

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

**Comité permanent
68^e réunion**

Distr. restreinte
21 février 2017
Français
Original : anglais et français

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

Résumé

Le présent document fournit une mise à jour sur les mesures prises en réponse aux problèmes clés et aux recommandations en suspens du Comité des commissaires aux comptes, faites à l'issue de l'examen des états financiers du HCR de 2015 et des années antérieures.

Table des matières

| <i>Chapitre</i> | | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|-----------------|---|--------------------|-------------|
| I. | Introduction | 1-3 | 3 |
| II. | Progrès réalisés dans les domaines identifiés lors de l’audit des états financiers du HCR de 2015 | 4-22 | 3 |
| | A. Questions financières et de gouvernance | 4-7 | 3 |
| | B. Gestion globale des risques..... | 8-11 | 4 |
| | C. Exactitude des données démographiques..... | 12-15 | 5 |
| | D. Affectation des ressources par ordre de priorité..... | 16-18 | 5 |
| | E. Recherche de gains d’efficience | 19-20 | 6 |
| | F. Solutions durables | 21-22 | 6 |
| III. | État de la mise en œuvre des recommandations du Comité | 23-27 | 6 |
| IV. | Conclusion..... | 28 | 7 |

I. Introduction

1. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies (le Comité) a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du HCR pour l'année 2015 (voir le document A/71/5/Add.6). Au cours de l'audit, le Comité a effectué une visite au Siège du HCR à Genève et à Budapest, a examiné les opérations en Jordanie et au Soudan, a tenu des téléconférences avec 10 autres endroits sur le terrain et y a mené des enquêtes.

2. Dans son rapport, le Comité a présenté des conclusions dans les principaux domaines suivants : a) questions financières et de gouvernance ; b) gestion globale des risques ; c) exactitude des données démographiques ; d) affectation des ressources par ordre de priorité ; e) recherche de gains d'efficacité ; et f) solutions durables.

3. Le chapitre II du présent document donne un aperçu des mesures prises par le HCR dans les domaines soulignés par le Comité, et met à jour les informations fournies en octobre 2016 au Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire, dans le rapport relatif aux « Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 2015 » (A/AC.96/1157/Add.1). Le chapitre III résume l'état de la mise en œuvre des recommandations du Comité. Des informations détaillées sur les progrès réalisés dans l'exécution des recommandations en suspens, faites à l'issue de l'audit de 2015 et des années antérieures, sont présentées dans deux matrices qui peuvent être consultées à <http://www.unhcr.org/fr/reunions-du-comite-permanent.html>.

II. Progrès réalisés dans les domaines identifiés lors de l'audit des états financiers du HCR de 2015

A. Questions financières et de gouvernance

4. À l'issue de l'audit des états financiers de 2015, le Comité a confirmé que le HCR gardait une situation financière solide, avec suffisamment d'actifs pour couvrir les passifs et un bon niveau d'appui de la part de ses donateurs. Il a cependant noté que l'Organisation continuait à subir des contraintes dans l'utilisation des ressources, étant donné qu'une forte proportion de contributions était préaffectée par les donateurs à des buts spécifiques et que d'importants montants étaient reçus vers la fin de l'exercice. Le Comité a recommandé que le HCR améliore la prévision, en ayant une plus grande certitude sur le moment des dons et leur affectation, en vue d'optimiser le processus d'allocation des ressources. En réponse, le HCR a déployé des efforts pour améliorer ses systèmes et outils, automatiser davantage l'enregistrement des revenus et l'établissement des rapports à ce sujet, et faciliter l'analyse des données et l'établissement des rapports y relatifs.

5. Concernant les bureaux-pays du HCR, le Comité a recommandé de renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, en élaborant des processus, des outils et des rapports nécessaires à cet effet. Pourraient, notamment, être renforcés les liens entre le personnel des services financiers et le personnel des programmes sur le terrain. Afin de donner suite à cette recommandation, la mise à niveau du progiciel de gestion intégrée (MSRP) du HCR permettra un meilleur suivi de l'utilisation des ressources par de nouvelles capacités, allant des contrôles du système à des fonctionnalités permettant l'analyse des changements budgétaires. Les fonctions administratives/financières et de programme sur le terrain sont aussi en train d'être revues pour renforcer la collaboration dans l'analyse et la revue des budgets et des dépenses.

6. Le Comité a indiqué que la mise à niveau du progiciel MSRP était indispensable pour fournir en temps voulu à l'équipe dirigeante des informations fiables en vue de la prise des décisions. Il a recommandé que tout changement significatif apporté aux budgets de projet ou aux profils de risques soit documenté de manière formelle et approuvé par le Comité compétent, et a par ailleurs encouragé la présentation à l'équipe dirigeante d'un plan de valorisation des avantages. Le HCR a mis en place un processus formel d'examen aux principales étapes du cycle de vie d'un projet, impliquant les principaux acteurs internes.

7. Pour ce qui est du projet de gestion du parc mondial de véhicules du HCR, le Comité a noté des faiblesses dans la communication sur la stratégie avec les bureaux-pays et dans l'évaluation des avantages tirés de son application. Le HCR a donné suite à cette recommandation par une large diffusion, au sein de l'Organisation, du manuel intitulé « *Fleet Handbook* » et par le lancement d'un cours complet de formation, devant être organisé dans divers pays en 2017.

B. Gestion globale des risques

8. Le Comité a noté que des progrès avaient été réalisés en 2015 en matière de gestion systématique des risques. Le HCR a évalué d'une manière structurée tous les risques liés aux bureaux-pays et aux entités du Siège et a compilé les résultats de cette opération dans un registre des risques organisationnels. Il a également mis au point un registre des risques stratégiques, qui aujourd'hui comprend 21 risques. Toutefois, le Comité a estimé qu'un alignement plus étroit entre les deux registres fournirait une plus grande assurance quant à l'exhaustivité et à l'intégration des processus de risques au HCR, et soutiendrait la prise de décision au niveau supérieur. En outre, le Comité a indiqué qu'on pourrait mieux revoir la qualité et la solidité des mesures d'atténuation identifiées au niveau des bureaux-pays.

9. En réponse, le HCR a confirmé que son registre des risques organisationnels et son registre des risques stratégiques sont alignés d'une manière raisonnable. Il ressort de la comparaison des tendances de risques sur le terrain avec le registre des risques stratégiques que les principaux domaines à haut risque (sûreté et sécurité du personnel ; interventions d'urgence ; et ressources humaines) dans le registre des risques organisationnels figurent également parmi les risques stratégiques. De plus, le registre des risques stratégiques contient également des risques à l'échelle de l'Organisation de nature globale. L'Unité du HCR chargée de la gestion globale des risques va continuer à analyser les tendances dans le registre des risques organisationnels et veiller à un alignement thématique raisonnable entre les deux registres.

10. En réponse à la recommandation du Comité sur la qualité des mesures d'atténuation identifiées au niveau des bureaux-pays, un examen qualitatif du registre des risques organisationnels a été effectué, et ses résultats ont été communiqués en septembre et octobre 2016 aux bureaux régionaux et discutés avec ceux-ci, ce qui a permis un suivi concerté par les bureaux et les opérations sur le terrain lors de l'examen annuel obligatoire des risques de 2016. Les orientations relatives à cet examen, faites dans le cadre des directives sur la planification détaillée et la budgétisation pour 2017, ont insisté sur l'exigence de mettre l'accent sur les mesures d'atténuation des risques prioritaires. Des capacités supplémentaires de veille stratégique sont mises au point et testées pour mieux soutenir l'examen des registres de risques au Siège.

11. À partir de 2017, l'audit interne va systématiquement inclure dans son champ d'application l'assurance dans la gestion des risques. Les observations et le suivi liés à ce processus structuré vont contribuer à l'amélioration de la gestion des risques, notamment à leur atténuation.

C. Exactitude des données démographiques

12. Compte tenu de la nécessité de disposer de statistiques démographiques exactes pour allouer les ressources de manière optimale, le Comité a examiné l'utilisation des données dans le processus de planification des ressources et le processus de vérification effectuée au HCR pour valider les données démographiques. Il s'est inquiété du fait que le HCR n'effectuait pas de manière systématique des rapprochements pour comparer les prévisions initiales avec les chiffres réels durant l'année.

13. Pour donner suite à cette recommandation, le HCR a effectué un certain nombre de vérifications en 2016, et en fera davantage en 2017. Les vérifications faites en 2016 montrent déjà des résultats en termes d'amélioration de la qualité des données d'enregistrement et d'économie de ressources pour l'assistance et la protection en raison de la réduction des chiffres de population. Le HCR a également mis en place un répertoire commun où seront regroupés tous les documents concernant la planification des vérifications, leur mise en œuvre et les rapports y relatifs ; un calendrier commun en vue de permettre le suivi au plan mondial de la vérification et d'autres activités d'enregistrement ; et des modèles pour les rapports de vérification à utiliser en 2017.

14. Le Comité a également examiné le système biométrique introduit par le HCR pour soutenir l'enregistrement et améliorer l'exactitude de ses processus d'identification et d'enregistrement. S'il estime que le système peut contribuer à améliorer l'exactitude des données démographiques, rien n'indique l'existence d'un plan formel de valorisation des avantages préparé par le HCR pour quantifier son impact.

15. Le HCR a identifié des indicateurs de valorisation des avantages devant être inclus dans la matrice de planification globale en vue de suivre et d'établir des rapports sur les avantages du système biométrique de gestion de l'identité (BIMS) dans l'enregistrement, l'assistance et d'autres processus de gestion de l'identité. Des consultations se font actuellement pour décider de la liste finale des indicateurs devant être retenus. Par ailleurs, le HCR travaille sur la mise au point d'outils de rapport pour le système biométrique de gestion de l'identité, ce qui permettra de mieux mesurer les avantages de ce système pour l'atténuation des risques d'enregistrements multiples et la prévention de la fraude.

D. Affectation des ressources par ordre de priorité

16. Le Comité a souligné le fait que le processus d'établissement des priorités dans l'affectation des ressources du HCR devrait se faire d'une manière systématique, en fonction des spécificités de chaque opération. À la suite de l'examen des diverses opérations-pays, il a estimé que les plans de ces opérations comprenaient un niveau élevé de détails et de complexité dans la description des résultats et des réalisations, et que beaucoup de temps et de ressources avaient été consacrés au processus. Il a conclu que le HCR avait la latitude d'affiner et de simplifier ces plans. En réponse, le HCR a réduit et rationalisé les critères de description pour la préparation et la présentation des plans des opérations. Toutefois, il ne s'agit là que d'une mesure provisoire, en attendant la simplification à long terme dans le cadre du projet de révision de la gestion axée sur les résultats qui vient d'être lancé.

17. Le Comité a examiné le budget basé sur l'évaluation des besoins des plans de deux opérations-pays et a estimé qu'on pouvait mieux analyser la manière dont ils avaient été établis pour soutenir la prise des décisions relatives à l'allocation des ressources. Le HCR est sur le point de changer son approche relative à la planification annuelle et aux processus d'examen par la révision de son cadre d'allocation et de gestion des ressources. Le nouveau cadre a été mis au point. Il est actuellement en cours d'examen et d'approbation. De plus, la

révision de la gestion axée sur les résultats va améliorer le type d'analyse proposé par le Comité.

18. Le Comité a par ailleurs recommandé un meilleur suivi pour que les budgets reflètent les besoins et qu'ils demeurent crédibles pendant la période de mise en œuvre. Le HCR va publier, au cours du premier semestre de 2017, des directives supplémentaires à l'intention des opérations sur le terrain concernant les éléments devant figurer dans l'évaluation des besoins. En outre, le projet de révision de la gestion axée sur les résultats devrait également améliorer le suivi de l'impact et l'établissement des rapports y relatifs.

E. Recherche de gains d'efficience

19. Le Comité a examiné les progrès réalisés par le HCR dans l'identification des mesures d'économie des coûts et de recherche de gains d'efficience dans ses opérations. Il a noté que, si les opérations-pays étaient en mesure d'indiquer les divers moyens d'obtenir ces gains, l'impact de ceux-ci n'était pas systématiquement mesuré. Il a recommandé que la conception des activités d'efficience soit améliorée, afin que leur impact soit mesuré. Le Comité a également recommandé d'examiner plus minutieusement les facteurs de coûts ainsi que les coûts d'appui aux programmes pour déterminer si le programme concerné pouvait être exécuté d'une manière plus efficiente.

20. En réponse, le HCR va intégrer dans les directives annuelles relatives à la planification, à la budgétisation et aux rapports des exigences supplémentaires mettant en exergue les activités où les gains envisagés d'efficience ont permis de réaliser des économies. Le HCR effectuera également plusieurs revues structurelles et du personnel sur le terrain pour déterminer la structure organisationnelle optimale et les besoins en personnel.

F. Solutions durables

21. Lors de l'examen des états financiers de 2015, le Comité a constaté que le budget consacré aux solutions durables avait baissé, et que le HCR n'avait pas suivi les progrès accomplis dans la fourniture de solutions adéquates. Il a recommandé la mise au point de mesures de performance pour évaluer l'impact, en termes de valeur ajoutée, des activités visant à trouver des solutions durables. Le Comité a également recommandé que le HCR adopte une approche de solutions durables, axée sur l'exécution, au moyen de stratégies pluriannuelles.

22. En réponse, le HCR a mis au point en 2016 une approche pour une stratégie de solutions et de protection pluriannuelle et multipartenaires, pilotée à titre initial dans six pays. À l'issue de l'examen annuel des programmes de 2016, il a été convenu d'étendre cette approche à 15 autres pays en 2017. L'approche va amener le HCR à passer progressivement à une gestion stratégique pluriannuelle, tenant compte des réalités socio-politiques et économiques de chaque opération et permettant une allocation plus efficace des ressources et la mise en œuvre des solutions durables.

III. État de la mise en œuvre des recommandations du Comité

23. Dans son rapport sur les états financiers de 2015, le Comité a émis 22 nouvelles recommandations qui ont toutes été acceptées par le HCR, et qui sont en train d'être mises en œuvre, comme indiqué dans le document A/AC.96/1157/Add.1 et au chapitre II ci-dessus.

24. Des 34 recommandations en suspens émises pour 2014 et les années antérieures, le Comité a estimé que 6 (18 %) avaient été exécutées, que 3 (9 %) avaient été rendues caduques par l'évolution de la situation et que 25 (73 %) étaient en cours d'exécution.

25. En 2016, le HCR a continué à réaliser des progrès dans la mise en œuvre des recommandations en suspens des années antérieures, et quelques exemples sont décrits au paragraphe 26 ci-dessous. De plus amples informations sur l'état de la mise en œuvre de 25 recommandations en souffrance des années antérieures sont fournies dans des matrices pouvant être consultées à <http://www.unhcr.org/fr/reunions-du-comite-permanent.html>.

26. S'agissant des recommandations relatives à la prévention de la fraude, un cours de formation de base en ligne sur les principes fondamentaux de sensibilisation à la fraude et à la corruption a été lancé en fin 2016. Concernant la revue de la classification des coûts, le HCR a davantage affiné la méthodologie utilisée pour allouer les coûts de programme, d'appui aux programmes, et d'administration et de gestion. Pour ce qui est des recommandations relatives aux ressources humaines, le plan de mise en œuvre de la stratégie intitulée « *People Strategy* » et un aperçu de la métrique du personnel ont été présentés à l'équipe dirigeante en fin 2016, et un Comité supérieur de planification des effectifs été créé pour tenir les dirigeants régulièrement informés des questions relatives au leadership et aux plans de relève. Sont également en cours des mesures visant à améliorer la gestion du parc mondial de véhicules et à renforcer les processus internes de vérification pour les partenaires.

27. Lors de l'audit final des états financiers de 2016, devant avoir lieu au cours du premier trimestre de 2017, le Comité va examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ses recommandations de 2015 et des années antérieures, en vue de classer celles considérées comme exécutées.

IV. Conclusion

28. Le HCR apprécie les orientations fournies par le Comité dont les conclusions et les recommandations lui permettent de concentrer ses ressources sur les domaines à risques les plus importants et de renforcer les contrôles internes, si nécessaire. Comme le Comité l'a reconnu, l'exécution complète de toutes les recommandations ne peut se faire en un an, mais le HCR va continuer à prendre des mesures pour leur donner suite. Il réitère son engagement à améliorer les procédures, les systèmes et les contrôles, afin d'atténuer les risques identifiés.
