlé au Comité de l'examen et de la réduction du budget annuel de 2025.

46. Le Comité a été informé des résultats de l'audit par le Bureau des services de contrôle interne du système de gestion axée sur les résultats (COMPASS). Il a noté que l'administration avait entamé un projet visant à régler les questions liées à la qualité des données et à l'intégration des composantes du Programme de transformation institutionnelle.

47. Le Comité :

a) a encouragé le HCR à continuer d'améliorer les systèmes et processus de gestion axée sur les résultats, y compris la qualité des données.

## **III. Autres questions**

48. Le Comité a adressé ses sincères remerciements au Bureau du Comité exécutif pour les échanges constructifs qu'ils ont eus à sa dernière réunion annuelle.

49. Le Comité a apprécié la reconnaissance manifestée par le Haut-Commissaire à Mme Bushra Malik, membre dont le mandat s'achève en septembre 2025.

---