



# Assemblée générale

Distr. générale  
4 septembre 2019  
Français  
Original : anglais et français

---

## Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-dixième session

Genève, 7-11 octobre 2019

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 2018 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 2018

Rapport du Haut Commissaire

Additif

Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du  
Comité des commissaires aux comptes pour 2018\*

---

\* 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.

GE.19-15119 (F)



\* 1 9 1 5 1 1 9 \*

Merci de recycler



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-6	3
II. Principales conclusions sur les états financiers de 2018 .....	7-25	4
A. Aperçu de la situation financière .....	7-8	4
B. Administration et gestion de l'Organisation .....	9-25	4
III. Principales recommandations de 2019 et mesures prises pour les exécuter .....	26-96	7
A. Conclusions en matière financière .....	27-36	7
B. Initiatives de réforme .....	37-42	9
C. Contrôle interne : questions transversales .....	43-52	10
D. Contrôle interne : assistance en espèces aux bénéficiaires .....	53-66	11
E. Contrôle interne : partenaires d'exécution .....	67-72	13
F. Gestion du parc mondial de véhicules .....	73-76	14
G. Contrôle interne : vacataires .....	77-86	14
H. Technologies de l'information/cybersécurité et protection des données .....	87-96	15
IV. Principales recommandations en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite .....	97-122	17
A. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 .....	98-114	17
B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 .....	115-120	19
C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 .....	121-122	20
V. Conclusion .....	123	20

## 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 2018<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2018 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.
2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018, conformément aux normes IPSAS. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, ainsi qu'à l'entrepôt mondial à Copenhague. Il a également examiné les opérations sur le terrain en Égypte et en Jordanie, et a visité le Bureau régional pour l'Europe du Sud-Est en Bosnie-Herzégovine. 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.
3. Le Comité a également examiné les opérations du HCR, en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, afin de faire des observations sur l'efficacité des procédures financières du HCR, de son système comptable, de ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, de son administration et de sa gestion. Entre autres, le Comité a commenté les initiatives de réforme du HCR, la gestion des risques, le contrôle interne, l'assistance en espèces aux bénéficiaires, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion du parc de véhicules, l'utilisation de vacataires, et la sécurité de l'information ainsi que la protection des données.
4. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 64 nouvelles recommandations, dont 8 sur la préparation des états financiers et 56 sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable, les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, l'administration et la gestion de l'Organisation. Les principales observations émises par le Comité en application de la règle 7.5 sur les domaines suivants : a) initiatives de réforme ; b) cadres de contrôle interne ; c) assistance en espèces aux bénéficiaires ; d) partenaires d'exécution ; e) gestion du parc mondial de véhicules ; f) utilisation de vacataires et g) technologies de l'information/cybersécurité et protection des données.
5. Au 30 avril 2019, 35 (52 %) des 67 recommandations en attente, faites pour 2017 et les années antérieures, ont été classées comme ayant été exécutées. Les 32 autres (48 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'étude. Le Comité a noté des progrès constants dans la mise en œuvre des recommandations en attente et a salué les progrès accomplis d'une manière générale pour donner suite à bon nombre d'anciennes recommandations émises entre 2012 et 2015. Le Comité a reconnu que certaines recommandations étaient toujours en train d'être mises en œuvre sur les projets et initiatives en cours d'exécution ou de mise au point, comme l'engagement du HCR sur les objectifs de développement durable et la mise au point d'un cadre révisé de gestion axée sur les résultats.
6. Le présent document montre les principales conclusions du Comité pour 2018 et décrit la manière dont le HCR envisage de faire face aux risques identifiés. Il décrit aussi les mesures prises pour donner suite aux principales recommandations en souffrance de 2017 et des années antérieures. Les matrices contenant de plus amples informations sur l'état de la mise en œuvre et les mesures de suivi des 64 recommandations émises en 2018, ainsi que des

---

<sup>1</sup> A/74/5/Add.6.

32 recommandations en souffrance des années antérieures, seront publiées sur le site Internet du HCR à <https://www.unhcr.org/fr/reunions-du-comite-permanent.html>, sous la rubrique Documentation du Comité permanent pour la soixante-seizième réunion.

## II. Principales conclusions sur les états financiers de 2018

### A. Aperçu de la situation financière

7. Le Comité a confirmé que le HCR avait gardé une situation financière solide, avec suffisamment d'actifs pour couvrir ses passifs. Il a fait observer que, dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers étaient demeurés solides, et que le niveau de demandes d'interventions du HCR avait davantage augmenté en raison des crises en cours, de l'augmentation du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR et d'un contexte constamment difficile au niveau des donateurs. Le Comité a aussi pris note du fait qu'en 2019, les contributions volontaires avaient augmenté de 108,8 millions de dollars E.-U., et que l'excédent avait diminué de 123,7 millions, tandis que le déficit entre les besoins évalués au plan mondial et les fonds disponibles était de 3,51 milliards de dollars E.-U..

8. Le Comité a par ailleurs noté le niveau élevé de 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. Il a aussi noté que le HCR avait atteint le niveau le plus élevé d'engagement des donateurs à l'issue de ses conférences des donateurs et de collecte de fonds de 2018, et que les gouvernements et les organisations intergouvernementales continuaient d'être les principaux donateurs de l'Organisation.

### B. Administration et gestion de l'Organisation

#### *Conclusions relatives aux finances*

9. Selon le Comité, le fait pour le HCR d'avoir présenté le Fonds de financement des prestations dues au personnel comme étant le solde des engagements et des fonds disponibles a eu pour effet de mélanger la comptabilité des fonds et la comptabilité d'exercice. Il a recommandé au HCR de revoir cet aspect de la présentation de ses états. Le HCR n'a pas totalement souscrit à cette recommandation et a affirmé qu'il considérait la norme IPSAS applicable comme comportant des lacunes. Toutefois, il verra dans quelle mesure réviser la présentation de l'actif net lorsque la nouvelle norme IPSAS sur la comptabilisation des revenus sera publiée, et cette publication devrait intervenir bientôt.

10. Le Comité a noté des cas où la date de prise de service des fonctionnaires, utilisée pour le calcul actuariel des prestations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service tenait compte, non pas des années réelles de service au sein du système des Nations Unies mais uniquement des années de service au HCR. Dans certains cas, le Comité s'est inquiété du fait que les engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service auraient été sous-estimés, et a recommandé la revue de cet aspect en consultation avec d'autres organismes des Nations Unies. Il a par ailleurs noté que le HCR n'avait pas conclu d'accords avec d'autres organisations accueillant ou libérant le personnel aux Nations Unies sur les engagements ou les créances d'assurance maladie, liés aux mouvements d'une organisation à une autre. Pour donner suite à la recommandation du Comité, le HCR a proposé au Corps commun d'inspection la revue des méthodologies actuellement utilisées au sein du système des Nations Unies pour le calcul du nombre d'années de service comme base de fixation des engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service. Concernant les accords avec d'autres organisations des Nations Unies sur le transfert de fonctionnaires, le HCR renvoie au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur la gestion de l'assurance-maladie après la cessation de service (A/73/662, par. 51), qui prescrit aux organisations du système des Nations Unies d'accepter de prendre en charge certains avantages et droits à prestations acquis au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que les engagements correspondants, sans procéder à un transfert de fonds, qui serait coûteux sur le plan administratif.

11. Le Comité a observé des cas où des biens ont été achetés pour être transférés aux partenaires ou aux gouvernements sans qu'il n'y ait d'accord avec ceux-ci ou sans que l'accord ne contienne les dispositions appropriées. En réponse, le HCR s'est engagé à revoir les options pour appliquer un processus comptable cohérent sur les transactions de transfert de propriété, et à évaluer la possibilité de communiquer les dépenses résultant du transfert direct de propriété à d'autres entités.

#### *Initiatives de réforme*

12. Le Comité a fait observer que le HCR mettait en œuvre un certain nombre d'initiatives de réforme. À son avis, le projet de décentralisation comportait à la fois des opportunités et des risques. Une bonne coordination au niveau des lignes hiérarchiques, de la responsabilité et des pouvoirs sera essentielle pour le succès du projet. Le Comité a exhorté le HCR à utiliser le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour présenter les liens entre les intrants, les réalisations et les résultats, et à faciliter l'alignement des plans des opérations-pays sur les processus interinstitutions et multipartites.

13. Le HCR souscrit aux recommandations sur les initiatives de réforme. Il a expliqué les mesures prises pour assurer la continuité requise de la coordination et du contrôle au Siège ainsi qu'un appui renforcé aux bureaux de pays. Il a aussi fourni d'autres mises à jour ainsi qu'un calendrier actualisé de révision du cadre de gestion axée sur les résultats.

#### *Contrôle interne : mesures transversales*

14. Le Comité considère la décentralisation et la régionalisation comme l'occasion d'appliquer d'autres mesures de contrôle sur le terrain et de multiplier des pistes claires de contrôle au niveau de la deuxième ligne de défense. À son avis, les domaines de risque dans la matrice de contrôle financier pouvaient être mieux élargis pour refléter le modèle opérationnel du HCR. Cette matrice devrait être mise à jour sur une base régulière. Selon le Comité, l'analyse de la plausibilité des dépenses salariales n'est pas appropriée. Il pense que le HCR devrait accroître le nombre de rapports automatiques, produire et documenter plus fréquemment les principaux rapports sur les ressources humaines et les salaires, et renforcer les mesures de suivi ainsi que les contrôles de supervision.

15. Le HCR a souscrit à ces recommandations. L'Organisation s'est lancée dans un projet de renforcement de son système de contrôle interne. Elle envisage d'établir un rapport de contrôle interne devant à l'avenir accompagner ses états financiers vérifiés. Elle fait aussi une analyse approfondie des variations de salaire et évalue la possibilité d'un contrôle et d'une automatisation centralisés des rapports en matière de ressources humaines. Elle a déjà appliqué les nouveaux processus de documentation des résultats à l'issue de la production et de l'examen des états de paie.

#### *Contrôles internes : assistance en espèces aux bénéficiaires*

16. Le Comité a noté la nécessité de renforcer le processus de remboursement dans les opérations-pays et de mieux élaborer les conditions-cadre pour les cas de facilité commune des caisses avec des pools d'espèces mélangés, en vue d'améliorer les délais de remboursement pour les prestataires de services financiers. En outre, il a identifié les moyens d'améliorer le rapprochement des comptes pour la distribution des espèces, les contrôles en vue d'éviter les paiements en double et les processus de suivi après la distribution.

17. Le HCR a accepté les recommandations et a noté que les procédures opérationnelles permanentes pour les opérations-pays contenaient des dispositions et des calendriers pour réclamer et suivre les remboursements reçus par le biais des prestataires de services financiers. En outre, le HCR inclura une notification automatique dans le système *CashAssist* pour les remboursements. Si le HCR dispose, avec d'autres participants à la facilité commune de caisse, d'une méthodologie spécifique de gestion des fonds, il va renforcer le contrôle afin d'assurer la conformité avec les exigences relatives aux remboursements. Il effectuera aussi des contrôles sur place pour le suivi de la distribution non numérique des espèces. L'Organisation a mis en place des systèmes et d'autres outils connexes de contrôle pour vérifier les doubles paiements. Elle continuera à vérifier systématiquement ce risque. Le HCR fait actuellement une méta-analyse du contrôle après la distribution, et ce, jusqu'en juin 2019.

En septembre 2019, il publiera un outil dans plusieurs langues des Nations Unies pour donner des orientations aux opérations-pays dans ce domaine.

*Contrôles internes : partenaires d'exécution*

18. Le Comité a recommandé que le HCR numérise certains processus actuellement exécutés hors ligne, et veille à ce que le paiement de la deuxième tranche et des tranches suivantes aux partenaires soit justifié. Il a observé des cas où le HCR avait acheté des biens et les avait transférés à un partenaire d'exécution, alors qu'aucune mention n'avait été faite d'un tel transfert de propriété dans l'accord de partenariat.

19. Le HCR souscrit à ces recommandations. Il s'est engagé à numériser et à centraliser l'ensemble du processus relatif aux partenariats. À la mi-juillet 2019, il a modifié le format des rapports financiers des projets pour renforcer le lien entre ces rapports et les acomptes. Il a également pris des mesures pour veiller à ce que les accords de transfert de propriété mentionnent la cote de l'accord de partenariat, si un tel accord existe.

*Gestion du parc mondial de véhicules*

20. Le Comité a encouragé l'Organisation à intégrer les résultats du rapport d'évaluation, commandé par le HCR, dans la prochaine stratégie relative au parc mondial de véhicules, et à évaluer toutes les données opérationnelles et les enregistrer dans les outils d'analyse disponibles.

21. Le HCR a souscrit à ces recommandations. Il a expliqué que la nouvelle stratégie de gestion du parc mondial de véhicules pour la période allant de 2019 à 2021 était déjà finalisée et que cette stratégie tenait compte des résultats du rapport d'évaluation. En outre, l'instruction administrative pertinente prescrit aux bureaux extérieurs d'enregistrer toutes les données opérationnelles et de coûts dans *FleetWave*. Le HCR examine les options pour obtenir les ressources nécessaires permettant de contrôler et d'analyser ces données.

*Contrôles internes : vacataires*

22. Selon la politique pertinente du HCR, les vacataires ne peuvent être engagés que si l'Organisation ne dispose pas de la capacité requise. Le Comité a observé un manque de mécanisme permettant d'évaluer cette capacité avant de les engager. En outre, il a observé que les unités sollicitant les vacataires n'obtenaient pas toujours au préalable l'approbation des ressources humaines ni ne respectaient les exigences liées à leur durée maximale de travail. Le Comité a encouragé le HCR à renforcer son outil technique et ses processus relatifs au flux de travail afin d'accroître la transparence et l'efficacité de ses décisions en matière de sélection.

23. Le HCR souscrit à ces recommandations. Il a informé le Comité que la politique relative aux vacataires et l'instruction administrative sur les arrangements relatifs au personnel associé étaient en train d'être examinées. Les documents révisés mettront l'accent sur l'importance de l'approbation des ressources humaines et apporteront des éclaircissements sur les exigences en matière de justification et de documentation pour l'engagement de vacataires. Le HCR explore la possibilité d'appliquer des contrôles automatiques pour bloquer l'établissement de contrats à ces agents dépassant la durée maximale autorisée, indiquée dans la politique révisée.

*Technologie de l'information/cybersécurité et protection des données*

24. Avec l'autonomie des opérations sur le terrain, les applications individuelles locales ont continué d'évoluer de manière indépendante, ce que le Comité a considéré comme un risque. En outre, il a observé que les bureaux extérieurs allouaient rarement assez de fonds aux opérations pour les technologies de l'information, ce qui a entraîné l'obsolescence de leurs dispositifs en matière de technologies de l'information et de la communication. Le Comité a donc encouragé le HCR à établir les normes minimales obligatoires de sécurité informatique et à allouer des fonds pour exécuter ces normes sur le terrain. S'il a reconnu les efforts déjà fournis sur la gestion des risques de sécurité informatique, il estime que le HCR doit établir un processus formel d'appréciation des risques, aligné sur les normes internationales pertinentes (ISO 27005), redéfinir et décrire le rôle du responsable en chef de la sécurité

informatique (CISO) dans les directives obligatoires pour la sécurité. Le CISO et l'administrateur chargé de la protection des données (DPO) doivent relever d'un organe consultatif et rapporteur comprenant des hauts responsables.

25. Le HCR a souscrit à ces recommandations. Il est en train d'établir les directives obligatoires pour la sécurité informatique, et le Programme de transformation pour la cybersécurité, visant à mettre en œuvre les normes informatiques minimales progresse également. Le HCR a parlé de ses plans visant à établir un processus d'appréciation des risques pour la sécurité informatique, aligné sur la norme internationale ISO 27005. Il prend des mesures pour veiller à ce que le CISO et le DPO aient accès, comme il se doit, aux hauts responsables.

### **III. Principales recommandations de 2018 et mesures prises pour les exécuter**

26. 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 suite. Les recommandations du Comité sont en italique, avec indication du paragraphe concerné de son rapport (A/74/5/Add.6).

#### **A. Conclusions en matière financière**

*Recommandation (paragraphe 20)*

27. *Le Comité recommande que le HCR revoie la façon dont l'actif net est présenté dans les états financiers, en veillant à ce que l'information relative à la comptabilité par fonds ne soit utilisée que dans la mesure où elle complète les normes IPSAS applicables.*

#### **Mesures prises par l'administration**

28. Le HCR envisage de revoir la présentation de l'actif net lorsque la norme IPSAS sur la comptabilisation des revenus sera révisée, ce qui sera bientôt fait. La norme révisée permettrait une présentation plus juste de l'actif net. En attendant la nouvelle norme IPSAS sur la comptabilisation des revenus, le HCR estime que son approche actuelle fournit au lecteur des états financiers des informations supplémentaires essentielles sur les éléments de l'actif net, selon la norme actuelle défectueuse.

*Recommandation (paragraphe 25)*

29. *Le Comité recommande que le HCR améliore l'examen des accords relatifs aux contributions afin de tenir compte, pour chaque donateur, de la probabilité d'une sortie de ressources et d'établir une estimation du montant de l'obligation.*

#### **Mesures prises par l'administration**

30. Le HCR examinera les tendances antérieures concernant chaque donateur pour établir une provision basée sur un pourcentage statistiquement dérivé, appliqué aux projets en cours pour lesquels des informations de contrôle, détaillées et à jour, ne sont pas immédiatement disponibles. En fonction de son importance, la provision calculée au 31 décembre 2019 sera mentionnée comme ajustement de revenus/provision dans les états financiers de 2019.

*Recommandation (paragraphe 31)*

31. *Le Comité encourage le HCR à consulter d'autres organismes des Nations Unies et à déterminer, en collaboration avec les actuaires, si l'instruction administrative doit être modifiée en ce qui concerne les années de service non continu des fonctionnaires.*

### Mesures prises par l'administration

32. le HCR a proposé au Corps commun d'inspection de voir dans quelle mesure inclure dans son programme de travail de 2020 une étude sur une éventuelle harmonisation des pratiques entre les organismes des Nations Unies relatives au calcul du nombre d'années de service à prendre en compte pour les calculs actuariels de l'assurance-maladie après la cessation de service.

#### *Recommandation (paragraphe 36)*

33. *Le Comité recommande que le HCR détermine s'il aurait intérêt à conclure des accords avec d'autres entités des Nations Unies quant aux mouvements de personnel afin d'établir une répartition claire des engagements au titre de l'assurance maladie entre les entités concernées et de comptabiliser les sommes à recevoir ou les contributions à verser, selon le cas, au titre de ces fonctionnaires.*

### Mesures prises par l'administration

34. Le HCR s'en remet au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur la gestion de l'assurance-maladie après la cessation de service (A/73/662, par. 50 et 51). Ce rapport contient les analyses, les conclusions et les recommandations du Groupe de travail interinstitutions sur l'assurance-maladie après la cessation de service, mis en place par le Secrétaire général sous l'égide du Réseau finance et budget du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, en application de la résolution A/RES/68/244 de l'Assemblée générale. Il est dit dans le rapport que le groupe de travail a examiné s'il y avait lieu, lorsqu'un fonctionnaire change d'organisation, de transférer vers son nouvel organisme la part des charges incombant à son ancienne organisation, qui correspond au régime d'assurance maladie après la cessation de service dont il bénéficie et si, dans l'affirmative, il était possible d'élaborer une formule commune permettant de fixer le montant à transférer. Le groupe de travail a estimé que les organismes du système des Nations Unies devraient accepter le transfert de certains avantages et droits à prestations acquis par les fonctionnaires au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que des engagements correspondants, sans procéder à un transfert de fonds, qui serait coûteux sur le plan administratif. Les statistiques sur la mobilité entre les institutions, fournies par le Secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur 38 organismes pour la période allant de 2013 à 2016 montrent que la différence entre le nombre de fonctionnaires reçus et le nombre de fonctionnaires libérés est insignifiante par rapport aux effectifs globaux de ces organismes. Cela étant, le HCR voudrait que cette recommandation soit classée.

#### *Recommandation (paragraphe 50)*

35. *Le Comité recommande que le HCR établisse une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés en vue d'un transfert direct de propriété à d'autres entités, en particulier dans les cas qui ne concernent pas l'exécution d'un programme en particulier. Le HCR doit signaler clairement ces biens dans le progiciel MSRP<sup>2</sup> et faire figurer séparément le coût de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.*

### Mesures prises par l'administration

36. Le HCR examinera les options permettant d'appliquer d'une manière cohérente le processus comptable pour les transactions impliquant un transfert de propriété des biens. Concernant la seconde partie de cette recommandation, il évaluera la possibilité de communiquer les dépenses résultant du transfert direct de propriété à d'autres entités, compte tenu du fait que la classification des dépenses dans les états financiers est principalement basée sur la nature des dépenses et non sur le but pour lequel ces dépenses ont été effectuées.

<sup>2</sup> MSRP désigne une suite intégrée d'applications couvrant notamment le budget, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des finances, la gestion de la trésorerie, la gestion du partenariat, le voyage et les dépenses.



## B. Initiatives de réforme

### *Recommandation (paragraphe 64)*

37. *Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales soient bien définis et intégrés dans les structures existantes afin de faciliter la coordination et que le siège puisse exercer le contrôle nécessaire.*

### **Mesures prises par l'administration**

38. Le HCR a intégré un certain nombre de fonctions des huit divisions actuelles dans les organigrammes des futurs bureaux régionaux progressivement mis en place à la date de septembre 2019. Parmi ces fonctions, il y a celles de Contrôleurs régionaux, d'Administrateurs principaux chargés des plans et des budgets, d'Administrateurs chargés du suivi et de l'évaluation, d'Administrateurs principaux chargés des relations avec les donateurs, de Chefs du service de la protection et de Chefs du service d'engagement externe. Ces fonctions sont regroupées sous les 4 piliers des nouveaux bureaux régionaux, à savoir : planification stratégique, engagements externes, protection et appui opérationnel. Les titulaires de ces postes suivront les opérations et apporteront leur appui aux bureaux-pays. Pour assurer la continuité requise de la coordination et du contrôle au siège, le HCR a adopté une approche de gestion matricielle pour établir un lien fonctionnel entre les principales fonctions de contrôle des bureaux régionaux et les divisions du Siège. Si au plan de la gestion, ces fonctions relèvent des Directeurs des Bureaux régionaux, elles gardent un lien fonctionnel solide avec les divisions du Siège, compétentes dans leurs domaines respectifs.

### *Recommandation (paragraphe 77)*

39. *Le Comité recommande que le HCR utilise le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour mettre en évidence les liens qui existent entre les intrants, les réalisations et les résultats, y compris les produits exécutés par les partenaires, et pour faciliter l'alignement des plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires.*

### **Mesures prises par l'administration**

40. Le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats est basé sur la chaîne des résultats comprenant l'impact, le résultat et la rentabilité. Le niveau élevé de résultats est collectif (contributions éventuelles des partenaires opérationnels et des gouvernements). Au niveau de la rentabilité, les réalisations des partenaires de projet/d'exécution sont également incluses. Le déploiement et la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion axée sur les résultats est prévue pour début 2021. Ce cadre sera utilisé pour l'élaboration des plans de 2022 et des années suivantes. A cet effet, certains éléments du projet seront progressivement diffusés en 2020, accompagnés de la formation y relative.

### *Recommandation (paragraphe 87)*

41. *Le Comité recommande que le HCR continue d'améliorer les registres des risques organisationnels sous l'angle de l'utilité, du degré de précision, du traitement des risques et de la hiérarchisation des risques. Le HCR devrait donner des indications et des appréciations aux propriétaires des risques dans les opérations de pays et les entités du siège sur le degré de précision requis dans la description des risques organisationnels.*

### **Mesures prises par l'administration**

42. Le HCR continuera à fournir des orientations aux propriétaires des risques et aux points focaux. Il fait observer que la politique de rotation a un impact sur la durée du séjour des fonctionnaires ayant des fonctions de cette nature dans la même opération. Pour la première fois en 2019, l'Unité chargée de la gestion globale des risques a examiné tous les registres des risques présentés par les opérations sur le terrain, a fait des observations, entre autres, sur leur granularité et a assuré l'assurance qualité en consultation avec les Bureaux régionaux. Ce processus sera repris en 2020. Il devrait améliorer davantage la qualité des

registres des risques. Les instructions relatives au processus d'examen des risques à effectuer en 2020 fourniront d'autres orientations, notamment des exemples pratiques, sur la granularité requise. Ces orientations contribueront à améliorer la cohérence et la qualité des registres des risques. Le processus de régionalisation et de décentralisation donne l'occasion d'améliorer la qualité des registres des risques : à partir de l'année prochaine, les Bureaux régionaux comprendront des postes de conseillers principaux pour la gestion des risques et la conformité, dont les titulaires seront chargés de veiller sur la qualité des processus d'examen des risques dans les opérations-pays de leurs régions.

## C. Contrôle interne : questions transversales

*Recommandations (paragraphe 108)*

43. *Le Comité recommande que le HCR affine et actualise systématiquement sa matrice de contrôle interne financier. Les principaux contrôles devraient être fonction du modèle opérationnel et des risques identifiés par le HCR ; en faisant fond sur les procédures de contrôle déjà en place, le HCR devrait y apporter les modifications correspondantes aux changements imminents dans la structure organisationnelle, tout en consignnant la mise en œuvre et le suivi des contrôles dans la matrice de contrôle interne améliorée.*

### Mesures prises par l'administration

44. Actuellement, le HCR améliore sa façon de documenter les contrôles existants et de présenter son système de contrôle interne. Les efforts ainsi déployés contribueront à la publication d'un rapport sur le contrôle interne devant accompagner les états financiers vérifiés et servir d'outil permettant d'entretenir un système solide de contrôle interne.

*Recommandation (paragraphe 113)*

45. *Le Comité a recommandé au HCR de poursuivre ses efforts actuels pour améliorer le contenu et la pertinence des rapports financiers des pays dans le cadre du projet de veille économique et d'analyse des données en cours. Un accès plus rapide aux rapports financiers devrait être fourni aux opérations de pays.*

### Mesures prises par l'administration

46. Le HCR a lancé un projet de veille économique et d'analyse des données où les rapports financiers de pays seront remplacés par les rapports administratifs de pays. Ceux-ci amélioreront la teneur des rapports actuels et seront accessibles en temps réel grâce aux plateformes de veille économique.

*Recommandation (paragraphe 147)*

47. *Le Comité recommande au HCR d'améliorer son analyse des variations des traitements et avantages du personnel, de sorte à mener à bien les contrôles requis dans le cadre de la matrice de contrôle financier.*

### Mesures prises par l'administration

48. Le HCR prépare une analyse séparée pour chacun des principaux éléments de gains salariaux (salaire brut, indemnité de poste, indemnité pour personnes à charge et contribution pension) afin de contribuer à l'analyse des variations des traitements.

*Recommandation (paragraphe 156)*

49. *Le Comité recommande au HCR de conserver, dans un fichier journal, la trace de l'établissement à intervalles réguliers de rapports de suivi des ressources humaines. Les rapports et leurs résultats devraient être chargés dans eSafe<sup>3</sup>. Le HCR devrait confirmer, dans une colonne distincte, l'évaluation des rapports des ressources humaines issus du*

<sup>3</sup> eSafe désigne le système numérique de tenue des dossiers et archives.

*progiciel MSRP et prendre les mesures (correctives) appropriées, selon que de besoin. Davantage de rapports des ressources humaines devraient être automatisés.*

#### **Mesures prises par l'administration**

50. Le HCR explore diverses solutions techniques pour mettre en place un processus de suivi des principaux rapports au niveau central, et créer d'autres rapports automatiques en matière de ressources humaines.

*Recommandation (paragraphe 167)*

51. *Le Comité recommande au HCR de consigner l'établissement systématique des rapports des états de paie dans un fichier journal, d'évaluer constamment ces rapports et de conserver la trace de cette évaluation, des procédures de supervision mises en œuvre et des mesures correctives apportées.*

#### **Mesures prises par l'administration**

52. Depuis mai 2019, le fichier mensuel de programmation des salaires contient un fichier journal manuel où le fonctionnaire responsable confirme avoir généré et examiné les rapports nécessaires.

### **D. Contrôle interne : assistance en espèces aux bénéficiaires**

*Recommandation (paragraphe 184)*

53. *Le Comité recommande au HCR de renforcer le suivi des processus de remboursement dans les opérations de pays, en particulier le respect des délais de remboursement. Le système CashAssist devrait comprendre une fonction automatique rappelant à l'utilisateur d'envoyer les demandes de remboursement aux prestataires de services financiers et de les consigner, à intervalles prédéfinis.*

#### **Mesures prises par l'administration**

54. Les procédures opérationnelles permanentes du HCR reprennent et intègrent les procédures détaillées de remboursement et les délais y relatifs. En outre, le HCR a inclus les exigences de remboursement dans les contrats avec les prestataires de services financiers. Il contrôle ses relations contractuelles avec ceux-ci, grâce à des indicateurs principaux de performance visant à évaluer tous les critères, y compris les rapports sur les remboursements. Le HCR contrôle les remboursements par des processus basés sur les évaluations effectuées soit manuellement soit par des examens périodiques automatiques des entrées enregistrées dans le système pour rendre compte des détails relatifs aux remboursements et du suivi périodique des opérations-pays. En outre, le HCR a inclus les exigences de notification automatique dans le système CashAssist pour solliciter et enregistrer les demandes de remboursement des prestataires de services financiers.

*Recommandation (paragraphe 185)*

55. *Le Comité recommande au HCR de communiquer des directives claires sur l'allocation et le suivi des remboursements aux opérations de pays participant aux facilités de trésorerie communes, dans les cas où les fonds de gestion des liquidités sont centralisés.*

#### **Mesures prises par l'administration**

56. Avec d'autres participants aux facilités de trésorerie commune, le HCR a adopté une méthodologie spécifique de remboursement, également intégrée dans les procédures opérationnelles permanentes spécifiques aux pays ainsi que dans les contrats avec les prestataires de services financiers. Il renforcera le contrôle pour assurer la conformité par des évaluations périodiques des performances des prestataires de services financiers et l'examen des remboursements enregistrés dans le système.

*Recommandation (paragraphe 190)*

57. Le Comité recommande au HCR de procéder à des rapprochements intégraux, au moins au moyen de vérifications ponctuelles, dans les cas où la distribution d'espèces ne passe pas par un système électronique, et ce tant que le système de rapprochement automatique n'est pas encore en service.

**Mesures prises par l'administration**

58. Par un mécanisme de suivi après la distribution, le HCR contrôle constamment les fonds reçus par les bénéficiaires dont les noms figurent sur les listes de distribution approuvées. En outre, il procédera à des vérifications sur place dans le cadre du contrôle de la distribution non numérique d'espèces.

*Recommandation (paragraphe 191)*

59. Le Comité recommande que le HCR exige que la liste de distribution fasse l'objet d'une nouvelle procédure d'approbation si des changements y sont apportés, afin de veiller à ce que les espèces ne puissent jamais être distribuées sans liste de distribution approuvée conformément à l'instruction administrative.

**Mesures prises par l'administration**

60. Le HCR a intégré dans le système *CashAssist* l'exigence de faire approuver de nouveau tout changement intervenu dans la liste principale de distribution, dès lors que les listes sont approuvées. Dans les pays qui n'utilisent pas le système *CashAssist*, le HCR intégrera cette exigence dans les procédures opérationnelles permanentes qui conviennent à ces pays. Tous les changements effectués sur les listes de distribution font de nouveau l'objet d'approbation, avec des contrôles appropriés sur les listes finales.

*Recommandation (paragraphe 195)*

61. Le Comité recommande au HCR de faire savoir aux opérations qu'il importe de vérifier systématiquement les doublons dans les listes de distribution aux fins de l'assistance en espèces, et ce avant que les listes ne soient approuvées.

**Mesures prises par l'administration**

62. Le HCR a mis au point un moyen d'identifier les doublons, et a mis en place des contrôles intégrés dans *ProGres*<sup>4</sup> et *CashAssist*. Il améliore davantage dans les pays les procédures opérationnelles permanentes ainsi que la communication avec les opérations pour leur demander de respecter les exigences de contrôle pour la détection et la suppression des doublons.

*Recommandation (paragraphe 205)*

63. Le Comité recommande que le HCR rende le suivi post-distribution obligatoire pour les programmes d'intervention en espèces des différentes opérations de pays. Les rapports de suivi post-distribution devraient systématiquement contenir des recommandations et des mesures clés d'ajustement des programmes.

**Mesures prises par l'administration**

64. Les outils de suivi après la distribution seront publiés en septembre 2019 en anglais, en français et en espagnol pour fournir des orientations aux opérations-pays, notamment sur les indicateurs requis pour le suivi. Il sera demandé aux opérations de prévoir une section standard pour les recommandations sur l'adaptation des programmes d'intervention en espèces, si nécessaire.

---

<sup>4</sup> *ProGres* est l'outil général d'enregistrement du HCR

*Recommandation (paragraphe 213)*

65. *Le Comité recommande au HCR d'analyser et de synthétiser les conclusions du suivi post-distribution et de les utiliser pour affiner l'élaboration des programmes d'intervention en espèces au niveau des pays ainsi qu'au niveau des bureaux. Cette analyse doit pouvoir être consultée sur un portail de gestion des connaissances.*

#### **Mesures prises par l'administration**

66. Jusqu'en juin 2019, le HCR effectue une méta-analyse du suivi après la distribution, dont l'examen et l'évaluation seront disponibles vers fin 2019. Ils seront communiqués par les canaux appropriés, notamment des mises à jour hebdomadaires sur l'intranet du HCR.

## **E. Contrôle interne : partenaires d'exécution**

*Recommandation (paragraphe 235)*

67. *Le Comité recommande au HCR de mettre en œuvre, dans la mesure du possible, des procédures électroniques supplémentaires, telles que la présentation des rapports financiers des partenaires par le biais du portail à l'intention des partenaires des Nations Unies et la signature électronique pour l'approbation des rapports financiers des partenaires, en remplacement du système actuel de signature de vérification hors ligne, afin de faciliter le renforcement des contrôles internes. Lorsque la signature électronique aura été mise en œuvre, le HCR devrait veiller à ce que les pouvoirs de signature soient conformes au plan de délégation de pouvoir.*

#### **Mesures prises par l'administration**

68. Autant que possible, les systèmes électroniques du HCR sont utilisés pour soutenir le cycle de traitement des partenariats. En outre, le HCR est en train de prendre des mesures pour numériser et centraliser l'ensemble du processus de partenariat. Il crée par ailleurs des interfaces appropriées entre les systèmes numériques du HCR. Une approche graduelle est nécessaire compte tenu de la disponibilité des ressources, de la complexité et du caractère multiforme des partenariats, de la diversité des contextes opérationnels et de la qualité changeante de l'accès à Internet à divers endroits sur le terrain.

*Recommandation (paragraphe 262)*

69. *Le Comité recommande au HCR de renforcer l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et de garder une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements.*

#### **Mesures prises par l'administration**

70. À la mi-juillet 2019, le format des rapports financiers de projet a été modifié pour renforcer le lien avec les versements. Chaque fois que le délai ou le montant des versements sollicités par les opérations diffère d'une manière significative de ce qui est prévu dans le plan indicatif y relatif, ou que des partenaires retiennent des espèces des versements antérieurs pendant une période équivalant à plus d'un mois au-delà du délai recommandé, l'opération doit indiquer par écrit le motif justifiant que le versement sollicité soit effectué. En outre, le HCR a révisé le format du rapport financier de projet pour demander explicitement aux partenaires d'indiquer le montant de versement qu'ils sollicitent et au HCR de communiquer le montant autorisé de décaissement.

*Recommandation (paragraphe 267)*

71. *Le Comité recommande au HCR de relier de manière transparente les transferts de propriété aux accords de partenariat dans les cas où le bénéficiaire est un partenaire d'exécution. L'accord relatif au transfert de propriété et les écritures correspondantes dans le système MSRP devraient notamment citer la cote d'identification de l'accord de partenariat. Le but du transfert devrait être indiqué clairement dans l'accord relatif au transfert de propriété.*

#### **Mesures prises par l'administration**

72. Les entités compétentes du HCR coordonneront la mise au point d'un champ dans le modèle d'accord de transfert de propriété où sera mentionnée la cote d'identification de l'accord de partenariat, le cas échéant.

### **F. Gestion du parc mondial de véhicules**

*Recommandation (paragraphe 299)*

73. Le Comité recommande que le HCR intègre les résultats du rapport d'évaluation dans sa prochaine stratégie de gestion du parc automobile, évalue l'ordre et l'importance des procédures à mettre en œuvre et les hiérarchise en conséquence.

#### **Mesures prises par l'administration**

74. Aujourd'hui finalisée, la nouvelle stratégie du HCR pour la gestion du parc automobile, couvrant la période allant de 2019 à 2021, a en partie été éclairée par les résultats et les recommandations du rapport d'évaluation.

*Recommandation (paragraphe 300)*

75. Le Comité recommande que les opérations sur le terrain aient l'obligation de consigner toutes les données opérationnelles et financières dans les outils d'analyse (*FleetWave*/système de suivi des véhicules) et que le personnel chargé de la gestion globale du parc ait accès à toutes les bases de données et soit en mesure de procéder à des analyses et d'évaluer ces données.

#### **Mesures prises par l'administration**

76. Le HCR a publié une instruction administrative sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui exige que les bureaux extérieurs intègrent dans *FleetWave* toutes les données opérationnelles et de coûts. Le personnel chargé de la gestion du parc automobile a pleinement accès à toutes les données de *FleetWave*. Toutefois, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour assurer l'exhaustivité des données enregistrées et procéder à leur analyse. Le HCR examine actuellement la manière d'exécuter ces tâches.

### **G. Contrôle interne : vacataires**

*Recommandation (paragraphe 307)*

77. Le Comité recommande que le HCR renforce les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.

#### **Mesures prises par l'administration**

78. La nouvelle instruction administrative sur l'utilisation du personnel associé précisera que la justification de l'engagement de vacataires et sa documentation doivent se faire, avant que ne commence le processus d'engagement, au niveau de l'entité qui recrute.

*Recommandation (paragraphe 310)*

79. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'interruption de service obligatoire de trois mois complets soit systématiquement observée. Par conséquent, l'organisation devrait contrôler la durée des contrats afin que les limites applicables fixées soient respectées.

**Mesures prises par l'administration**

80. Le HCR examinera la possibilité de configurer les modules finance et ressources humaines du progiciel MSRP pour bloquer automatiquement la délivrance aux vacataires de contrats dépassant la durée maximale autorisée dans la politique.

*Recommandation (paragraphe 316)*

81. *Le Comité recommande que le HCR donne des instructions claires aux divisions et aux opérations sur le terrain (entités recruteuses) afin de mieux faire connaître la procédure de validation des engagements. L'organisation devrait modifier ses politiques relatives à la validation des engagements et veiller à ce que le Groupe des partenariats relatif au personnel affilié soit associé à la procédure de validation.*

**Mesures prises par l'administration**

82. Le HCR est en train de revoir sa politique relative aux vacataires ainsi que l'instruction administrative sur le recours au personnel associé. La version révisée des deux documents mettra l'accent sur l'approbation des ressources humaines et précisera les responsabilités.

*Recommandation (paragraphe 324)*

83. *Le Comité recommande que le HCR veille à ce que l'ensemble de la procédure de recherche et de sélection des vacataires soit vérifiée de manière indépendante ou repose sur un système d'approbation (dans le cadre du module MSRP) afin d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection prise par le responsable du poste à pourvoir.*

**Mesures prises par l'administration**

84. Le HCR examinera la possibilité d'inclure le recrutement de vacataires dans le nouveau module de recrutement du progiciel MSRP. Ce module a été déployé en juin 2019 pour que toutes les opérations l'utilisent pour gérer le recrutement du personnel dans les catégories d'agents des services généraux et de fonctionnaires nationaux, ainsi que dans celle de personnel associé.

*Recommandation (paragraphe 328)*

85. *Le Comité recommande également que le HCR procède à une analyse pour déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.*

**Mesures prises par l'administration**

86. Dans le cadre de la mise au point de l'instruction administrative y relative, la Division des ressources humaines a consulté à ce sujet les opérations sur le terrain, et a conclu qu'une analyse de rentabilité doit se faire dans le cadre de l'analyse globale de faisabilité et tenir compte d'autres aspects pertinents des ressources humaines en dehors des coûts (restrictions fonctionnelles et nature de la tâche requise).

**H. Technologies de l'information/cybersécurité et protection des données**

*Recommandation (paragraphe 343)*

87. *Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'organisation.*

**Mesures prises par l'administration**

88. Le HCR est en train d'élaborer les directives obligatoires sur la sécurité informatique.

*Recommandation (paragraphe 345)*

89. *Le Comité recommande que le HCR mobilise davantage de fonds pour mettre en œuvre les normes minimales de sécurité informatique sur le terrain et en contrôler l'application.*

**Mesures prises par l'administration**

90. Par son Programme de transformation pour la cybersécurité, le HCR réalise des progrès dans la mise en œuvre des normes minimales de sécurité.

*Recommandation (paragraphe 355)*

91. *Le Comité recommande que le HCR mette en place une procédure d'appréciation des risques liés à la sécurité de l'information fondée sur la norme ISO 27005 ou tendant à s'en rapprocher.*

**Mesures prises par l'administration**

92. C'est de manière progressive que le HCR mettra en œuvre cette recommandation. Dans un premier temps, la Division des systèmes d'information et des télécommunications adoptera cette norme pour les évaluations futures de la sécurité informatique. Par la suite, elle l'étendra à l'ensemble de l'organisation au fur et à mesure qu'elle acquerra de l'expérience et de la maturité.

*Recommandation (paragraphe 365)*

93. *Le Comité recommande que le HCR renforce la position du responsable de la sécurité informatique et intensifie les liens de ce dernier avec la haute direction. Il recommande que, pour garantir la place du responsable de la sécurité informatique, l'organisation en redéfinisse les attributions dans une directive obligatoire globale sur la sécurité de l'information précisant les exigences obligatoires, les mesures de sécurité et les responsabilités de tous les intervenants. Cette directive obligatoire devrait également prévoir que le responsable de la sécurité informatique rend compte à un organe consultatif composé de membres de la haute direction.*

**Mesures prises par l'administration**

94. Le poste de responsable de la sécurité informatique (CISO) sera transféré au bureau du directeur de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Le HCR mettra en place un organe consultatif où les hauts responsables seront représentés.

*Recommandation (paragraphe 387)*

95. *Le Comité recommande que le spécialiste de la protection des données du HCR ait un accès adapté à la haute direction.*

**Mesures prises par l'administration**

96. Le responsable de la protection des données, chargé de la mise en œuvre de la politique relative à la protection des données des personnes relevant de la compétence du HCR, relève directement du Directeur de la Division de la protection internationale, chargé de convoquer régulièrement des réunions entre les divisions sur la protection des données et de veiller à ce que l'Équipe de hauts responsables soit pleinement informée de toutes les questions pertinentes sur la protection des données. Pour s'acquitter de ses responsabilités, le Directeur de la Division de la protection internationale veillera à ce que le responsable de la protection des données participe aux réunions concernées de l'Équipe de hauts responsables.



## IV. Principales recommandations en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite

### A. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017<sup>5</sup>

#### 1. Objectifs de développement durable

*Recommandation (paragraphe 100)*

97. En outre, le Comité recommande que, sur la base de sa position institutionnelle, le HCR traduise en termes opérationnels son engagement en faveur des objectifs de développement durable.

#### Mesures prises par l'administration

98. En juin 2019, le HCR a approuvé sa position institutionnelle sur les objectifs de développement durable. Pour l'opérationnaliser, il a mis au point une présentation à tout le personnel devant guider les bureaux dans la définition, en fonction du contexte, de leur approche relative aux objectifs de développement durable. En outre, il a dressé un plan et un calendrier pour opérationnaliser cette position par a) des directives sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable, notamment des paramètres pour une approche cohérente à travers les opérations ; et b) la collecte et la diffusion des leçons apprises.

*Recommandation (paragraphe 108)*

99. Le Comité recommande que le HCR élabore un système de gestion axée sur les résultats qui reflète sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable et lui permette ainsi de mettre en évidence sa contribution à la réalisation de ces objectifs dans la durée.

#### Mesures prises par l'administration

100. En juillet 2019, la structure du futur cadre des résultats, qui avait été soumise à la hiérarchie pour approbation, propose d'intégrer les objectifs de développement durable principalement dans trois aspects :

- i) Alignement de certains domaines de résultats nouvellement introduits sur les objectifs de développement durable ;
- ii) Examen de la possibilité d'adopter certains indicateurs pertinents des objectifs de développement durable comme indicateurs principaux du HCR ; et
- iii) Sélection par les bureaux-pays des cibles et indicateurs des objectifs de développement durable applicables à leurs opérations et aux processus multipartites, comme le Cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies et les plans nationaux.

*Recommandation (paragraphe 126)*

101. Le Comité recommande que, sur la base de la position institutionnelle du HCR et des orientations visant à traduire cette position en termes opérationnels, les opérations de pays recensent et harmonisent leurs méthodes actuelles pour établir un plan définissant la manière dont elles entendent aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable par l'intermédiaire, le cas échéant, du cadre d'action global pour les réfugiés, des équipes de pays des Nations Unies et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

<sup>5</sup> A/73/5/Add.6.

### **Mesures prises par l'administration**

102. Dans le cadre du processus de régionalisation et de décentralisation, de nouveaux postes (comme ceux d'administrateurs principaux chargés du partenariat, d'administrateurs chargés du développement et d'administrateurs principaux interinstitutions) seront mis en place en septembre 2019 pour aider les opérations à nouer de nouveaux partenariats et à renforcer les partenariats existants.

## **2. Utilisation de consultants individuels**

*Recommandation (paragraphe 172)*

103. *Le Comité recommande au HCR d'améliorer le respect de sa politique et de ses instructions permanentes concernant les consultants individuels, d'assurer une gestion efficace des contrats de consultants et d'envisager de centraliser certaines fonctions des unités de recrutement afin d'arriver à un niveau plus élevé de spécialisation.*

### **Mesures prises par l'administration**

104. D'ici fin août 2019, des partenaires d'affaires en ressources humaines seront nommés dans chacun des nouveaux Bureaux régionaux. Ces hauts fonctionnaires apporteront leur appui dans l'amélioration de la conformité avec la politique et veilleront à une gestion efficace des contrats.

*Recommandation (paragraphe 174)*

105. *Le Comité recommande au HCR de mettre en place un contrôle à l'échelle de l'organisation pour éviter le double paiement des honoraires des consultants à partir d'un compte bancaire du siège et du compte bancaire d'une opération.*

### **Mesures prises par l'administration**

106. Le HCR utilise les demandes existantes d'information pour identifier les doubles paiements aux consultants. Il a entamé la mise au point de demandes spécialisées d'informations devant servir l'objectif spécifique de contrôler de tels paiements.

*Recommandation (paragraphe 181)*

107. *Le Comité recommande que le HCR revoie sa politique et ses instructions permanentes pour l'emploi de consultants individuels. Durant ce processus, le HCR devrait renforcer les directives sur les obligations de publication des avis de vacance, la séparation des fonctions, les procédures de dérogation, les mécanismes de détermination et de négociation des honoraires des consultants, les documents nécessaires pour le rapprochement des avances et des paiements finals et la gestion des dossiers.*

### **Mesures prises par l'administration**

108. Le travail de révision des différentes politiques est en cours. Si l'instruction administrative sur l'utilisation du personnel associé réglera les questions générales sur tous les arrangements relatifs à cette catégorie, une instruction administrative spécifique sur les contrats individuels (notamment de consultants et de vacataires) sera aussi publiée.

## **3. Quelques observations sur la chaîne d'approvisionnement**

*Recommandation (paragraphe 213)*

109. *Le Comité recommande au HCR d'évaluer comment assurer une gestion plus efficace des stocks d'articles de premiers secours, y compris les fournitures nécessaires aux opérations de pays. Cette évaluation devrait porter sur l'opportunité d'envisager de manière unifiée la « propriété » des stocks du HCR.*

**Mesures prises par l'administration**

110. Une décision sur l'approche préférée pour la gestion et la propriété des articles de premiers secours devrait être prise une fois que le processus de régionalisation et décentralisation serait achevé.

**4. Gestion de la continuité des opérations du point de vue des technologies de l'information et de la communication**

*Recommandation (paragraphe 234)*

111. *Le Comité recommande au HCR d'assurer l'intégration dans le plan de reprise après sinistre des applications qui ne sont pas couvertes afin d'accroître la sécurité de leurs données.*

**Mesures prises par l'administration**

112. Le HCR a établi un plan d'action spécifique et un calendrier pour le reste des applications devant être incluses dans le plan de reprise après sinistre d'ici fin 2020.

*Recommandation (paragraphe 240)*

113. *Le Comité recommande au HCR d'introduire des directives complètes pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans chaque opération de pays. Ces directives devraient être intégrées dans la gestion de la continuité des opérations au niveau local.*

**Mesures prises par l'administration**

114. Le HCR inclura les directives pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans le manuel des opérations sur le terrain, relatif aux technologies de l'information et de la communication, actuellement en train d'être élaboré. Une fois les directives publiées, il appartiendra à chaque opération de les inclure dans son plan de continuité des opérations.

**B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016<sup>6</sup>****1. Gestion du parc mondial de véhicules**

*Recommandation (paragraphe 39)*

115. *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 l'administration**

116. Le HCR a communiqué aux opérations une note d'orientation sur les critères à prendre en compte pour déterminer la taille et la composition de leur parc. Interviennent des facteurs spécifiques aux pays (urgences et restrictions d'importation) et les critères comme la taille du personnel, les besoins des partenaires d'exécution, les facilités de maintenance et de réparation, l'utilisation des véhicules existants et l'âge moyen du parc. Pour que le nombre de véhicules répondant aux critères pour être vendus soit réduit au minimum, le HCR entretient aussi des contacts réguliers avec toutes les opérations à leur sujet.

<sup>6</sup> A/72/5/Add.6, chap. II

## 2. Suivi axé sur les risques des dépenses des partenaires d'exécution

*Recommandation (paragraphe 88)*

117. 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 l'administration

118. Le Siège du HCR effectue chaque année le contrôle de la qualité des rapports de suivi d'un échantillon d'accords. De plus, avec la création de nouvelles unités de coordination des programmes dans les bureaux ayant des fonctions de contrôle des projets, de suivi des programmes et d'établissement des budgets, les Administrateurs régionaux chargés du contrôle des projets assumeront les fonctions de contrôle de la qualité pour les rapports financiers et de suivi de la performance.

## 3. Achats dans les opérations-pays

*Recommandation (paragraphe 113)*

119. 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 l'administration

120. Le HCR suivra les achats sans bon de commande grâce au modèle revu du rapport administratif de pays, actuellement en cours d'élaboration, qui doit être achevé au cours du premier trimestre de 2020.

## C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015<sup>7</sup>

### Exactitude des données démographiques

*Recommandation (paragraphe 65)*

121. Le Comité recommande que le siège du HCR instaure un mécanisme officiel d'établissement de rapports sur la fréquence et le degré de détail des vérifications qui lui donneront l'assurance que les données relatives à la population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.

### Mesures prises par l'administration

122. Le Comité des commissaires aux comptes a continué à maintenir cette recommandation en suspens, au motif que le HCR devait effectuer plusieurs opérations de vérification encore en cours au moment de l'audit, en plus de celles déjà achevées. Le HCR a demandé que cette recommandation soit classée, compte tenu du fait que, eu égard au caractère répétitif des opérations de vérification et à sa directive d'effectuer une vérification au moins tous les 24 mois dans certaines opérations, il y aura toujours des activités de vérification en cours chaque année. Pour cette raison, et compte tenu du fait que la recommandation visait à mettre au point un mécanisme formel d'établissement de rapports, le HCR confirme avoir mis en œuvre un mécanisme régulier d'établissement de rapports sur les opérations de vérification sur le terrain, grâce à son réseau d'administrateurs principaux

<sup>7</sup> A/71/5/Add.6, chap. II

régionaux chargés de l'enregistrement. En outre, PRIMES<sup>8</sup> est aujourd'hui déployé dans 65 opérations-pays avec plus de 60 % des données sur les réfugiés stockées dans cet écosystème. Le HCR aura migré vers PRIMES (*proGres v4*) au moins 80 % des données sur les réfugiés en fin 2019, et le reste d'ici 2020. En juin 2019, la directive sur l'enregistrement et la vérification en continu a été publiée dans le cadre d'une note d'orientation sur la gestion de l'identité et l'enregistrement.

## V. Conclusion

123. 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.

---

---

<sup>8</sup> PRIMES est l'écosystème d'enregistrement de population et de gestion de l'identité du HCR.