



# Assemblée générale

Distr. générale  
3 septembre 2025

Original : anglais et français

## Comité exécutif du Programme

### du Haut-Commissaire

#### Soixante-seizième session

Genève, 6-10 octobre 2025

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

#### Examen des rapports du Comité permanent

Budgets-programmes, gestion et contrôle financier et administratif

**États financiers pour l'année 2024 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 2024**

#### Rapport du Haut-Commissaire

#### Additif

#### Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 2024\*

#### Résumé

Le présent rapport fournit un aperçu des principales conclusions du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies 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 2024. \*\* Dans son rapport de 2024, le Comité a émis 33 nouvelles recommandations, dont 15 jugées essentielles dans les domaines suivants : a) gestion financière ; b) transition vers un nouveau cadre des technologies de l'information ; et c) coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies, et iv) gestion des crises.

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

\*\* [A/AC.96/76/4](#).



Le rapport présente aussi brièvement les mesures proposées par le HCR pour donner suite aux recommandations émises en 2024 et fait des mises à jour sur l'état général des recommandations en souffrance des années antérieures.

## 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 2024<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2024. Il dresse aussi l'état des recommandations en suspens des années antérieures, comme décrit aux paragraphes 6 et 7 ci-dessous.
2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 se faire une opinion des états financiers. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest. Le Comité a audité six bureaux-pays en Arménie, au Burundi, au Mozambique, au Myanmar, en République de Moldova et au Venezuela (République bolivarienne du) et trois Bureaux régionaux à savoir les Bureaux régionaux pour les Amériques ; l'Asie et le Pacifique ; et l'Europe.
3. À l'issue de cet examen, il a estimé que les états financiers présentaient pour tous les éléments importants une image assez fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie de l'Organisation pour l'année terminée à cette date, 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. À cet égard, le Comité a fait des observations sur les aspects liés à la gestion financière, la transition vers un nouveau cadre des technologies de l'information, la coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies et la gestion des crises.
5. Le Comité a fait diverses constatations et a émis 33 nouvelles recommandations, dont 15 jugées essentielles dans les domaines suivants : i) les finances, ii) la transition vers un nouveau cadre des technologies de l'information, iii) la coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies, et iv) la gestion des crises.
6. Le Comité a aussi examiné l'état des 40 recommandations en souffrance de 2023 et des années antérieures, et a classé 20 recommandations (50 %) jugées exécutées ou rendues caduques. Les autres 20 recommandations (50 %) ont été considérées par le Comité lors de l'examen comme étant en cours d'exécution, dont 17 recommandations sont de 2023, 1 recommandation de 2022 et 2 recommandations de 2021. Le Comité a reconnu les progrès constamment réalisés dans l'exécution de ces recommandations en souffrance.
7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2024 et les mesures que le HCR envisage de prendre pour donner suite aux 15 recommandations essentielles. Une matrice contenant de plus amples informations sur les mesures prises par le HCR et les dates butoirs estimées pour l'exécution des 53 recommandations en suspens comprenant 33 nouvelles recommandations émises en 2024 et 20 recommandations en

<sup>1</sup> A/AC.96/76/4.

souffrance des années antérieures, sera publiée sur le site internet du Comité permanent à l'occasion de sa quatre-vingt-quatorzième réunion.

## II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2024

### A. Finances

8. Le Comité a fait des observations sur des aspects liés à la gestion financière du HCR et a noté que celui-ci devait continuer d'affiner ses processus opérationnels dans les domaines décrits ci-dessous.

#### 1. Amélioration des processus bancaires et d'investissement

9. Le Comité a noté que le HCR avait introduit des investissements à long terme dans son portefeuille, ce qui nécessite une grande expertise technique pour assurer la conformité avec la norme IPSAS 41 sur les instruments financiers et garantir l'exactitude des rapports financiers. Si un consultant externe avait été initialement engagé pour aider l'équipe comptable à rendre compte de ces investissements dans les états financiers de 2024, le Comité a souligné l'importance de garder cette expertise dans la durée, compte tenu de la complexité de l'enregistrement de ces investissements et des rapports sur ceux-ci.

10. Si la gestion de la trésorerie a été centralisée au Siège, les activités de paiement sont restées dans une large mesure décentralisées sur le terrain. Des efforts ont commencé d'être fournis en 2023 pour automatiser les flux de paiement globaux à travers le pôle numérique de la plate-forme de solutions de trésorerie, même si la mise en œuvre intégrale n'avait pas été achevée à la fin de l'année 2024. Le Comité a fait observer que la mise à jour des signataires bancaires nécessitait des contrôles internes plus solides et une coordination plus étroite avec les prestataires de services financiers. Il a aussi constaté des discordances au niveau des rapprochements bancaires, même si les montants concernés n'étaient pas importants.

11. Compte tenu de ces conclusions, le Comité a recommandé (au paragraphe 53 de son rapport d'audit) que le HCR améliore le processus de rapprochement par une meilleure intégration entre les plates-formes bancaires et le progiciel de gestion intégrée (connu sous l'appellation Cloud ERP), l'accélération de l'automatisation et la priorité accordée à la résolution des transactions non rapprochées, en particulier celles qui le sont pour des périodes prolongées. Des ajustements techniques sont constamment nécessaires pour régler les questions récurrentes, en particulier celles liées aux transactions dans diverses monnaies et aux réévaluations automatisées.

12. En réponse, le HCR s'est engagé à rationaliser le processus de mise à jour des listes des signataires bancaires afin de minimiser les perturbations opérationnelles et d'assurer la conformité avec les meilleures pratiques. Il faudra donc améliorer les systèmes internes afin de mieux identifier et gérer les changements résultant du départ de fonctionnaires ou de leur mutation entre les lieux d'affectation, et désigner des points focaux précis pour le suivi. Des délais et des procédures de remontée à la hiérarchie seront clairement établis en vue du suivi auprès des banques, avec des responsables désignés pour suivre les progrès et une utilisation éventuelle des accords de service ainsi que des indicateurs principaux de performance pour veiller à ce que les prestataires de services financiers puissent agir en temps utile. Pour améliorer les rapprochements bancaires, le HCR renforcera l'intégration entre les plates-formes bancaires et le système Cloud ERP, avec des solutions pilotes capables de reconnaître et de rapprocher automatiquement certains types de transactions (comme les frais bancaires), les interventions humaines n'étant nécessaires que pour les éléments ne pouvant être traités automatiquement.

#### 2. Amélioration des méthodes d'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel

13. Le Comité a noté qu'avant 2024, le HCR sous-traitait la couverture des indemnités dues au personnel (connues sous l'appellation assurance de l'appendice D) au Secrétariat de l'ONU contre une prime équivalant à 1 % des dépenses annuelles nettes relatives aux

traitements. En 2024, il est passé à l'auto-assurance de ce risque, en prévoyant une provision reclassée lors de l'audit comme étant un engagement lié aux prestations pour le personnel. Le Comité a également observé qu'un nombre important de fonctionnaires avaient cumulé plus de 30 jours de congés non utilisés. Cette manière d'agir montre que beaucoup de fonctionnaires s'étaient abstenus de prendre leurs congés jusqu'à leur départ, le congé annuel auquel ils ont droit au titre d'une année n'étant souvent pas pris à la fin de l'année suivante, même s'il est classé comme engagement à court terme.

14. En vue d'assurer la conformité avec la norme IPSAS 39 sur les prestations pour le personnel, le Comité a recommandé (au paragraphe 66 de son rapport d'audit) que le HCR procède à une analyse statistique des types d'utilisation des jours de congé afin de déterminer le moment réel de leur règlement et si possible déduire la part à long terme des engagements liés aux congés annuels.

15. Pour appliquer les recommandations du Comité, le HCR explorera en 2025 des voies de transition pour évaluer la façon dont les fonctionnaires prennent leur congé, même si la restructuration en cours des effectifs pourrait limiter la fiabilité des estimations à long terme des engagements. Au vu de cette incertitude, le classement des engagements au titre du congé annuel comme étant des engagements pleinement à court terme dans les états financiers de 2025 serait l'approche la plus prudente, la plus efficace et la plus appropriée au plan matériel. Concernant les engagements liés à l'appendice D, le HCR collaborera avec des actuaires et son équipe chargée des demandes internes afin de mettre au point une méthode efficace d'estimation des engagements faisant l'objet d'une auto-assurance selon la norme IPSAS 39, sur la base des données disponibles, jusqu'à ce que l'historique des demandes soit suffisant pour faire des estimations plus exactes.

### **3. Amélioration de la méthode de dépréciation de stocks**

16. L'examen de la dépréciation de stocks montre une exagération des montants de dépréciation, estimés par le HCR à 5,3 millions de dollars E.-U. pour 2024, surtout en raison du comptage en double de certains articles dépréciés.

17. Le Comité a recommandé (au paragraphe 74 de son rapport d'audit) que le HCR améliore sa méthodologie d'évaluation de la dépréciation et fasse une revue formelle annuelle de la durée de conservation des stocks afin d'assurer une reconnaissance exacte et cohérente des indicateurs de dépréciation dans les états financiers. En réponse, le HCR améliorera le processus en le documentant de façon formelle et en veillant à ce qu'il soit appliqué de façon systématique pour la clôture en fin d'année 2025 et au-delà.

### **4. Amélioration des processus de présentation des comptes fournisseurs**

18. Le Comité a noté que le codage inexact des informations sur le bon de commande avait entraîné un mauvais classement des dépenses, un montant de 68 millions de dollars E.-U. (28 % du solde initial examiné) ayant été au départ classé à tort dans la catégorie d'« autres dépenses ». Un ajustement tardif a été nécessaire pour classer ces dépenses, ce qui met en lumière la nécessité d'améliorer le processus de présentation des dépenses. En outre, les bons de commande pour les biens fournis en fin 2024 ont été enregistrés à tort en janvier 2025 à cause du retard de réception dans le système Cloud ERP, ce qui a entraîné une sous-estimation de 2,3 millions de dollars E.-U. des dettes cumulées de 2024. Le Comité a estimé que ce fait trahit la faiblesse du contrôle en fin d'année des biens en transit et une application non cohérente des dates de transfert de propriété dans la comptabilité des stocks.

19. Pour résoudre ce problème, le Comité a recommandé (au paragraphe 81 de son rapport) que le HCR améliore les contrôles afin d'assurer un classement correct des dépenses, selon leur nature, dans le grand livre général. Le Comité a estimé que cela pourrait se faire par une application plus rigoureuse du mappage des catégories d'achat lors de la création des bons de commande, une formation ciblée et par l'adaptation des systèmes permettant de détecter et de rejeter automatiquement les présentations incohérentes. En réponse, le HCR a appliqué au deuxième trimestre de 2025 un contrôle préventif automatisé pour détecter et rejeter des présentations incohérentes de prestations de services, et un contrôle similaire sera appliqué vers fin 2025 pour l'achat de biens.

## B. Transition vers un nouveau cadre des technologies de l'information

20. Le Comité a noté que l'objectif du programme de transformation institutionnelle du HCR était d'améliorer l'agilité, l'efficience et la collaboration sur le plan opérationnel. Entrepris en 2020, ce programme a remplacé les systèmes désuets de technologies de l'information par une stratégie multicloud intégrée, mise en œuvre entre 2021 et 2023, les dernières composantes ayant été déployées en début 2024, marquant la transition vers un processus normal. Pour un déploiement en douceur, le HCR a engagé plusieurs prestataires de services externes.

21. Le Comité a constaté que l'introduction de nouveaux systèmes dans le cadre du programme de transformation institutionnelle avait beaucoup transformé les opérations du HCR, avec l'automatisation et l'amélioration de la gestion des données à travers l'Organisation. Toutefois, des défis persistent concernant l'expérience de l'utilisateur, la cybersécurité, la gouvernance des données et l'intégration des systèmes. Des questions de performance en période de pointe pour les rapports soulèvent des préoccupations sur la fiabilité du système.

22. Le Comité a recommandé (au paragraphe 119 de son rapport d'audit) que l'administration mette en place un cadre solide de gouvernance, notamment des procédures opérationnelles permanentes, pour suivre les questions en cours et les mesures prises, et contribuer à une prise de décisions coordonnée. Le Comité a aussi recommandé (au paragraphe 142 de son rapport d'audit) que le HCR veille à ce que les erreurs opérationnelles liées à l'intégration des données dans le cadre du programme de transformation institutionnelle soient corrigées et qu'il y ait une collaboration active entre les unités techniques et les unités opérationnelles afin de réduire les perturbations et d'assurer la continuité.

23. En réponse, le HCR a mis en place une structure de gouvernance pour soutenir la collaboration en cours entre les unités opérationnelles et la Division des systèmes d'information et des télécommunications, dirigée par le responsable des relations commerciales et soutenue par des responsables de fourniture de services, des analystes commerciaux et des prestataires de services gérés. Cette structure assure un contrôle régulier des performances et émet des résolutions dans le cadre de réunions mensuelles documentées. Le rôle du responsable des relations commerciales, comme coordonnateur par intérim, sera formellement intégré dans la structure des technologies de l'information à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2025, afin d'assurer la continuité, la coordination et la qualité des services.

24. Le Comité a aussi noté que, financièrement, le programme de transformation institutionnelle constituait un investissement majeur, les coûts ayant augmenté, passant d'une estimation initiale de 75,6 millions de dollars E.-U. à 118,9 millions de dollars E.-U. Même si ce programme a réussi à moderniser les infrastructures des technologies de l'information au HCR, la transition vers un état opérationnel pleinement stable est toujours en cours. Le Comité a recommandé au HCR (au paragraphe 108 de son rapport) de suivre l'évolution des coûts de fonctionnement directs des systèmes de technologie de l'information, en particulier ceux liés à la stratégie multicloud, afin de veiller à ce que la dépendance vis-à-vis des fournisseurs demeure rentable et contrôlée.

25. En réponse, le HCR s'est engagé à continuer de suivre minutieusement les coûts des services des technologies de l'information. Ces coûts sont régulièrement examinés lors des réunions entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et d'autres Divisions concernées, ainsi que lors des revues spécifiques au cycle budgétaire annuel.

## C. Coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies

26. Le Comité a noté que le HCR est resté engagé à diversifier ses partenariats et à renforcer la collaboration dans le cadre des liens action humanitaire, action pour le développement et paix. Il y a cependant divers domaines principaux d'amélioration de la coopération au sein du système des Nations Unies, décrits ci-dessous :

## 1. Partenariats stratégiques

27. Le Comité a confirmé qu'au niveau des pays, le HCR est membre de l'Équipe-pays des Nations Unies et participe activement au groupe de travail créé pour mettre en œuvre les résultats et les produits définis par le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le Comité a observé que le HCR n'avait pas pleinement aligné ses plans stratégiques nationaux sur les cycles de planification du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qu'il reconnaît comme essentiel pour une coordination interinstitutions efficace. Si l'engagement commun 2.0 des Nations Unies favorise l'inclusion des réfugiés et la coopération interinstitutions, le suivi de sa mise en œuvre est resté limité, le rapport provisoire sur les progrès réalisés étant attendu en juin 2025. Le Comité a aussi noté que les opérations du HCR manquaient d'outils pour mesurer l'impact administratif et financier de leur participation aux groupes de travail de l'Équipe-pays des Nations Unies et identifier les chevauchements dans les rôles interinstitutions pouvant être corrigés.

28. Le Comité a donc recommandé (au paragraphe 153 de son rapport d'audit) que le HCR aligne ses plans stratégiques nationaux sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

29. En réponse, le HCR continuera de renforcer son engagement dans le processus du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en alignant ses plans sur les priorités et les délais communs, lorsque les gouvernements des pays d'accueil soutiennent son implication. En tant qu'Organisation humanitaire, le HCR contribue au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, à travers les consultations avec l'Équipe-pays des Nations Unies et les gouvernements des pays d'accueil, pour veiller à ce que ses programmes soient pris en compte, comme il se doit, pour que les personnes déplacées de force ou apatrides ne soient pas des laissés-pour-compte. Il a publié des directives internes provisoires sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable devant être mises à jour dès que le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies aura finalisé ses directives révisées sur la base des conclusions d'une évaluation récente à l'échelle du système.

## 2. Partenariats bilatéraux aux Nations Unies

30. Le Comité a noté que les partenariats du HCR avec des entités des Nations Unies étaient régis par divers documents dont certains avaient été mis à jour ou reconfirmés, ce qui soulève des questions sur la validité des accords. Le chevauchement des cadres a créé de l'incertitude et de la complexité pour le personnel, et les accords interinstitutions ne sont pas bien connus ou largement utilisés sur le terrain. La coopération avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) est restée importante en 2024, et les deux organisations ont reconnu les défis liés à la mise en œuvre du cadre de collaboration de 2022, car d'autres éclaircissements sont nécessaires, en particulier sur les rôles, les responsabilités et la cohérence terminologique. Le Comité a souligné la nécessité de clarifier les mandats et les définitions dans les communications aussi bien internes qu'externes.

31. Le Comité a recommandé (au paragraphe 182 de son rapport d'audit) que le HCR rende les cadres de partenariat facilement accessibles et voie dans quelle mesure mettre au point des procédures opérationnelles permanentes énonçant les dispositions principales sur le partenariat interinstitutions reflétant les priorités communes.

32. En réponse, le Service de coordination des partenariats du HCR, en collaboration avec les équipes interinstitutions, tiendra un répertoire à jour et accessible des cadres de partenariat afin de sensibiliser à cet égard et de veiller à ce qu'il soit utilisé à tous les niveaux. Il verra aussi dans quelle mesure standardiser les dispositions principales à travers les consultations des parties prenantes. En outre, des échanges réguliers d'informations avec l'OIM se poursuivront, avec des directives constamment fournies aux opérations sur le terrain.

### **3. Coordination interinstitutions dans les réponses pour les réfugiés et d'autres personnes**

33. Le Comité a salué la mise à jour du modèle de coordination pour les réfugiés comme une étape positive, et a noté que le protocole d'intensification interinstitutions, nouvellement introduit, doit être bien aligné sur les procédures de déclaration de situation d'urgence. Il a également observé que l'évaluation des réponses interinstitutions pour les réfugiés n'était pas faite régulièrement, cette évaluation n'ayant été commandée qu'une fois au cours des cinq dernières années. Si en 2023-2024, le HCR a déployé beaucoup d'efforts pour rationaliser le groupe sectoriel de la protection, la mise en œuvre n'a été que partielle. La réponse coordonnée OIM-HCR à la situation au Venezuela a mis en lumière un modèle promoteur de gestion des mouvements mixtes de populations.

34. Le Comité a recommandé (au paragraphe 246 de son rapport d'audit) que le HCR use de son leadership en matière de protection et de son rôle au sein du Comité permanent interinstitutions pour accélérer, en collaboration avec le Coordonnateur des secours d'urgence, la prise de décisions sur la réforme des groupes sectoriels de protection.

35. En réponse, le HCR a proposé au Coordonnateur des secours d'urgence des mesures concrètes pour simplifier le groupe sectoriel de la protection. Ces mesures ont été examinées et approuvées par les responsables du Comité permanent interinstitutions en juin 2025, avec la recommandation qu'il n'y aurait qu'un seul groupe sectoriel de la protection, sans domaine de responsabilité.

### **4. Coopération aux Nations Unies sur les plans administratif et technique**

36. Le Comité a noté que le projet commun du parc des Nations Unies PAM-HCR, service commun de location de véhicules pour le système des Nations Unies, est un bon exemple de coopération interinstitutions visant à améliorer la rentabilité de l'appui opérationnel. Toutefois, sa mise en œuvre est fastidieuse et n'a pas encore produit les gains attendus.

37. Le Comité a donc recommandé (au paragraphe 74 de son rapport d'audit) que le HCR commence à louer des véhicules du parc des Nations Unies. En réponse, le HCR envisage de commencer à louer des véhicules en 2026, conformément à la stratégie du parc des Nations Unies.

## **D. Gestion des crises**

38. Le Comité a observé que, depuis 2017, le HCR a déclaré 215 situations d'urgence dans divers types de crise. Le nombre de situations d'urgence déclarées a beaucoup augmenté au cours de ces dernières années, avec une moyenne d'environ 30 situations d'urgence par an depuis 2021. Seulement en 2024, le HCR a fait face à 43 situations d'urgence dans 29 pays où il a accordé la priorité à la fourniture des services essentiels à des populations vulnérables, y compris la distribution des produits de première nécessité, l'assistance en matière d'abris et la création des possibilités de moyens de subsistance. L'audit a permis d'examiner le processus de gestion des crises, de la préparation à la déclaration de situation d'urgence, ainsi que la phase de clôture. Selon le Comité, le HCR a bien répondu, d'une manière générale, aux situations d'urgence dans la plupart des cas, et a bénéficié de mécanismes et processus adaptés, avec des domaines d'amélioration décrits ci-dessous.

### **1. Anticipation des crises et préparation aux situations d'urgence**

39. Le Comité a noté que, même si le HCR a mis à jour en début 2023 sa politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence, plusieurs pays à haut risque n'avaient toujours pas mis au point les plans d'urgence nécessaires. La politique s'appuie sur divers documents imbriqués qui doivent rester cohérents.

40. Le Comité a recommandé (au paragraphe 310 de son rapport d'audit) que le HCR veille, au niveau du Siège et au plan régional, à ce que tous les pays à haut risque préparent et mettent à jour régulièrement des plans d'urgence, qu'il fournis des justificatifs clairs en cas d'absence de ces plans due à des contraintes spécifiques et qu'il envisage de mettre au point des plans pour des pays à risque moyen, tel qu'encouragé par la politique.

41. Ayant noté que la plupart des pays à haut risque disposent de plans d'urgence, le HCR va en réponse mettre à jour et renforcer deux principales procédures opérationnelles permanentes. La procédure opérationnelle permanente pour les plans d'urgence mettra un plus grand accent sur la préparation, clarifiera les rôles et les responsabilités dans les pays, les régions et au Siège et fixera des délais précis. La procédure opérationnelle permanente pour les pays à haut risque de déclenchement ou d'aggravation de situation d'urgence sera révisée pour inclure un processus de remontée en cas de non-conformité.

## **2. Outils de réponse et solutions**

42. Le Comité a observé que les déclarations de situation d'urgence dans les trois niveaux de gravité étaient généralement bien suivies, même si certains retards internes pouvaient être évités. Les missions sur le terrain n'ont montré aucune incohérence majeure dans les procédures d'approvisionnement d'urgence, et les rapports avec les autorités des pays d'accueil étaient efficacement gérés, malgré les défis avec les autorités de fait. Le Comité a aussi noté que si l'assistance en espèces est souvent préférée des bénéficiaires, le HCR a continué de s'appuyer sur l'aide en nature à la phase initiale des crises. Le Comité a noté que la préparation pour l'assistance en espèces pouvait être améliorée par une collaboration engagée tôt avec les prestataires de services financiers.

43. Le Comité a recommandé (au paragraphe 321 de son rapport d'audit) que le HCR inclue un délai précis pour la prise de décisions internes dans ses procédures de déclaration de situation d'urgence.

44. En réponse, le HCR révisera sa procédure opérationnelle permanente sur les déclarations de situation d'urgence afin de fixer clairement les étapes et les délais du processus.

## **3. Mobilisation des ressources humaines et financières**

45. Le Comité a noté que la mobilisation des ressources financières était bien suivie, soutenue par une ligne budgétaire spéciale pour le déblocage rapide du fonds d'urgence (principalement de la réserve opérationnelle de 56,6 millions de dollars E.-U. en 2024). Les besoins du personnel d'urgence ont été satisfaits à travers divers mécanismes, comme les fichiers internes, le déploiement à bref délai du personnel de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement au Siège pour fournir de l'appui technique, les affectations temporaires pour les fonctionnaires internes et les membres du personnel associé et les contrats avec les partenaires de réserve. Si, d'une manière générale, la mobilisation est efficace, le Comité a souligné les défis dans la gestion de la transition postérieure à la situation d'urgence, particulièrement la lente réduction des effectifs des bureaux-pays et les lacunes de compétences en matière de développement.

46. Le Comité a recommandé (au paragraphe 380 de son rapport d'audit) que le HCR procède à une revue globale et obligatoire des effectifs des opérations-pays, lorsque les déclarations de situation d'urgence sont arrivées à terme, avant le début de la prochaine année de mise en œuvre.

47. En réponse, le HCR a confirmé que les opérations-pays procèdent actuellement à la revue de leurs effectifs après la situation d'urgence, avec l'aide de la Division des ressources humaines, si nécessaire. Dans l'avenir, cette revue se poursuivra sous la direction des bureaux-pays, soutenus par les Bureaux régionaux et guidés par les instructions émises par le Siège. Le HCR mettra aussi au point des directives claires, fixant les délais et définissant les rôles et les responsabilités, qui seront intégrées dans les plans globaux de transition, de la situation d'urgence à des opérations régulières.

## **4. Sortie de situation d'urgence et phase postérieure**

48. Le Comité a considéré comme étant de bonnes pratiques la revue en temps réel, effectuée pendant trois mois sur le niveau 3 de situation d'urgence, ainsi que l'évaluation de ces situations d'urgence. Toutefois, il a noté que peu de situations d'urgence de niveau 1 ou 2 avaient fait l'objet de telles revues, ce qui limite la portée de l'apprentissage. Le Comité a aussi observé que, même si le HCR avait identifié les défis de la transition de la situation

d'urgence à des opérations régulières, aucune directive formelle n'avait été mise au point pour relever de tels défis.

49. Le Comité a recommandé (au paragraphe 412 de son rapport d'audit) que le HCR établisse des directives sur la transition de la situation d'urgence à des réponses opérationnelles régulières. En réponse, le HCR a confirmé que de telles directives seront mises au point dans les mois à venir.

### **III. Conclusion**

50. 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.

---