



Assemblée générale

Distr. générale
4 septembre 2020
Français
Original : anglais et français

Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-et-onzième session

Genève, 5-9 octobre 2020

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 2019 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 2019

Rapport du Haut Commissaire

Additif

Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du
Comité des commissaires aux comptes pour 2019*

* 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.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-8	3
II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2019	9-30	4
A. Conclusions relatives aux finances	9-13	4
B. Initiatives de réforme	14-17	5
C. Partenaires d'exécution.....	18-21	5
D. Gestion du parc mondial de véhicules	22-25	6
E. Processus d'affectation et de dépense à l'UNOPS.....	26-28	6
F. Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données	29-30	7
III. Conclusion.....	31	7
Annexe Principales recommandations émises en 2019 ou en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite		8

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 2019¹, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2019 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). La vérification a été effectuée surtout pour permettre au Comité de se faire une idée des états financiers du HCR. Les systèmes financiers et les mécanismes de contrôle interne ont donc été examinés d'une manière générale, et les documents comptables ainsi que d'autres pièces justificatives ont été vérifiés par sondage dans la mesure jugée nécessaire par le Comité pour se faire une opinion des états financiers. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, ainsi qu'à l'entrepôt mondial à Copenhague. Il a aussi examiné les opérations sur le terrain au Bangladesh, à Belize, en Équateur et au Panama. Il a visité le Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale à Dakar au Sénégal, le Bureau régional pour l'Afrique australe en Afrique du Sud et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique basé en Thaïlande. Depuis le 16 mars 2020, le Comité a mené à distance les procédures d'audit nécessaires en raison de la pandémie du coronavirus.

3. 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 2019, conformément aux normes IPSAS. Le Comité a mis un accent particulier sur les circonstances exceptionnelles liées à la pandémie du coronavirus concernant la réception de certificats d'audit de tiers indépendant pour les partenaires, ainsi que les incertitudes liées aux difficultés financières.

4. En application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, le Comité a examiné les opérations du HCR afin d'émettre des observations sur l'efficacité de ses procédures financières, de son système comptable, de ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, de son administration et de sa gestion.

5. Le Comité a rendu compte de ses conclusions et a émis 55 nouvelles recommandations, dont 14 portent sur les questions financières et 41 sur l'administration et la gestion des opérations, ainsi que le contrôle interne, couvrant les domaines suivants : initiative de réformes ; partenaires d'exécution ; gestion du parc mondial de véhicules ; procédures d'affectation et de dépense au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) ; et nouveau système d'enregistrement et de prise en charge, et protection des données.

6. Au 15 mai 2020, sur les 96 recommandations en souffrance de 2018 et des années antérieures, 48 (50 %) ont été jugées exécutées et classées ; 2 recommandations (2 %) ont été considérées comme n'ayant pas été exécutées ; et 3 (3 %) ont été jugées caduques et classées. Les 43 autres (45 %) 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 2014 et 2017. 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 système révisé de gestion axée sur les résultats.

¹ A/73/5/Add.6.

7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2019 et les mesures que le HCR envisage de prendre pour y donner suite. Figure dans l'annexe du présent document la liste des 18 nouvelles recommandations importantes émises dans le rapport de 2019 ainsi que les principales recommandations en souffrance des années antérieures, avec les mesures prises pour y donner suite.

8. Une matrice contenant de plus amples informations sur les mesures prises et les dates butoirs estimées pour l'exécution des 55 recommandations émises en 2019, ainsi que des 43 recommandations en souffrance des années antérieures, sera publiée sur le site <https://www.unhcr.org/fr/reunions-du-comite-permanent.html>, sous la rubrique Documentation du Comité permanent pour la soixante-dix-neuvième réunion.

II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2019

A. Conclusions relatives aux finances

9. 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 et de l'augmentation du nombre de personnes relevant de sa compétence. Le Comité a aussi pris note du fait qu'en 2019, les contributions volontaires avaient légèrement diminué de 166,9 millions de dollars E.-U., et que le déficit se chiffrait à 75,1 millions, tandis que l'écart entre les besoins évalués au plan mondial et les fonds disponibles était de 3,81 milliards de dollars E.-U.

10. 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 qu'en 2019, les donateurs avaient légèrement fléchi de 4% dans leur engagement par rapport à 2018, et que les gouvernements et les organisations intergouvernementales continuaient d'être les principaux donateurs de l'Organisation.

11. Le HCR a recalculé les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les a augmenté de 21,1 millions de dollars E.-U. en 2019. Ce recalcul s'explique par le fait que l'Organisation ne dispose pas d'informations globales sur la durée du service et la période de cotisation de certains membres de son personnel au régime d'assurance maladie. Pour le calcul de 2019, le HCR a utilisé, afin de vérifier les estimations, une autre source de données et a obtenu des données supplémentaires de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Selon le Comité, les éléments actuels des données issues du recensement ne sont pas toujours adaptées à cette fin. Le HCR a affirmé que le recalcul des engagements effectués à l'aide d'autres sources de données a permis de s'assurer que les engagements et les dépenses de 2019 étaient matériellement corrects. Il a ajouté que ces données allaient encore être nettoyées et vérifiées en 2020 afin d'améliorer dans les années à venir la base de calcul pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

12. Le Comité a noté que le processus d'inventaire pouvait être amélioré. Il a estimé qu'on ne savait pas clairement où se trouvait les stocks « en transit » d'un montant de 16,6 millions de dollars E.-U., et que plusieurs éléments du stock avaient été traités hors du module prévu à cet effet dans le progiciel de gestion intégrée. Le Comité a estimé que des mesures supplémentaires devaient être prises pour veiller à ce que les mécanismes de contrôle fonctionnent efficacement. Le HCR a indiqué que des documents sur le processus de bout en bout et les fonctionnalités de preuve pour l'audit sont disponibles dans le progiciel MSRP² tandis que les notes sur les « biens reçus », les demandes d'inventaire

² MSRP désigne une suite intégrée d'applications du HCR couvrant la budgétisation, les finances, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de la trésorerie, la gestion du partenariat, les voyages et les dépenses, entre autres.

matériel et les redressements d'inventaire sont généralement enregistrées en temps voulu. Toutefois, les erreurs et inexactitudes notées par le Comité seront corrigées grâce à un meilleur contrôle, notamment par un examen régulier du stock en transit. Le HCR a reconnu que la conception du nouveau progiciel de gestion intégrée doit viser une amélioration du système et une bonne simplification des processus.

13. Le Comité a noté que la mise à jour des rôles dans les processus de l'achat au paiement et l'examen des conflits de rôles étaient manuels, avec des risques d'erreurs. Il a estimé qu'un outil électronique et systémique permettrait de rendre le processus plus efficace et d'assurer un meilleur contrôle. En réponse, le HCR a fait observer que le nouveau cadre de délégation et un système sous-tendant celui-ci feront partie intégrante du projet général de gestion intégrée et de révision du processus.

B. Initiatives de réforme

14. En 2019, le processus de décentralisation et de régionalisation s'est focalisé sur la restructuration des Bureaux régionaux. En août 2019, le HCR a publié de nouvelles procédures d'allocation des ressources en vue de la planification et de la gestion des ressources dans une structure organisationnelle régionalisée. En octobre 2019, il a publié trois documents définissant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des Bureaux de pays, des Bureaux régionaux et des Divisions. Depuis janvier 2020, les sept Bureaux régionaux sont devenus opérationnels, sous leurs profils restructurés. Le Comité a examiné la nouvelle structure à la lumière du modèle de trois lignes de défense, et a estimé que certains domaines avaient besoin d'être clarifiés. Il a recommandé au HCR de revoir en conséquence les rôles, les responsabilités et les pouvoirs afin d'éliminer les chevauchements.

15. Réagissant à ces observations, le HCR a confirmé qu'il allait distinguer d'une manière claire les responsabilités de contrôle à chaque niveau, et mieux harmoniser le cadre des rôles, des responsabilités et des pouvoirs. Il alignera aussi les rôles et les responsabilités au Siège afin d'éliminer les chevauchements avec les Bureaux régionaux et entre les divisions, dans le cadre de la deuxième ligne de défense.

16. Le Comité a estimé que, si le HCR a suivi les progrès accomplis dans le projet de décentralisation et de régionalisation, il n'a pas encore démarré l'évaluation générale en vue de mesurer les progrès et les changements, ainsi que les coûts et les avantages.

17. Le HCR a accepté ces recommandations et affirmé qu'il entendait relancer les enquêtes auprès du personnel sur la décentralisation et la régionalisation, et automatiser le suivi du principal indicateur de performance non lié aux enquêtes. Un ensemble d'indicateurs principaux de performance a déjà été mis en œuvre au cours du deuxième trimestre de 2019. Il est en partie utilisé pour mesurer, suivre et évaluer les résultats attendus. En outre, un modèle de suivi des coûts a été mis en place au début du processus de régionalisation. Il a été automatisé en mars 2020 pour permettre à l'Organisation de suivre les allocations budgétaires et les dépenses liées à la régionalisation.

C. Partenaires d'exécution

18. Le Comité a noté qu'en 2019, 58 % des dépenses des partenaires d'exécution portaient sur l'approvisionnement en biens et services. Il a cité des exemples d'opérations-pays n'ayant pas suffisamment analysé la capacité des partenaires choisis en matière d'approvisionnement. Il a recommandé que l'analyse s'effectue dans le cadre du processus de pré-qualification pour l'approvisionnement et qu'elle soit intégrée dans les modèles applicables pour confier l'approvisionnement à un partenaire.

19. Le HCR a dit qu'il allait revoir ses modèles afin de veiller à ce que des décisions motivées soient prises sur la base d'une bonne analyse pour confier l'approvisionnement à des partenaires d'exécution.

20. Ayant examiné un modèle d'accord de partenariat, le Comité a trouvé deux lacunes dans la définition des indicateurs et du rendement. Par exemple, la base de référence et la cible n'étaient pas toujours définis en vue de mesurer le progrès et l'impact des projets.

21. Le HCR a dit qu'il corrigera ces lacunes dans le cadre de la réforme du système de gestion axée sur les résultats actuellement en cours de conception, pour être appliquée au cycle de 2022 .

D. Gestion du parc mondial de véhicules

22. Le Comité a estimé que le processus actuel d'allocation budgétaire pour le parc mondial de véhicules ne cadrerait pas avec les directives internes et l'élément central de financement de ce parc ayant au départ guidé la mise en place de l'unité en charge de sa gestion. Il a recommandé que le processus budgétaire soit simplifié et aligné sur les directives existantes selon lesquelles les revenus tirés de la vente et de la location doivent être versés dans le fonds du parc mondial de véhicules.

23. Le HCR a accepté de simplifier le processus budgétaire du parc mondial de véhicules. En outre, il a affirmé qu'il allait entamer une évaluation complète afin d'identifier les mécanismes permettant d'avoir une méthodologie plus claire et plus transparente d'allocation des revenus aux activités autofinancées de gestion du parc mondial de véhicules.

24. Le Comité a estimé que plus de 50 % des opérations avaient commandé à brève échéance de nouveaux véhicules légers, sans planification préalable. Selon le Comité, l'absence d'une évaluation fiable a entraîné un nombre élevé de véhicules en stock au pôle des véhicules en Thaïlande. Il a recommandé que le HCR améliore l'évaluation des besoins et mette en place un bon plan d'approvisionnement en véhicules légers.

25. Le HCR a accepté d'explorer les moyens de mettre au point un plan global d'approvisionnement en véhicules légers, basé sur les besoins validés par les opérations.

E. Processus d'affectation et de dépense à l'UNOPS

26. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas enregistré les données nécessaires dans son progiciel de gestion intégrée afin de rapporter et de suivre les contrats de vacataires engagés par le biais de l'UNOPS, ce qui entraîne une incohérence des données dans le système et oblige à avoir recours aux processus manuels laborieux. Il a donc recommandé de mettre en place des contrôles de conformité afin de veiller à ce que les fonctionnaires enregistrent dans le système les données UNOPS fiables.

27. Le Comité a fait observer que le HCR n'avait pas toujours liquidé le solde restant des bons de commande après avoir réglé les factures de l'UNOPS. Il a estimé que l'engagement approprié de fonds et le suivi du solde engagé par des bons de commande étaient nécessaires pour une comptabilisation exacte des dépenses et un meilleur aperçu du budget restant. En outre, Le Comité estime que le HCR devrait indiquer d'une manière plus claire les circonstances ayant rendu l'engagement des vacataires de l'UNOPS raisonnable et nécessaire pour ses opérations.

28. Le HCR a accepté les recommandations et s'est engagé à revoir les processus d'enregistrement des données de l'UNOPS dans le système et à améliorer le suivi des bons de commande de l'UNOPS, dans le cadre de la revue générale des arrangements administratifs avec l'UNOPS. En outre, le HCR a affirmé que la prochaine instruction administrative sur la gestion du personnel associé introduira un outil d'analyse de faisabilité que l'entité qui recrute doit utiliser pour engager des membres du personnel associé. Le but visé est d'établir si ce type d'arrangement est le plus approprié, compte tenu d'un certain nombre de critères prescrits.

F. Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données

29. En 2015, le HCR a commencé à mettre en œuvre un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas une vue générale des processus de mise hors service permettant de vérifier si les données du système antérieur d'enregistrement avaient été complètement effacées ou si elles étaient encore utilisées. Il a aussi fait observer que, même si la mise en œuvre de la nouvelle version de l'outil d'enregistrement et de prise en charge du HCR (proGres v4) a commencé en 2015, l'évaluation de son impact sur la protection des données n'a pas encore été effectuée. Le Comité estime que cette évaluation permet de détecter tôt les difficultés liées à la protection des données, et de concevoir et mettre en place des garde-fous. Il a ajouté que la politique de protection des données du HCR n'indique pas à quel niveau fonctionnel ou organisationnel les contrôleurs de données responsables sont désignés ni à quel moment l'évaluation de l'impact sur la protection des données doit être faite aux niveaux mondial et régional.

30. En réponse, le HCR a confirmé qu'il était en train de mettre au point des directives devant être communiquées aux contrôleurs de données concernant la mise hors service du système antérieur d'enregistrement. Il veillera aussi à ce que la détermination des coûts et l'évaluation de l'impact sur la protection soient intégrées dans le cycle de gestion du projet de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC)).

III. Conclusion

31. 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.

Annexe

Principales recommandations émises en 2019 ou en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite

Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)	Mesures prises pour les exécuter
<i>Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2019</i>	
A. Conclusions relatives aux finances	
<p>2019/20 - Le Comité recommande que le HCR se procure des données exactes sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie des membres de son personnel et les tienne à jour, à l'aide de champs de données plus adaptés.</p> <p>(paragraphe 20 du rapport d'audit de 2019)</p>	<p>Le HCR évaluera le moyen le plus approprié de se procurer dans un premier temps et de tenir à jour ensuite les données les plus globales sur la durée de service et la période de cotisation aux régimes d'assurance maladie. Ils ressort d'une évaluation initiale des approches éventuelles qu'une solution pour l'amélioration des données exige une approche coordonnée et globale à l'échelle du système des Nations Unies. Ainsi, grâce aux réseaux des ressources humaines et des finances, le HCR entreprendra des approches conjointes. Compte tenu des efforts de coordination nécessaire, une solution complète pour le calcul de l'assurance-maladie après la cessation de service ne peut être obtenue qu'en 2021.</p>
<p>2019/56 - Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures supplémentaires pour garantir le bon fonctionnement des contrôles clés dans la procédure d'inventaire. Le HCR devrait veiller à ce que le nouveau progiciel de gestion intégré impose de produire les justificatifs voulus d'un bout à l'autre de la procédure et soit doté de mécanismes de contrôle.</p> <p>(paragraphe 56 du rapport d'audit de 2019)</p>	<p>Le HCR appliquera des mesures supplémentaires pour améliorer la gestion des stocks grâce à un meilleur suivi, notamment par un examen régulier des stocks en transit. Il prendra aussi en considération la recommandation sur le progiciel de gestion intégré lors de l'élaboration de son plan de gestion des stocks.</p>
<p>2019/88 - Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé au progiciel de gestion intégré. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portant sur l'ensemble du progiciel.</p> <p>(paragraphe 88 du rapport d'audit de 2019)</p>	<p>L'application de cette recommandation est liée à la conception de la nouvelle génération de progiciel de gestion intégré. Il n'est pas rentable d'investir dans la reconfiguration de l'actuel système. Étant donné que le calendrier de mise en œuvre de la nouvelle génération de progiciel de gestion intégré n'est pas encore fixé, la date-butoir d'application de cette recommandation ne peut pas être déterminée avec certitude. Toutefois, on peut l'envisager pour 2023 ou 2024.</p>
B. Initiatives de réforme	
<p>2019/126 - Le Comité recommande que le HCR établisse une distinction plus claire entre la première et la deuxième ligne de maîtrise des risques dans le dispositif définissant les attributions, les responsabilités et les pouvoirs.</p> <p>(paragraphe 126 du rapport d'audit de 2019)</p> <p>2019/135 - Le Comité recommande que le HCR distingue clairement les attributions et les responsabilités incombant aux bureaux régionaux et celles incombant aux divisions, les uns et les autres</p>	<p>En réponse à ces deux recommandations, le HCR examinera et ajustera en conséquence les rôles, les responsabilités et les pouvoirs au niveau de la première et de la deuxième lignes de défense. Le 20 juillet 2020, <i>Institute of Internal Auditors (IIA)</i> a fait une importante mise à jour sur le modèle des trois lignes de défense. Ce modèle axé sur les risques est enrichi de principes directeurs. Il ne se focalise pas uniquement sur le concept de « défense ». Le nouveau modèle sera utilisé comme base de revue du HCR.</p>

<p>étant chargés de la deuxième ligne de maîtrise des risques..</p> <p><i>(paragraphe 135 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	
<p>2019/141 - Le Comité recommande que le HCR définisse de manière claire et transparente les attributions et les responsabilités s'attachant aux postes nouvellement créés dans les bureaux régionaux.</p> <p><i>(paragraphe 141 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Une note d'orientation sera mise au point et publiée afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour les nouvelles fonctions dans les Bureaux régionaux.</p>
<p>2019/168 - Le Comité recommande que le HCR mesure, suive et évalue les résultats escomptés et le coût de la décentralisation et de la régionalisation.</p> <p><i>(paragraphe 168 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Au cours de l'audit, le HCR a mis au point et partagé, en collaboration avec le Comité des commissaires aux comptes, un modèle de suivi des coûts. Ce modèle automatisé permet de suivre l'allocation des ressources et les dépenses liées à la décentralisation et à la régionalisation. Un ensemble d'indicateurs principaux de performance a déjà été conçu au deuxième trimestre de 2019. Il est en partie utilisé pour mesurer, suivre et évaluer les résultats attendus. Les principaux indicateurs de performance seront validés/mis à jour, et un tableau de bord automatisé sera créé pour faciliter le processus de suivi.</p>
<p>C. Partenaires d'exécution</p>	
<p>2019/216 - Le Comité recommande que le HCR revoie les formulaires de délégation aux partenaires d'exécution de pouvoirs en matière d'achats afin d'avoir une analyse pertinente, un calcul des coûts et une justification de la décision. Un calcul des coûts doit être inclus lorsqu'un partenaire n'est pas exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée.</p> <p><i>(paragraphe 216 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR examinera le processus et les formulaires en mettant l'accent sur les questions liées aux coûts en cas de non exonération de la taxe sur la valeur ajoutée.</p>
<p>2019/231 - Le Comité recommande que le HCR analyse les faiblesses dans le choix et la définition des indicateurs d'impact, des produits et des indicateurs de succès et réfléchisse aux moyens d'aider davantage les opérations de pays lorsqu'elles élaborent des accords de partenariat.</p> <p><i>(paragraphe 231 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>À court terme, le HCR s'efforcera d'identifier les besoins immédiats de renforcement des capacités dans les opérations sur le terrain. Il organisera des sessions de formation pour rafraîchir les connaissances sur les exigences de préparation et de gestion des accords de partenariat liées à l'application de la chaîne actuelle de résultats. Avec le nouveau cadre des résultats (projet de gestion axée sur les résultats), devant être opérationnel à partir de 2022, la capacité des opérations-pays à gérer les projets sera renforcée grâce aux différentes caractéristiques du nouveau cadre. La nouvelle chaîne de résultats définie par l'utilisateur permettra une meilleure description des résultats souhaités (impacts et résultats), des gains envisagés, de leur contribution au changement (produits), des ressources nécessaires pour obtenir les résultats. En outre, les collègues sur le terrain auront la possibilité de se former sur les exigences du nouveau cadre des résultats et sur son application. Le HCR veillera à ce que la formation comprenne des liens permettant de renforcer les capacités sur le terrain en matière de préparation et de gestion des accords de partenariat, afin d'améliorer la cohérence à travers les opérations-pays.</p>

D. Gestion du parc mondial	
<p>2019/257 - Le Comité recommande que le HCR simplifie la procédure budgétaire applicable au projet de gestion du parc automobile mondial et se conforme à l'instruction et au principe de base du financement du projet, à savoir que les recettes provenant de la location et des ventes soient mises à la disposition d'un A/75/5/Add.6 20-07359 59/211 fonds autonome de gestion du parc mondial. Tant que la procédure budgétaire n'aura pas été simplifiée, les recettes non affectées générées dans le cadre du projet devraient être clairement identifiées et leur origine établie en toute transparence à des fins de contrôle, avant d'être affectées au budget du parc mondial, selon qu'il convient.</p> <p><i>(paragraphe 257 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR renforcera ses procédures afin de mieux retracer les revenus tirés de la gestion du parc mondial et examinera les moyens de réaffecter plus efficacement les fonds au parc mondial.</p>
<p>2019/266 - Le Comité recommande que le HCR s'emploie à établir un véritable plan d'achat global de véhicules légers, reposant sur les évaluations des besoins des opérations et des plans de cession.</p> <p><i>(paragraphe 266 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR examinera les moyens d'appliquer un plan global d'achat de véhicules, basé sur les besoins des opérations en véhicules, tels que validés par les Bureaux régionaux, ainsi que sur le nombre de véhicules à céder pendant la même période</p>
E. Procédures d'affectation et de dépense à l'UNOPS	
<p>2019/297 - Le Comité recommande que le HCR mette en place des contrôles de conformité pour s'assurer que les données saisies par son personnel dans le progiciel MSRP sont fiables, aux fins de l'établissement de rapports et du suivi.</p> <p><i>(paragraphe 297 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR examinera le processus dans le cadre de la revue générale des arrangements avec l'UNOPS. Il a entamé des discussions avec celui-ci pour réexaminer et réviser l'accord de juin 1998 liant les deux entités, afin de veiller à ce qu'il soit adapté aux nouveaux systèmes de ressources humaines. Dans le cadre de ces discussions, la gestion de ces arrangements (comme indiqué dans les accords de décaissement) sera également revue.</p>
<p>2019/302 - Le Comité recommande que le HCR prenne des mesures pour assurer un contrôle et un suivi réguliers des engagements au titre de l'UNOPS ; le HCR devrait en particulier passer en revue le montant des engagements en cours d'année et liquider les soldes restants des ressources réservées une fois que les factures de l'UNOPS ont été réglées.</p> <p><i>(paragraphe 302 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Dans le cadre des discussions sur la gestion future des accords de décaissement pour l'UNOPS, le HCR proposera à celui-ci de nouvelles procédures financières afin de renforcer l'efficacité et d'assurer un contrôle et un suivi réguliers du budget engagé pour l'UNOPS.</p>
<p>2019/316 - Le Comité recommande que le HCR définisse plus clairement dans quelles circonstances le recours à des vacataires de l'UNOPS est considéré comme raisonnable et nécessaire à ses opérations. Le cadre du HCR devrait définir les « raisons opérationnelles valables », exemples à l'appui, afin de garantir la bonne utilisation des contrats de vacataire conclus avec l'UNOPS.</p> <p><i>(paragraphe 316 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR est en train d'introduire des mécanismes d'analyse de faisabilité dans ses instructions administratives sur le personnel associé devant être publiées au troisième trimestre de 2020. Le questionnaire relatif à l'analyse de faisabilité facilite la documentation et la justification détaillée du recours à des vacataires.</p>

F. Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données	
<p>2019/342 - Le Comité recommande que le HCR étoffe et établisse dans leur version définitive les orientations provisoires, en en faisant des instructions obligatoires pour la mise hors service de proGres v3 et en y intégrant l'échéancier de mise hors service.</p> <p><i>(paragraphe 342 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR rédigera une instruction administrative devant être communiquée à tous les contrôleurs de données sur les sites de proGres v4. Cette instruction fournira des instructions obligatoires et fixera l'échéancier de mise hors service de proGres v3.</p>
<p>2019/343 - Le Comité recommande que les représentants de chaque opération de pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.</p> <p><i>(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR applique déjà un mécanisme de suivi permettant aux contrôleurs de données de confirmer électroniquement la mise hors service de proGres v3. La mise en œuvre au plan technique sera couverte dans l'instruction administrative proposée, dont il est question dans la réponse à la recommandation susmentionnée au paragraphe 342 du rapport. L'achèvement du processus de confirmation dépendra toujours de l'échéancier de mise hors service.</p>
<p>2019/353 - Le Comité recommande que le HCR désigne, dans le cadre de sa politique de protection des données, des responsables de traitement aux niveaux mondial et régional.</p> <p><i>(paragraphe 353 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR inclura dans la politique globale de protection des données et les instructions administratives connexes actuellement en cours d'élaboration l'exigence de désigner des contrôleurs de données aux niveaux mondial et régional.</p>
<p>2019/360 - . Le Comité recommande que le HCR procède à des analyses d'impact relatives à la protection des données à un stade précoce, afin de garantir que les résultats de ces analyses puissent être pris en compte lors de la planification et de la conception de nouveaux systèmes TIC ainsi qu'à l'occasion des améliorations apportées aux principales caractéristiques des systèmes en place et à l'interopérabilité de ces systèmes, aux fins du traitement des données à caractère personnel.</p> <p><i>(paragraphe 360 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR veillera à ce que la détermination du coût et la mise en œuvre de l'analyse d'impact sur la protection des données soient au plan procédural intégré dans le cycle de gestion du projet de développement des TIC, que ce soit au niveau central au Siège ou au plan régional ou local/sur le terrain. Le Comité directeur de PRIMES (écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité du HCR) a approuvé la création d'un Groupe d'analyse de PRIMES devant s'occuper du contrôle des initiatives de développement local et des demandes d'interopérabilité. Des normes opérationnelles permanentes seront introduites pour appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception. L'analyse d'impact sur la protection des données y constituera une étape du processus d'utilisation de l'application. En outre, il est prévu d'aller vers les Bureaux régionaux/sur terrain pour veiller à ce que les unités d'analyse et de gestion des données et de l'identité recensent les systèmes existants contenant les données personnelles des personnes relevant de la compétence du HCR, pouvant nécessiter une analyse d'impact sur la protection des données.</p>

<i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2018</i>	
A. Conclusions relatives aux finances	
<p>2018/20 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 20 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR n'a pas été d'accord avec cette recommandation. Il verra plutôt dans quelle mesure réviser la présentation de l'actif net dès que la nouvelle norme sur la comptabilisation des revenus aura été introduite. En février 2020, une suite de trois exposés-sondages couvrant la comptabilisation des revenus et les dépenses de transfert ont été publiées par le Conseil des normes IPSAS pour observations. Le HCR examine actuellement les implications de ces exposés-sondages sur les rapports financiers.</p>
<p>2018/50 - 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 et faire figurer séparément le coût de ces transferts dans les notes relatives aux états financiers.</p> <p><i>(paragraphe 50 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>La nécessité opérationnelle de mettre en œuvre une fonctionnalité du système pour identifier les biens à transférer aux partenaires a été approuvée en juin 2020, pour application avant fin 2020.</p>
B. Initiatives de réforme	
<p>2018/64 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 64 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Les mesures susmentionnées prises en réponse aux recommandations 126, 135 et 141 faites au HCR dans le rapport de 2019 du Comité des commissaires aux comptes permettront aussi de donner suite à cette recommandation.</p>

<p>2018/77 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 77 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Les nouvelles approches de gestion axée sur les résultats et la structure des résultats (impact, résultat rendement) comprennent une fonctionnalité permettant de séparer les informations sur l'indicateur du niveau de rendement des acteurs de mise en œuvre (bureaux du HCR et partenaires de projets) afin de faciliter l'établissement d'un lien entre les informations relatives au budget/aux dépenses et les résultats par acteur de mise en œuvre. Le futur modèle de planification stratégique pluriannuelle devant être adopté par le HCR permettra aux opérations-pays de choisir le cycle stratégique qu'elles voudraient suivre. En outre, la conception du nouveau cadre de résultats tient compte de l'engagement du HCR dans divers processus interinstitutions, notamment les plans de réponse humanitaire (HRP) et les plans de réponse pour les réfugiés (RRP). Le délai de mise en œuvre du nouveau système de gestion axée sur les résultats demeure début janvier 2021. Les informations relatives aux plans-pays de 2022 (dont certains seront des stratégies pluriannuelles) seront disponibles dès la seconde moitié de 2021 sur la nouvelle plate-forme de gestion axée sur les résultats.</p>
<p>C. Contrôles internes : questions transversales</p>	
<p>2018/147 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 147 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR a fait une analyse séparée de chacun des principaux éléments du traitement (salaire brut, indemnité de poste, indemnités pour charges et contribution pour la pension) dans les procédures de paie à la fin du mois, afin d'évaluer les fluctuations des salaires et avantages des fonctionnaires. Dans son analyse, il prendra en considération le récapitulatif des paiements reçus par le personnel au titre de sa rémunération afin de visualiser les principaux écarts sur des graphiques.</p>
<p>2018/156 - 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. Le HCR devrait confirmer, dans une colonne distincte, l'évaluation des rapports des ressources humaines issus du progiciel MSRP et prendre les mesures (correctives) appropriées, selon que de besoin. Davantage de rapports des ressources humaines devraient être automatisés.</p> <p><i>(paragraphe 156 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR estime qu'il n'est pas possible de centraliser le suivi et d'enregistrer dans une colonne séparée les mesures correctives à prendre par près de 400 membres du personnel administratif et des ressources humaines basés dans différentes régions du monde. Le HCR a opté d'explorer des solutions alternatives pour avoir un bon nombre de ses entrées automatisées afin d'assurer la conformité avec l'entrée des données des ressources humaines. À cet égard, un groupe de travail a été créé en septembre 2019 pour examiner la liste des rapports des ressources humaines, recommander les changements et conseiller sur l'utilisation du procédé <i>robotic process automation</i>, étant donné que la possibilité d'améliorer l'actuel système est limitée. De plus, et il est important de relever, le HCR est sur le point de passer un système plus solide de gestion intégrée basée sur le cloud, qui améliorera les processus d'entrée de données, d'approbation et d'audit.</p>

D. Contrôles internes : partenaires d'exécution	
<p>2018/235 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 235 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Dans le court terme, le HCR a introduit des mesures permettant aux partenaires et aux personnels du HCR de signer les rapports financiers de projets, les rapports de suivi, et les rapports de vérification de manière électronique selon les plans établis de délégation de pouvoir. En vue de corriger les lacunes relevées dans cette recommandation, le HCR est en train de mettre au point un système de gestion et de contrôle de projet. Il collabore activement avec d'autres entités des Nations Unies pour évaluer les différentes options d'outils convenables en ligne pouvant contribuer à renforcer les processus actuels.</p>
<p>2018/262 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 262 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>À la mi-juillet 2019, le format des rapports financiers de projet a été modifié pour renforcer leur lien avec les acomptes à payer aux partenaires. Le modèle actuel sera encore examiné pour déterminer le meilleur moyen d'établir les liens entre la performance et le calendrier de paiement des acomptes.</p>
<p>2018/267 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 267 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>En novembre 2019, le HCR a changé les modèles dans le progiciel MSRP pour le transfert de propriété afin de veiller à ce que la cote d'identification de l'accord de partenariat soit mentionnée et liée au transfert de propriété en question. Le HCR examinera les modèles actuels pour identifier le moyen le plus approprié d'introduire un champ obligatoire où sera inséré le but du transfert.</p>
E. Gestion du parc mondial	
<p>2018/299 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 299 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR a mis au point une stratégie révisée couvrant la période allant de 2019 à 2021. Toutefois, le Comité des commissaires aux comptes a estimé que ce document pouvait être amélioré quant à sa teneur. Le HCR mettra à jour la stratégie afin de prendre en considération les recommandations faites par le Groupe des innovations institutionnelles des Nations Unies (BIG) ainsi que cette recommandation d'audit en attente. La stratégie révisée de gestion du parc automobile devrait être achevée en fin 2020.</p>
<p>2018/300 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 300 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>De par l'instruction administrative annuelle sur les activités en fin d'année, les opérations-pays sont déjà obligées d'entrer régulièrement les données FleetWave (FW). Pour simplifier davantage cette entrée des données par les opérations, un format de téléchargement en masse de données relatives au carburant a été créé, tandis qu'une mise à jour pour le téléchargement en masse des données relatives à l'entretien et à la réparation est en cours.</p>

F. Contrôles internes : vacataires	
<p>2018/307 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 307 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Au cours du troisième trimestre de 2020, le HCR publiera une nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel associé. Cette instruction administrative mettra l'accent sur l'importance de la planification des effectifs. Elle exigera de documenter les justificatifs au moment du recrutement des membres du personnel associé, notamment des vacataires.</p>
<p>2018/310 - 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 soit respectées.</p> <p><i>(paragraphe 310 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Dans le cadre de la nouvelle instruction administrative devant prochainement être publiée sur la gestion du personnel associé, le HCR propose de supprimer la disposition relative à l'interruption obligatoire de service pour les vacataires. Cette disposition sera remplacée par une autre fixant la durée maximale des contrats de vacataires, qui devra être de cinq ans. Les droits au congé et les principes de sécurité et de santé en milieu professionnel seront appliqués aux vacataires et devront être identiques à ceux appliqués pour les modalités d'accord relatives aux personnels à l'UNOPS.</p>
<p>2018/316 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 316 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Au cours du troisième trimestre de 2020, le HCR publiera une nouvelle instruction administrative sur la gestion du personnel associé pour souligner une fois de plus l'importance du processus d'approbation.</p>
<p>2018/324 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 324 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR a appliqué dans 18 lieux d'affectation un module local de recrutement du progiciel MSRP, utilisé pour recruter le personnel local. Il est en train de vérifier si ce module peut être utilisé à titre provisoire pour recruter des membres du personnel associé, notamment les vacataires. À plus long terme, la recommandation sera pleinement exécutée par l'adoption d'un nouveau système des ressources humaines devant remplacer le progiciel MSRP. En utilisant le module de recrutement local à court terme, ou le nouveau système des ressources humaines à long terme, le HCR vise à intégrer le recrutement des vacataires dans des processus de flux de travail mieux structurés, consacrés au recrutement du personnel dans le progiciel MSRP ou dans le nouveau système de gestion intégrée. Par cette intégration, le processus de choix des vacataires sera amélioré par l'introduction des étapes avec des rôles et responsabilités distincts et une approbation indépendante dans le système, ce qui permettra une certaine transparence et une délégation plus claire de pouvoirs et des responsabilités ainsi qu'un contrôle centralisé.</p>

<p>2018/328 - Le Comité recommande également que le HCR procède à une analyse pour déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.</p> <p><i>(paragraphe 328 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Dans le cadre des consultations ayant eu lieu lors de l'élaboration de l'instruction administrative pertinente, le HCR a conclu qu'une analyse coûts-avantages pour le recrutement de vacataires devrait faire partie de l'analyse plus large de faisabilité devant être effectuée au niveau de l'opération qui recrute. Dans la nouvelle instruction administrative devant être publiée prochainement, un modèle d'analyse de faisabilité a été conçu. L'un de ses éléments sera le coût de l'affectation des membres du personnel associé, notamment des vacataires.</p>
<p>G. Technologie de l'information /cybersécurité et protection des données</p>	
<p>2018/343 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR travaille à la publication d'ici fin 2020 d'une instruction administrative sur la sécurité informatique.</p>
<p>2018/345 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 345 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Grâce aux fonds alloués au programme de transformation pour la cybersécurité, le HCR met en œuvre les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique dans les domaines où les normes minimales de sécurité ne sont pas encore disponibles.</p>
<p>2018/365 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 365 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR envisage de créer un conseil de sécurité informatique pour impliquer davantage les hauts responsables dans les efforts visant à garantir la cybersécurité. Un responsable de la sécurité informatique a été nommé, et ce poste est basé à Genève dans la Division des systèmes informatiques et de télécommunications. Il relève du Responsable en chef de l'information. Le rôle et les responsabilités du responsable de la sécurité informatique seront décrits dans la nouvelle instruction administrative sur la sécurité informatique devant être publiée d'ici la fin de l'année. Le responsable de la sécurité informatique fournira au conseil sur une base régulière des rapports pertinents sur la sécurité informatique.</p>
<p>2018/387 - Le Comité recommande que le spécialiste de la protection des données du HCR ait un accès adapté à la haute direction.</p> <p><i>(paragraphe 387 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le poste d'administrateur principal chargé de la protection des données a été transféré de la Division de la protection internationale (DIP) au Service mondial des données. Le Chef du Service mondial de données, en consultation avec la Directrice de la DIP et le Responsable de la protection des données, mettra en place une structure de travail et le lien de collaboration nécessaire pour faciliter, comme il se doit, l'accès du Responsable de la protection des données à l'Équipe des hauts responsables. La date butoir de consultation et de finalisation de la structure est prévue pour être le troisième trimestre de 2020, afin de prendre en compte ces développements.</p>

<i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2017</i>	
A. Utilisation des consultants individuels	
<p>2017/172 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 172 du rapport d'audit de 2017)</i></p>	<p>Depuis janvier 2020, des Partenaires principaux de ressources humaines sont opérationnels dans tous les Bureaux régionaux. Ils exercent des fonctions de contrôle concernant la gestion des contrats de membres du personnel associé afin de vérifier leur conformité avec les politiques applicables. L'instruction administrative devant être publiée prochainement sur la gestion du personnel associé renforcera le rôle des Partenaires principaux des ressources humaines par une délégation accrue des pouvoirs pour une meilleure efficacité dans la gestion des contrats concernés.</p>
<p>2017/181 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 181 du rapport d'audit de 2017)</i></p>	<p>Si l'instruction administrative sur l'utilisation des membres du personnel associé réglera les questions générales relatives à toutes les catégories de membres du personnel associé, ses annexes I et II porteront spécifiquement sur l'utilisation de consultants individuels. L'annexe II de l'instruction nouvellement mise au point réglera les questions énumérées dans la présente recommandation et apportera plus de clarté sur les points identifiés.</p>
B. Gestion de la chaîne d'approvisionnement	
<p>2017/213 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 213 du rapport d'audit de 2017)</i></p>	<p>Le HCR reconnaît les avantages pouvant être obtenus par la gestion de son stock d'articles de premiers secours à l'échelle de l'Organisation. Toutefois, étant donné que les stocks d'articles de premiers secours sont actuellement gérés par les opérations-pays concernées et que la gestion décentralisée est un élément important de la structure organisationnelle, un tel changement doit être attentivement évalué, en collaboration avec les opérations concernées, les Bureaux régionaux et l'Équipe des hauts responsables au Siège. Comme base d'une telle discussion, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) rédigera une note conceptuelle proposant la manière de gérer les articles de première secours au plan mondial dans le cadre de la régionalisation en cours, ainsi que les coûts éventuels et les avantages pour l'organisation. Sur la base de cette note, des délibérations se feront avec toutes les parties prenantes concernées, y compris les Bureaux régionaux et les Divisions compétentes.</p>

<i>C. Gestion de la continuité du service du point de vue des technologies de l'information et de la communication</i>	
<p>2017/234 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 234 du rapport d'audit de 2017)</i></p>	<p>Le HCR est en train d'ajouter les applications pertinentes dans le cloud.</p>
<p>2017/240 - 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.</p> <p><i>(paragraphe 240 du rapport d'audit de 2017)</i></p>	<p>Le manuel des opérations-pays relatif aux technologies de l'information et de la communication est en train d'être rédigé au niveau du Siège, et les activités de sauvegarde et de reprise après sinistre sont en cours sur le terrain. La DIST a récemment publié une instruction révisée sur la migration de Windows 7 à Windows 10.</p>