



Assemblée générale

Distr. générale
22 août 2017
Français
Original : anglais et français

Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-dixième session

Genève, 2-6 octobre 2017

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 2016 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 2016

Rapport du Haut Commissaire

Additif

**Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du
Comité des commissaires aux comptes pour 2016**

GE.17-14457 (F)



* 1 7 1 4 4 5 7 *

Merci de recycler The recycling symbol, consisting of three chasing arrows forming a triangle.



Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-6	3
II. Conclusions principales relatives aux états financiers de 2016.....	7-15	4
A. Aperçu de la situation financière	7-9	4
B. Administration et gestion des opérations	10-15	4
III. Principales recommandations et mesures prises.....	16-37	6
A. Recommandation (paragraphe 32).....	17-18	6
B. Recommandation (paragraphe 39).....	19-20	6
C. Recommandation (paragraphe 43).....	21-22	6
D. Recommandation (paragraphe 48).....	23-24	7
E. Recommandation (paragraphe 59).....	25-26	7
F. Recommandation (paragraphe 87).....	27-28	7
G. Recommandation (paragraphe 88).....	29-30	8
H. Recommandation (paragraphe 96).....	31-32	8
I. Recommandation (paragraphe 105).....	33-35	8
J. Recommandation (paragraphe 113).....	36-37	9
IV. Autres recommandations et mesures prises pour les exécuter.....	38-52	9
A. Recommandation (paragraphe 25).....	38-39	9
B. Recommandation (paragraphe 52).....	40-41	9
C. Recommandation (paragraphe 71).....	42-43	9
D. Recommandation (paragraphe 76)	44-46	10
E. Recommandation (paragraphe 81).....	47-48	10
F. Recommandation (paragraphe 97).....	49-50	10
G. Recommandation (paragraphe 100).....	51-52	11
V. Conclusion	53	11

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 2016¹, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux recommandations principales et aux autres recommandations.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2016 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À la suite de leur examen, le Comité a conclu que les états financiers donnaient pour tout élément à caractère significatif une image fidèle de la situation financière du HCR, de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, conformément aux normes IPSAS. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et à Budapest, ainsi qu'à l'entrepôt mondial à Dubaï, et a examiné les opérations sur le terrain en Grèce, au Liban et en Ouganda. L'audit a été effectué pour permettre au Comité de se faire une idée des états financiers du HCR. Le Comité a procédé à un examen des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables.

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

4. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 17 nouvelles recommandations dans les domaines de la préparation des états financiers, et de l'administration et de la gestion des opérations. Concernant les états financiers, il a souligné la nécessité de mesures additionnelles de contrôle et de suivi devant être appliquées pour davantage améliorer la préparation des comptes. Pour ce qui est de l'administration et de la gestion des opérations, il a émis des observations dans les domaines suivants : a) Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires ; b) Suivi axé sur les risques des charges des partenaires d'exécution ; c) Gestion du parc mondial de véhicules ; d) Stratégie de placement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (ASHI) ; e) Projet de mise à niveau du progiciel MSRP ; et f) Achats dans les opérations-pays. Le présent document énonce les recommandations du Comité et indique comment le HCR entend gérer les risques identifiés.

5. Des 47 recommandations en souffrance à la date du 30 avril 2017, émises pour 2015 et les années antérieures, 9 (19 %) ont été exécutées et 10 (21 %) rendues caduques par les événements. Au moment de l'examen, les 28 autres (60 %) étaient en cours d'exécution. Le Comité a noté des progrès constants dans la mise en œuvre des recommandations en souffrance, surtout dans certains domaines des ressources humaines et du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. Si restent non exécutées trois recommandations de 2012 et 2013 sur le projet de gestion du parc mondial de véhicules, l'évaluation du programme d'assistance en espèces en Jordanie et les orientations sur la rentabilité, des progrès sont en train d'être accomplis dans ces domaines.

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

¹ A/72/5/Add.6

II. Conclusions principales relatives aux états financiers de 2016

A. Aperçu de la situation financière

7. Le Comité a confirmé que le HCR avait maintenu sa situation financière solide, avec suffisamment d'actifs pour répondre à ses engagements. Il a noté que les principaux indicateurs financiers étaient dans l'ensemble demeurés solides, et que le niveau de demandes d'intervention du HCR avait continué d'augmenter en raison des crises en cours, ce qui a entraîné une hausse des contributions volontaires reçues de 407,6 millions de dollars E.-U.

8. Le Comité a par ailleurs noté le contexte toujours difficile au niveau des donateurs, le déficit financier important et le niveau élevé des dons affectés à des situations spécifiques, qui sont autant de facteurs mettant à rude épreuve la capacité des dirigeants à déployer d'une manière souple les ressources pour satisfaire la demande dans tous les secteurs d'activité.

Contrôles et suivi des activités dans le processus de préparation des états financiers

9. Si le Comité estime que le HCR a mis en place des processus de contrôle stables pour la préparation des états financiers, il juge nécessaire que l'Organisation prévoie dans certains cas d'autres mesures de contrôle et de suivi. Pour qu'elle réponde aux normes, il a été recommandé d'améliorer la conservation des documents d'expédition pour les envois destinés à un stock mondial. Il a aussi été recommandé de renforcer les contrôles au point de départ du processus d'amortissement des actifs en cours de construction, dès que ceux-ci sont achevés et mis en service. Pour justifier les dépenses enregistrées, le Comité a recommandé de comptabiliser en charges à payer un montant équivalant aux risques associés aux rapports des partenaires d'exécution non encore reçus ou traités au moment de la signature des états financiers. Le HCR souscrit à ces recommandations. Il s'est engagé à revoir les divers processus pour améliorer le contrôle et la conformité.

B. Administration et gestion des opérations

Prestations individuelles et familiales fournies aux bénéficiaires

10. Le Comité a noté dans l'un des pays visités que l'appui saisonnier pour les mois d'hiver des années 2016 et 2017 s'était fait sous la forme d'un versement forfaitaire en décembre 2016. Il considère que les procédures opérationnelles permanentes sur les interventions en espèces, prévues par chaque pays, n'indiquent pas clairement si l'appui saisonnier consiste en une distribution mensuelle couvrant les mois d'hiver ou en un versement forfaitaire effectué au début de la saison. Il a donc recommandé que le HCR mette au point des procédures claires de distribution saisonnière des espèces. Au cas où les opérations-pays voudraient s'écarter de leurs procédures opérationnelles permanentes, cet écart doit au préalable être dûment autorisé et clairement documenté. Le HCR a pris note de cette recommandation. Il va revoir les procédures opérationnelles permanentes des opérations-pays engagées dans les interventions en espèces, pour veiller à ce qu'elles rendent clairement compte de la gestion de l'appui saisonnier.

Suivi axé sur les risques des charges des partenaires d'exécution

11. Le Comité a noté avec satisfaction que les partenariats d'exécution sont guidés par un cadre comprenant des instruments généraux de gouvernance et de gestion visant à protéger les personnes relevant de la compétence du HCR (le cadre). Le cadre a été conçu pour renforcer l'obligation redditionnelle relative aux ressources confiées au HCR. Toutefois, le Comité a identifié, lors de ses visites dans les opérations-pays, des voies d'amélioration

notamment pour l'identification des risques de projet, une meilleure utilisation pratique de l'approche de contrôle axé sur les risques et une planification systématique des visites de contrôle aux partenaires d'exécution. Avec l'appui et le contrôle des bureaux régionaux respectifs, les opérations-pays du HCR travailleront à l'amélioration du contrôle axé sur les risques, grâce aux modèles fournis par le Siège.

Gestion du parc mondial de véhicules

12. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a noté que deux opérations-pays n'avaient pas estimé et bien documenté le nombre et les types de véhicules correspondant à la taille et à la nature de l'opération. Il a recommandé que ces opérations définissent les hypothèses permettant de déterminer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin au vu des exigences du programme et des facteurs liés à la sécurité et au terrain. Le HCR travaille actuellement à la mise au point d'un outil de dimensionnement du parc et d'une liste de contrôle pour sa planification devant être disponible aux opérations avant le début de l'élaboration détaillée du budget de 2018.

Stratégie de placement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

13. Le Comité a noté que le HCR finance ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au moyen d'une provision de 3 % sur le traitement de base net de ses fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et de ses fonctionnaires concernés de la catégorie des agents des services généraux. Le solde cumulé des financements dans le cadre de ce plan s'élevait à environ 60 millions de dollars E.-U. en fin 2016. Le HCR applique actuellement une stratégie de placement avec un terme maximal allant jusqu'à un an. Le Comité a noté que, dans la mesure où les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont une date d'échéance à long terme, d'autres options de placement pourraient aussi être envisagées. Le HCR a accepté de revoir et d'évaluer au cours de l'année à venir sa méthode d'évaluation des risques de placement pour les réserves de l'ASHI.

Projet de mise à niveau du progiciel MSRP

14. Le HCR a lancé en 2013 le projet de mise à niveau du progiciel MSRP afin d'améliorer ses divers modules et de les consolider dans la dernière version du logiciel de gestion des finances et de la chaîne logistique *PeopleSoft 9.2*. Certains processus ont été reconçus pour en améliorer l'efficacité. Auparavant, le Comité avait recommandé que les gains tirés de la mise à niveau du progiciel soient clairement indiqués. Lors de l'audit de cette année, il a constaté que le HCR avait préparé et approuvé un plan de valorisation des avantages du projet. L'Organisation continuera à suivre les gains d'efficacité et les mesures de performance. Toutes les potentialités du projet devraient être réalisées en 2018. Le Comité a recommandé que le HCR documente les bonnes pratiques et les leçons apprises du projet, et les exploite si nécessaire pour d'autres projets relatifs aux technologies de l'information.

Achats dans les opérations-pays

15. Lors de ses visites sur le terrain, le Comité a constaté qu'il était possible d'améliorer la qualité du processus de passation des marchés. Par exemple, les opérations peuvent améliorer les procédures d'appel d'offres en veillant à ce que les décisions et les évaluations importantes soient assorties de justifications adéquates et cohérentes. Le Comité a par ailleurs noté que, conformément à la réglementation du HCR, certains biens et services dont la valeur était inférieure à un certain seuil (actuellement 4 000 dollars E.-U.) pouvaient être acquis selon la procédure simplifiée, sans appel d'offres. C'est ce qu'on appelle les « achats sans appel d'offres ». Ayant examiné les procédures d'achat sans appel d'offres, le Comité a estimé que les opérations-pays devaient améliorer le suivi et le contrôle de ces types d'achat, afin de garantir le respect des règles.

III. Principales recommandations et mesures prises

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

A. Recommandation (paragraphe 32)

17. Le Comité recommande au HCR de contacter la direction de l'entrepôt de Copenhague afin d'examiner l'adéquation des procédures appliquées et le traitement des documents d'expédition pour les articles appartenant au HCR et stockés dans l'entrepôt de Copenhague. Les procédures relatives aux documents de transport devraient être harmonisées dans les sept entrepôts centraux. Le contexte, notamment les spécificités locales, devrait être pris en compte dans l'harmonisation des procédures.

Mesures prises par les dirigeants

18. Le HCR souscrit à cette recommandation. Il a commencé à établir des procédures permettant de corriger les faiblesses au niveau du contrôle et du suivi, identifiées par le Comité. Il est en train de mettre au point une solution acceptable pour la tenue des documents d'expédition, en accord avec les gestionnaires extérieurs de l'entrepôt à Copenhague.

B. Recommandation (paragraphe 39)

19. Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats. Si les opérations de pays ont besoin d'aide pour appliquer la méthodologie approuvée et estimer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin, le Comité les encourage à contacter la section de gestion des biens et du parc au siège pour solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.

Mesures prises par les dirigeants

20. Le HCR a déjà publié une note d'orientation sur la planification du parc dans le cadre de l'Instruction administrative relative à la clôture de l'exercice de 2016 concernant les plans de gestion des immobilisations corporelles et du parc mondial de véhicules (UNHCR/AI/2016/12, annexe A). Par ailleurs, il travaille actuellement avec un consultant pour mettre au point un outil de dimensionnement du parc, devant être disponible pour les opérations avant que ne commence l'élaboration détaillée du budget de 2018. L'Organisation met également au point une liste de contrôle pour la planification et le dimensionnement du parc devant être disponible avant que ne commence l'élaboration détaillée du budget de 2018.

C. Recommandation (paragraphe 43)

21. Le Comité recommande au HCR de mettre en place un dispositif lui permettant de suivre activement le statut des actifs en cours de construction. Une fois les projets de construction achevés et les actifs mis en service, une procédure devrait garantir que ces actifs soient inscrits dans le module de gestion des actifs et que l'amortissement soit amorcé.

Mesures prises par les dirigeants

22. Le HCR accepte cette recommandation. Il revoit la procédure d'enregistrement des actifs en construction, pour veiller à ce que cet enregistrement se fasse d'une manière précise et en temps voulu dans le système.

D. Recommandation (paragraphe 48)

23. *Le Comité recommande que le HCR mette en place des procédures de contrôle afin d'identifier le moment où les immobilisations incorporelles ne sont plus « en cours de développement » et où l'amortissement commence.*

Mesures prises par les dirigeants

24. Le HCR va améliorer la circulation de l'information au plan interne pour veiller à ce que tout changement intervenu dans le statut des actifs en cours de construction soit rapidement identifié et inscrit dans les comptes.

E. Recommandation (paragraphe 59)

25. *Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque.*

Mesures prises par les dirigeants

26. Le HCR a accepté de revoir et d'évaluer la méthode d'évaluation des risques de placement pour les réserves de l'ASHI. L'objectif est de concevoir une stratégie de placement permettant de faire correspondre l'affectation des actifs avec les profils du passif identifiés à l'issue d'une évaluation actuarielle. En juillet 2017, le HCR a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour recruter un consultant devant effectuer une étude actuarielle à ce sujet. La collaboration interinstitutions doit également être explorée, en tenant compte du plan spécifique du HCR relatif aux financements et aux engagements relatifs à l'assurance maladie après le départ à la retraite.

F. Recommandation (paragraphe 87)

27. *En conséquence, le Comité réaffirme sa recommandation antérieure et invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération. Le Comité a également recommandé que ces plans prennent spécifiquement en compte le risque de fraude et renforce les contrôles ponctuels pour garantir le respect du principe de responsabilité dans la gestion des avoirs.*

Mesures prises par les dirigeants

28. Les opérations-pays, sous la supervision des bureaux et avec l'appui technique des divisions compétentes, continueront à prendre des mesures pour améliorer la qualité du contrôle axé sur les risques. Lors du contrôle, il sera demandé aux opérations de prêter particulièrement attention à la responsabilité liée à l'utilisation des avoirs confiés aux partenaires et aux risques de fraude. Cette recommandation sera exécutée en même temps

que celle du paragraphe 88.

G. Recommandation (paragraphe 88)

29. *Le Comité recommande également que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires.*

Mesures prises par les dirigeants

30. Dans le cadre de la mise en œuvre avec les partenaires, les contrôles des volets financier et d'exécution des projets sont effectués par des équipes multifonctionnelles et sont étroitement liés pour permettre un aperçu global des ressources utilisées en vue d'obtenir les résultats prévus dans les accords. Les opérations-pays, sous la supervision des bureaux et avec l'appui technique de la DFAM/IPMS et d'autres divisions compétentes, examineront de temps en temps un échantillon de rapport de contrôle, afin de mieux orienter le processus et de l'améliorer. Pour éviter les perturbations, tout changement se fera en respectant le cycle annuel des opérations.

H. Recommandation (paragraphe 96)

31. *Le Comité recommande que le HCR examine et, le cas échéant, précise les directives générales relatives à l'assistance en espèces dans le pays concerné et au mode de décaissement de l'appui saisonnier. Il faudrait spécifier que cet appui peut faire l'objet de versements mensuels, mais que d'autres modes de paiement, tels que le versement d'un montant forfaitaire, sont également possibles. En outre, le Comité recommande de préciser les critères d'évaluation des cas pour lesquels différents modes de paiement sont jugés préférables. Ces critères pourraient concerner, entre autres, l'examen des différentes conjonctures nationales dans lesquelles les opérations de pays exercent.*

Mesures prises par les dirigeants

32. Les bureaux régionaux travailleront avec les opérations-pays engagées dans les programmes d'interventions en espèces pour adapter les procédures opérationnelles permanentes du pays, prévues pour les activités y relatives, afin de rendre clairement compte des divers aspects de la gestion de l'appui saisonnier.

I. Recommandation (paragraphe 105)

33. *Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique. Il escompte que ce projet aidera le HCR à gérer ses projets avec plus d'efficacité.*

Mesures prises par les dirigeants

34. Le produit final du projet de mise à niveau du progiciel MSRP est le rapport final devant documenter les temps forts du projet et les meilleures pratiques, ainsi que les questions et les défis, les leçons apprises et les actions de suivi. Le HCR examinera les bonnes pratiques et les leçons apprises contenues dans le rapport final du projet, et appliquera si nécessaire ses conclusions dans d'autres projets relatifs aux technologies de l'information.

35. Au vu des diverses questions soulevées dans le rapport d'audit sur les outils de stockage et de traitement des données, le HCR estime qu'il est nécessaire d'examiner les

outils de traitement des données et les questions y relatives d'une manière concertée à travers l'Organisation.

J. Recommandation (paragraphe 113)

36. *Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière et déterminent si le groupement des achats non soumis à appel d'offres dans des accords-cadres permettrait des gains d'efficacité. Le Comité recommande également que les divisions du siège examinent, de concert avec les opérations de pays, les moyens de faciliter le contrôle et le suivi des ordres d'achat non soumis à appel d'offres.*

Mesures prises par les dirigeants

37. Le HCR introduira d'autres procédures pour mieux contrôler le niveau des dépenses sans bon de commande, sur la base d'un examen analytique de toutes les dépenses de cette catégorie et de l'examen d'un échantillon de postes de dépenses.

IV. Autres recommandations et mesures prises pour les exécuter

A. Recommandation (paragraphe 25)

38. *Le Comité encourage le HCR à continuer d'étudier et d'appliquer les mesures pouvant lui permettre de réduire l'étendue des actions manuelles dans la distinction entre créances courantes et non courantes. Le Comité recommande d'améliorer l'utilisation des données disponibles dans le progiciel MSRP.*

Mesures prises par les dirigeants

39. Cette recommandation est en train d'être exécutée grâce au progiciel MSRP mis à niveau. Depuis le mois de mai 2017, les échéances des contributions annoncées sont automatiquement transférées dans le sous-module des effets à recevoir du progiciel MSRP, sans intervention manuelle. Comme deuxième mesure, le HCR entend simplifier l'échéancier des effets à recevoir pour qu'il puisse être généré plus directement du progiciel MSRP.

B. Recommandation (paragraphe 52)

40. *Le Comité recommande que le HCR établisse un processus propre à identifier de manière fiable les dépenses de personnel interne liées au développement de proGres (et de tout autre logiciel développé en interne) et capitalise ces dépenses selon les cas.*

Mesures prises par les dirigeants

41. Le HCR va mettre au point une procédure pour identifier, saisir et, si nécessaire, capitaliser les dépenses internes du personnel liées aux actifs incorporels en construction. La procédure sera appliquée à tous les projets approuvés relatifs aux technologies de l'information sur la base d'un seuil de capitalisation. La nouvelle pratique sera complètement déployée au cours de l'exercice budgétaire 2018 pour tous les projets pertinents de développement.

C. Recommandation (paragraphe 71)

42. *Le Comité recommande que le HCR prête attention au fait que, lorsqu'il appliquera les principales recommandations issues de l'examen réalisé par le siège, il sera essentiel de disposer d'examens et de vérifications des rapports financiers des partenaires d'excellente qualité pour contrôler les charges des partenaires d'exécution.*

Mesures prises par les dirigeants

43. Le HCR s'efforcera de procéder à un examen et à une vérification de haute qualité des rapports financiers des partenaires, afin de s'assurer de l'exactitude des dépenses effectuées. Toutefois, il exécutera cette recommandation en tenant dûment compte du fait que la mise en œuvre des recommandations relatives à la revue du Siège est encore à ses débuts, au vu de la profondeur et de la portée de celle-ci.

D. Recommandation (paragraphe 76)

44. *Le Comité recommande que le HCR examine certains modèles de documents relatifs aux partenariats, tels que les accords, les descriptifs de projet, les plans de travail, les plans de contrôle et les répertoires/inventaires des risques et détermine s'il serait possible de les améliorer pour que les responsables des opérations de pays puissent les utiliser de manière plus cohérente et réduire les doubles emplois, le cas échéant.*

Mesures prises par les dirigeants

45. Le HCR est d'avis que les documents et les modèles relatifs aux partenariats peuvent être simplifiés et rationalisés. Il continuera de revoir et d'améliorer le cadre de mise en œuvre avec les partenaires, en tenant compte des aspects comme la souplesse opérationnelle et la responsabilité des partenaires. Il est engagé à affiner davantage ses outils afin de minimiser le traitement manuel et d'éliminer les incohérences ou les doubles emplois entre les accords de partenariat et d'autres modèles y relatifs.

46. Pour ce qui est de la gestion des partenariats, et eu égard à la revue en cours du Siège et de ses résultats, le HCR pense qu'à ce moment, il est surtout nécessaire de définir le niveau de risque acceptable et non d'ajouter d'autres garanties aux procédures existantes.

E. Recommandation (paragraphe 81)

47. *Le Comité recommande que les responsables des opérations de pays veillent à la cohérence des évaluations au sein des opérations et examinent régulièrement la qualité des évaluations des risques présentés par des accords de partenariat. Les modèles d'évaluation des risques récemment communiqués par le Service de la gestion des partenaires d'exécution peuvent être utiles à cet effet.*

Mesures prises par les dirigeants

48. Les opérations-pays, sous la supervision des bureaux et avec l'appui technique des divisions compétentes, seront encouragées à continuer d'améliorer la qualité de l'évaluation des risques effectuée dans le cadre de l'accord de partenariat de projet (PPA), en tenant dûment compte des modèles fournis par le Siège.

F. Recommandation (paragraphe 97)

49. *Le Comité recommande également que le HCR établisse des procédures précises régissant les conditions dans lesquelles les opérations de pays peuvent s'écarter des*

directives générales ou les interpréter sans s'en tenir à leur strict libellé. Ces procédures doivent prévoir une délégation de pouvoir et comporter des spécifications officielles quant aux justificatifs à présenter.

Mesures prises par les dirigeants

50. Le HCR entend publier une Instruction administrative révisée sur la gestion financière des interventions en espèces. Cette instruction comprendra une disposition demandant aux bureaux-pays de documenter tout écart par rapport aux procédures opérationnelles permanentes fixées et de veiller à ce que cet écart soit approuvé par l'autorité compétente. En travaillant à l'amélioration des procédures et contrôles existants, le HCR cherche à établir un équilibre entre la simplification des procédures et des contrôles et la nécessité de permettre aux opérations-pays de garder une certaine souplesse pour répondre efficacement et en temps voulu à leurs besoins opérationnels.

G. Recommandation (paragraphe 100)

51. *Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les nouveaux comptes relatifs aux frais bancaires soient correctement utilisés. Le Comité a l'intention de vérifier si les frais bancaires liés à l'assistance en espèces sont correctement comptabilisés et publiés au cours du prochain exercice.*

Mesures prises par les dirigeants

52. Le HCR confirme que les nouveaux comptes du grand livre pour les frais bancaires sont utilisés dès le début de l'année budgétaire de 2017. L'Organisation veille à ce que les dépenses de cette catégorie soient correctement enregistrées, et prend des mesures correctives lorsque des écarts sont constatés.

V. Conclusion

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