



Assemblée générale

Distr. générale
25 août 2021
Français
Original : anglais et français

Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-douzième session

Genève, 4-8 octobre 2021

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 2020 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 2020

Rapport du Haut Commissaire

Additif

Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du
Comité des commissaires aux comptes pour 2020*

* 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 2020	9-36	4
A. Réponse à la COVID-19	9-12	4
B. Décentralisation et régionalisation.....	13-15	4
C. Budget et finance	16-21	5
D. Assistance en espèces aux bénéficiaires	22-25	5
E. Gestion des partenariats d'exécution	26-27	6
F. Gestion des ressources humaines.....	28-30	6
G. Gestion du parc mondial de véhicules	31-32	7
H. Programme de transformation institutionnelle.....	33-36	7
III. Conclusion.....	37	7
Annexe		
Principales recommandations émises en 2020 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 2020¹, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2020 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 l'audit, le Comité a effectué une visite virtuelle au Siège du HCR à Genève et dans ses services à Budapest et Copenhague, en raison de la pandémie de la COVID-19 et des restrictions de voyage. Il a également examiné de façon virtuelle les opérations sur le terrain au Tchad, au Niger, au Pakistan, au Rwanda et au Yémen. Il a ajusté ses processus d'analyse, et a utilisé des procédures alternatives d'audit afin d'obtenir une assurance raisonnable pour l'audit à distance.

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 2020, conformément aux normes IPSAS.

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

5. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 44 nouvelles recommandations dans les domaines du budget et des finances ainsi que d'autres domaines liés d'une manière générale à l'administration, à la gestion des opérations et aux contrôles internes. En particulier, les domaines couverts par le rapport d'audit de cette année sont les suivants : réponse à la COVID-19, décentralisation et régionalisation, assistance en espèces aux bénéficiaires, gestion des partenariats, gestion des ressources humaines, gestion du parc mondial de véhicules et programme de transformation institutionnelle.

6. Le Comité a noté que sur les 100 recommandations en souffrance de 2019 et des années antérieures, 64 (64 %) ont été jugées exécutées ou caduques, et ont été classées ; et 35 (35 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'examen. Parmi celles-ci, 27 sont de 2019, 6 de 2018 et 2 de 2017. Le Comité a noté les progrès constamment réalisés dans l'exécution des recommandations en souffrance. Certaines recommandations en cours d'application ont trait à des projets et initiatives dont la mise au point ou la mise en œuvre n'est pas encore achevée, comme le nouveau système de gestion intégrée.

7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2020 ainsi que les mesures que le HCR envisage de prendre pour y donner suite. Figure dans l'annexe du présent document, la liste des 19 nouvelles recommandations importantes émises dans le rapport de 2020 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 44 recommandations émises en 2020, ainsi que des 35 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 quatre-vingt-deuxième réunion.

¹ A/76/5/Add.6.

II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2020

A. Réponse à la COVID-19

9. Le Comité a tenu compte du fait que les défis mondiaux sans précédent, présentés par la pandémie de la COVID-19, ont entraîné une crise de protection des personnes prises en charge. Pour répondre à la pandémie, le HCR a déclaré une situation d'urgence de niveau 2 permettant, entre autres, des procédures d'approvisionnement d'urgence, des processus simplifiés de sélection des partenaires et une plus grande souplesse dans l'octroi de l'assistance par les équipes-pays. Le HCR a dû procéder à un changement opérationnel, et bon nombre de fonctionnaires ont opté de passer au travail à domicile ou à distance.

10. Lors de la visite virtuelle sur le terrain, le Comité a cherché à savoir l'impact de la pandémie sur les activités opérationnelles. Il a fait observer que le HCR avait constaté un accroissement des besoins en produits médicaux et d'hygiène, comme les matériels de protection personnelle. Il a estimé que, dans les échantillons de cas examinés, l'évaluation des besoins, la réception et la distribution de ces produits n'étaient pas alignées. Les bureaux-pays n'avaient pas toujours recours à un plan de distribution. Ils n'étaient pas en mesure de donner à un moment donné l'aperçu des articles prévus pour la distribution et de ceux disponibles en stock.

11. Le Comité a donc recommandé d'améliorer l'appui concerté fourni par le Siège et les bureaux régionaux aux opérations-pays, pour un approvisionnement basé sur les besoins et la distribution de stocks lors des situations d'urgence, comme celle liée à la pandémie de la COVID-19.

12. En réponse à cette recommandation, le HCR s'est engagé à continuer d'améliorer l'appui aux opérations-pays par la fourniture de meilleurs outils de prévision des besoins d'approvisionnement et de distribution, ainsi que des orientations plus globales sur la gestion de bout en bout des articles de premiers secours.

B. Décentralisation et régionalisation

13. Dans son rapport de 2019, le Comité a parlé du caractère intérimaire des efforts du HCR en matière de décentralisation et de régionalisation. Il a émis plusieurs recommandations concernant le pilotage du processus ; les nouvelles modalités de définition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs ; et l'évaluation du processus de changement. S'appuyant sur l'audit de l'année dernière, le Comité a estimé que l'examen de ces modalités était encore en cours et que le HCR avait ressenti la nécessité de revoir le modèle de trois lignes de défense afin d'intégrer les toutes dernières mises à jour faites par l'Institut des auditeurs internes.

14. Ayant noté que l'application de certaines mesures du processus envisagé avait été gênée par la pandémie de la COVID-19, le Comité a estimé que le pilotage pouvait davantage être amélioré. Il a recommandé que le HCR accorde la priorité à la redéfinition et à l'alignement des rôles et des responsabilités au niveau des bureaux régionaux et du Siège, et qu'il veille à ce que les rôles des structures redéfinies soient intégrés dans le cadre réglementaire, le cas échéant.

15. Le HCR a expliqué que le réalignement du Siège est un processus pluriannuel. Pour réagir à cette observation, il a confirmé que la révision des rôles des opérations-pays, des bureaux régionaux et des divisions au Siège avaient été achevée dans une large mesure, et qu'elle allait éclairer par la suite la révision des responsabilités et des pouvoirs. Si nécessaire, le HCR inclura des informations spécifiques sur les rôles dans les futures orientations officielles.

C. Budget et finances

16. Le Comité a noté qu'en 2020, le total des revenus avait augmenté de manière significative par rapport à 2019. Les contributions volontaires ont augmenté d'environ 18 %, pour représenter 98,7 % des revenus globaux de l'Organisation. Le Comité a également noté que les finances du HCR demeurent solides, avec des niveaux élevés de liquidité. Il a cependant prévenu que cette apparence de grande liquidité est surtout due aux 1 045 millions de

dollars E.-U. inclus dans le cadre d'accords conclus avec des donateurs pour les années futures. L'utilisation des ressources est aussi soumise à des contraintes, car les fonds sans restriction ne représentent que 11 % des contributions de 2020.

17. Concernant la réforme de l'approche de gestion axée sur les résultats, le HCR avait proposé que la structure par pilier soit remplacée par les domaines d'impact. Le Comité exécutif a pris acte de cette proposition, et a ainsi approuvé la révision du Règlement de gestion du HCR à compter du 1^{er} janvier 2022. Il a demandé au Haut Commissaire de veiller au maintien de la qualité des informations budgétaires. Le Comité a réitéré l'observation faite par le Comité exécutif, à savoir que la modification de la structure budgétaire et des règles de gestion financière permet de remplir, grâce aux nouveaux domaines d'impact proposés, les exigences de transparence et de qualité, en particulier dans les rapports financiers. Il a donc fait sienne la décision par laquelle le Comité exécutif demandait au HCR de continuer d'examiner l'impact du changement de sa structure budgétaire, d'analyser les avantages de ce changement et de donner l'assurance que la nouvelle structure budgétaire remplit les exigences de transparence et de qualité.

18. Répondant à cette observation, le HCR a confirmé qu'au cours des prochains cycles budgétaires, il allait continuer d'examiner la structure budgétaire modifiée afin d'en rendre compte au Comité exécutif, comme exigé. Il tire déjà des leçons de la préparation, pour la première fois, du budget à l'aide du nouvel outil budgétaire et du nouveau cadre de gestion axée sur les résultats.

19. Le Comité a aussi noté les domaines nécessitant des améliorations concernant les modalités d'analyse des écarts au niveau des dépenses dans les opérations-pays des sept bureaux régionaux. Il a estimé que l'analyse granulaire effectuée sur divers pays était de peu d'utilité pour étudier les soldes globaux du HCR, et a recommandé à celui-ci d'améliorer l'examen des résultats par l'analyse des écarts sur la base des résultats consolidés, complétée par des critères pertinents.

20. Le Comité a également estimé que d'importants montants décaissés dans le cadre d'accords avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) étaient reportés au titre de postes non soldés dans des délais de plus d'un an, et que les opérations-pays ne réclamaient pas le remboursement en temps voulu. Il recommande au HCR de voir dans quelle mesure simplifier, dans la conception du nouveau système de gestion intégrée, l'enregistrement des transactions avec l'UNOPS afin de faciliter le rapprochement en temps voulu des postes non soldés et de réduire au minimum la nécessité d'effectuer des paiements anticipés.

21. En réponse aux observations susmentionnées, le HCR continuera d'améliorer l'analyse générale des écarts au niveau des dépenses. Lors de la conception du nouveau système de gestion intégrée, il examinera - pour les optimiser - les processus relatifs à la gestion des membres du personnel associé, y compris ceux engagés à travers l'UNOPS.

D. Assistance en espèces aux bénéficiaires

22. Le Comité a examiné la vérification de la qualité des données, effectuée par les opérations du HCR avant de transmettre les listes de paiement en espèces aux prestataires de services financiers, et a noté des lacunes dans la documentation relative à cette vérification. Il a recommandé d'utiliser un identifiant unique dans les listes de paiement et d'améliorer la qualité du contrôle des données sous-jacentes des personnes prises en charge.

23. Le Comité a identifié la nécessité d'améliorer la gestion de bout en bout des données dans l'outil de gestion de l'assistance en espèces du HCR (CashAssist), surtout afin de régler les problèmes liés à l'absence d'un traitement intégré des listes de paiement en espèces avec les prestataires de services financiers. Il a recommandé la mise au point d'une solution d'appui technique permettant d'améliorer la connectivité des prestataires de services financiers avec l'outil CashAssist.

24. Le Comité a également relevé des lacunes dans les orientations sur la détermination de la valeur des transferts monétaires. Par exemple, ces orientations ne couvrent pas les éléments spécifiques à l'organisation ni ne définissent les responsabilités pour la détermination de la valeur des transferts monétaires dans les opérations-pays. Le Comité recommande donc au

HCR de fixer des orientations pour un calcul plus clair de la valeur des transferts monétaires, compte tenu du contexte opérationnel.

25. En réponse aux recommandations susmentionnées, le HCR prendra des mesures pour mettre au point, à l'intention des opérations, des orientations sur la gestion de l'identité, la vérification des données et le calcul de la valeur des transferts monétaires. Une autre fonctionnalité dans CashAssist sera mise au point pour générer la notification afin d'alerter les utilisateurs sur un double emploi éventuel d'identifiants pour les individus. La connectivité des prestataires de services financiers avec CashAssist sera davantage améliorée par la mise au point d'une plate-forme centrale de connectivité assurant une meilleure interface entre les systèmes internes du HCR et les prestataires de services financiers externes.

E. Gestion des partenariats d'exécution

26. Le Comité a noté l'absence d'orientations générales et globales sur les processus de gestion des partenariats d'exécution. Les instructions y relatives sont éparpillées dans plusieurs documents. Il a donc estimé qu'un ensemble consolidé d'orientations, résumant la réglementation existante sur la gestion des partenariats sur plusieurs années, à un même lieu, pourrait rendre le processus plus transparent et simplifier les opérations quotidiennes. Le Comité a également estimé que le nouveau processus de gestion axée sur les résultats exige la révision des mécanismes de rapport et de contrôle du personnel du HCR. Il a recommandé que le HCR améliore les orientations ainsi que la formation du personnel sur l'atténuation des risques financiers liés au personnel des partenaires.

27. Le HCR réagira à ces recommandations par la publication d'ici fin 2022 d'un ensemble d'orientations générales sur les processus de gestion des partenariats d'exécution et par l'introduction d'un nouveau système de rapport, de contrôle et de suivi des projets (PROMS), consacré à la gestion des accords de partenariat.

F. Gestion des ressources humaines

28. Le Comité a examiné les efforts déployés par le HCR en matière de planification des effectifs et a identifié quelques domaines importants devant encore être renforcés dans l'avenir. Pour améliorer la planification des effectifs, le Comité a recommandé que le HCR mette en place une stratégie pertinente dans un cadre global. À cet égard, l'Organisation est en train de mettre au point et de tester un prototype pour une approche stratégique de planification de bout en bout des effectifs, qui permettra au Siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux-pays d'exécuter les cycles de planification, et qui en éclairera le cadre plus large.

29. Le Comité a également trouvé des lacunes, en termes de fonctionnalité, dans l'applicabilité des tableaux de bord nouvellement mis au point pour la planification des effectifs. Il a recommandé au HCR d'améliorer l'analyse de données et de définir les principaux indicateurs permettant de fixer des repères au niveau des effectifs entre les opérations, afin de déterminer si une opération est bien pourvue en personnel par rapport à d'autres. Le HCR exécutera cette recommandation par l'application du nouveau système de gestion des ressources humaines devant permettre des analyses plus poussées en la matière.

30. Le Comité a aussi constaté que les opérations-pays ne procédaient pas à une analyse solide d'évaluation de l'offre et de la demande future en matière de ressources humaines. Il a jugé indispensable que les opérations-pays effectuent une telle analyse pour savoir le nombre de personnes nécessaires pour effectuer le travail. Il a donc recommandé au HCR de mettre au point des outils d'examen des effectifs afin d'aider les opérations à déterminer leurs besoins en personnel. En réponse à cette recommandation, le HCR s'est engagé à mettre au point un outil à cet effet. Il a aussi publié récemment un manuel pour concevoir sa présence sur le terrain, ainsi que des instructions pour la planification générale de 2022, comprenant des aspects de la planification des effectifs et de la gestion des postes.

G. Gestion du parc mondial de véhicules

31. Afin d'optimiser l'efficacité et l'opérabilité dans l'utilisation de ses véhicules, le HCR collecte les données liées à son parc mondial, grâce à divers outils et à une méthode structurée de contrôle et d'analyse des données. Pour que les mesures découlant de l'analyse soient appliquées comme il se doit, les données doivent être complètes et de qualité suffisante. Le Comité a constaté qu'un nombre important de données examinées sur la gestion du parc étaient généralement de mauvaise qualité, avec des entrées manquantes. Il a donc recommandé d'améliorer l'enregistrement des données et d'optimiser les outils de collecte afin d'éviter les défaillances à l'enregistrement. Pour les décisions opérationnelles et de gestion, l'utilisabilité des données doit être améliorée.

32. En réponse à ces observations, le HCR poursuivra ses efforts visant à améliorer la qualité des données enregistrées dans le système de gestion du parc (FleetWave). Il le fera par un suivi proactif, en collaboration avec les opérations identifiées comme s'étant considérablement écartées de la norme d'enregistrement des données. Les bureaux régionaux seront aussi appelés à jouer un rôle plus actif dans l'examen et le contrôle de la qualité des données. Le HCR continuera d'améliorer le système FleetWave, jusqu'à ce qu'un niveau optimal d'utilisabilité soit atteint.

H. Programme de transformation institutionnelle

33. Le Comité a noté que, dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, le HCR avait commencé l'exploration et l'introduction de nouvelles méthodes de travail, avec des outils modernes comme les technologies *Cloud*, afin de soutenir les processus pertinents. Ce programme fait partie de la stratégie de transformation du HCR dans un délai pluriannuel.

34. Le Comité a noté la complexité du programme liée au choix de la meilleure solution possible et à l'implication de beaucoup d'acteurs externes, d'où la nécessité d'une coordination. Pour les prochaines phases de planification et d'exécution du programme, le HCR doit, selon le Comité, mettre l'accent sur l'aperçu et le suivi coordonnés du budget-programme.

35. Le Comité a estimé que les risques liés au programme de transformation institutionnelle n'étaient pas suffisamment pris en compte dans les registres de risques stratégiques et opérationnels. À son avis, les risques doivent être analysés, appréciés et examinés de façon plus approfondie. Le Comité a recommandé au HCR de procéder à une appréciation globale des risques liés à l'ensemble du programme et de les inclure dans le registre des risques stratégiques.

36. Le HCR a pris note de ces recommandations et a recruté aux principaux postes afin de veiller à ce que le bureau de gestion du programme de transformation institutionnelle soit bien pourvu en ressources nécessaires pour un contrôle efficace, ainsi que pour le suivi du budget. Le bureau de gestion du programme et les équipes de projets se réunissent régulièrement en vue d'une coordination efficace et d'une communication sur tous les aspects, notamment les budgets et d'autres éléments communs de projet. En outre, le HCR inclura dans le registre des risques stratégiques les risques identifiés au niveau du programme, et qui y sont liés de façon expresse.

III. Conclusion

37. 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 2020 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 2020</i>	
A. Réponse à la COVID-19	
<p>2020/62 - Le Comité recommande au HCR d'améliorer l'appui concerté que le Siège et les bureaux régionaux apportent aux opérations-pays pour l'approvisionnement en fonction des besoins et la distribution d'articles de stock, en particulier lors des situations d'urgence comme la pandémie de la COVID-19.</p> <p><i>(paragraphe 62 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Le Siège et les bureaux régionaux du HCR continueront d'améliorer l'appui aux opérations-pays. L'Organisation a mis à disposition un outil global de prévision de l'offre et de la demande afin de contribuer à la prévision des besoins en matière d'approvisionnement et de distribution. En outre, elle est en train de préparer des orientations opérationnelles globales sur la gestion de bout en bout des articles non alimentaires. Ces orientations clarifieront les rôles et les responsabilités de chaque bureau au sein de l'Organisation concernant l'établissement de plans d'approvisionnement en fonction des besoins, le plan de distribution et les options envisageables pour la consolidation et la gestion de l'approvisionnement en articles non alimentaires. Elles vont également prévoir des modèles et des formulaires pour la distribution d'articles non alimentaires et le rapprochement des stocks. En outre, lors de la phase de mise au point, le HCR explorera les possibilités offertes par le nouveau système de gestion intégrée pour améliorer le suivi des stocks et la responsabilité.</p>
B. Décentralisation et régionalisation	
<p>2020/73 - Le Comité recommande au HCR d'accorder la priorité à la redéfinition des rôles et des responsabilités au niveau des bureaux régionaux et des entités du Siège, de l'aligner et de veiller à ce que les rôles des structures redéfinies soient intégrés dans le cadre réglementaire, le cas échéant.</p> <p><i>(paragraphe 73 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>La révision des rôles, des responsabilités et des pouvoirs, publiée initialement en octobre 2019 et éclairée par modèle à jour de trois lignes de défense permettra de régler le problème de clarté des rôles et des responsabilités. La révision des rôles des opérations-pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège a été dans une large mesure achevée. Elle éclairera la révision des responsabilités et des pouvoirs. Si nécessaire, des informations spécifiques sur les rôles seront fournies dans les orientations officielles de manière à ne pas fragmenter le concept global de rôles, responsabilités et pouvoirs.</p>
C. Budget et finances	
<p>2020/88 - Le Comité recommande au HCR de continuer d'examiner l'impact du changement de sa structure budgétaire sur les gains d'efficacité, d'analyser les avantages des changements proposés, de communiquer sur les résultats de l'analyse et de donner l'assurance que la structure proposée du budget remplit les exigences de transparence et de qualité.</p> <p><i>(paragraphe 88 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Au cours des prochains cycles budgétaires, le HCR continuera d'examiner sa structure budgétaire modifiée, afin d'en rendre compte au Comité exécutif, comme exigé par la décision pertinente dans le rapport de la 71^e session du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire (A/AC.96/1209). Au chapitre III, section B intitulée « Décision sur la révision du Règlement de gestion par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires », le paragraphe 13 précise notamment que le Comité exécutif</p>

	<p>« [a]pprouve l'examen de l'impact de ces changements de la structure et de la période budgétaires sur l'efficacité dans la gestion et la capacité du HCR à s'acquitter de son mandat, afin de procéder si nécessaire à des révisions à présenter au Comité exécutif au plus tard en 2025, avec des examens préliminaires en cas de besoin ».</p> <p>Il convient de noter qu'un prototype de budget programme de 2022, avec des tableaux sur les nouveaux domaines de résultats, a été présenté aux États membres. L'exposé y relatif a mis en lumière le fait que i) la présentation classique par type de dépenses pour le Siège, les programmes globaux et le terrain sera maintenue ; ii) une nouvelle présentation par groupe de populations gardera l'accent sur les piliers par type de population assistée ; et iii) de nouveaux tableaux sur les domaines d'impact, les domaines de réalisation et les domaines favorables, en fonction des objectifs de développement durable des Nations Unies, permettront d'élargir considérablement la portée de la présentation du budget-programme. En termes d'analyse des avantages envisagés, le HCR est déjà en train de tirer des leçons de la préparation pour la première fois d'un budget avec le nouvel outil de budgétisation et le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats.</p>
<p>2020/106 - Le Comité recommande au HCR d'effectuer une analyse des écarts au sein de l'Organisation concernant l'état des performances financières et la situation financière, complétée par des éléments provenant des bureaux régionaux et des critères pertinents pour les écarts significatifs identifiés le cas échéant.</p> <p><i>(paragraphe 106 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Le HCR effectuera l'analyse requise des écarts et sollicitera des éléments des bureaux régionaux, si nécessaire.</p>
<p>2020/154 - Le Comité recommande au HCR de concevoir ses nouveaux systèmes de gestion intégrée et de gestion financière et de la chaîne d'approvisionnement, afin de simplifier l'enregistrement des transactions avec l'UNOPS, de faciliter le rapprochement en temps voulu des postes non soldées et de réduire au minimum la nécessité d'importants préfinancements dans le cadre d'accords avec l'UNOPS.</p> <p><i>(paragraphe 154 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Les processus liés à la gestion du personnel associé, notamment ceux exécutés dans le cadre d'accords avec l'UNOPS, seront revus et optimisés lors de l'application du nouveau système de gestion intégrée. Le HCR est actuellement en discussion avec l'UNOPS sur l'accord global. La pleine exécution de la présente recommandation dépend aussi des conclusions conjointes avec l'UNOPS sur l'approche la plus optimale pour atteindre le niveau attendu de préfinancement au moyen de paiements anticipés. Le Règlement financier de l'UNOPS prévoit à l'article 105.01 c) qu'il ne peut s'engager dans un accord de projet, sans avoir au préalable reçu les fonds y relatifs.</p>
<p>D. Assistance en espèces aux bénéficiaires</p>	
<p>2020/193 - Le Comité recommande au HCR d'utiliser un identifiant unique dans la liste de paiement et d'améliorer la qualité du contrôle des données sous-jacentes des personnes prises en charge, afin d'améliorer la clarté de la liste de paiement et d'éviter les doublons.</p> <p><i>(paragraphe 193 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Afin d'améliorer le processus de contrôle interne de la qualité des données fournies par les gouvernements des pays d'accueil et d'autres partenaires d'enregistrement, le HCR mettra au point des orientations sur la gestion de l'identité, à l'intention des opérations, et ajoutera une autre fonctionnalité dans CashAssist en vue de générer des notifications à des utilisateurs ou équipes spécifiques les alertant sur</p>

	<p>les éventuels doublons détectés par le système. La base de données du HCR pour l'enregistrement (proGres) utilise déjà des identifiants uniques pour les individus. Le HCR mettra également à jour son module de formation sur CashAssist et publiera d'autres orientations sur la vérification des données.</p>
<p>2020/205 - Le Comité recommande au HCR de mettre au point une solution d'appui technique pour améliorer la connectivité des prestataires de services financiers avec CashAssist, et de veiller à ce que d'importantes erreurs systématiques dans l'interface de programmation d'applications avec CashAssist puissent être détectées tôt et corrigées sans anicroche.</p> <p><i>(paragraphe 205 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>La connectivité des prestataires de services financiers avec le système CashAssist du HCR pour la gestion des interventions en espèces sera améliorée par la mise en œuvre d'un centre de connectivité numérique pour la plate-forme bancaire. Le HCR est actuellement en train de mettre au point la preuve de concept pour cette plate-forme de connectivité. Il envisage de démarrer son application avant fin 2021. Le Centre de connectivité est un projet par lequel le HCR mettra en place une plate-forme centrale de connectivité servant d'interface pour aller de l'écosystème financier interne du HCR à une plate-forme d'intégration permettant d'avoir accès aux prestataires de services financiers externes. Une fois la preuve de concept approuvée, le centre de connectivité sera aligné sur le nouveau système de gestion intégrée lors de leur mise en œuvre.</p>
<p>2020/212 - Le Comité recommande au HCR de publier des orientations pour le calcul de la valeur des transferts monétaires, offrant aux opérations de la souplesse permettant de définir la meilleure approche pour le calcul de cette valeur en fonction du contexte opérationnel et avec l'implication du bureau régional.</p> <p><i>(paragraphe 212 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Le HCR fixera des orientations pour le calcul de la valeur des transferts monétaires. Ces orientations permettront de régler les problèmes spécifiques à l'Organisation et de dire clairement à qui incombe la détermination de la valeur des transferts monétaires. Elles offriront aux opérations de la souplesse en fonction de leur contexte opérationnel spécifique.</p>
<p><i>E. Gestion des partenariats d'exécution</i></p>	
<p>2020/231 - Le Comité recommande au HCR de consolider et de compléter les documents d'orientation pour les processus de gestion des partenariats d'exécution dans le cadre d'un répertoire global comprenant aussi les règlements adoptés en réponse aux recommandations antérieures d'audit.</p> <p><i>(paragraphe 231 du rapport d'audit de 2020)</i></p> <p>2020/238 - Le Comité recommande au HCR d'assigner clairement, dans le prochain document d'orientation générale pour la gestion des partenariats d'exécution, la responsabilité pour l'approbation de la prorogation de la période de mise en œuvre/liquidation des accords de partenariat d'exécution au niveau des bureaux régionaux.</p> <p><i>(paragraphe 238 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>La Division de la planification stratégique et des résultats (DSPR) envisage de publier d'ici fin 2022 un document d'orientation générale sur les processus de gestion des partenariats d'exécution. La DSPR va y prévoir des dispositions indiquant clairement qu'il appartient aux bureaux régionaux d'approuver la prorogation de la période d'exécution ou de liquidation des accords de partenariat de mise en œuvre. Ces dispositions seront incluses dans une instruction administrative pour la clôture des comptes en fin d'année 2021. Par la suite, cette instruction administrative sera intégrée dans le document d'orientation générale pour la gestion des partenariats de mise en œuvre, mentionné plus haut en réponse à la recommandation faite au paragraphe 231 du rapport d'audit de 2020.</p>
<p>2020/248 - Le Comité recommande au HCR de fournir d'autres instructions et d'assurer la formation du personnel des programmes et du contrôle des projets sur l'atténuation des risques financiers liés au personnel des partenaires dans le prochain document d'orientation générale.</p> <p><i>(paragraphe 248 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>La DSPR exécutera cette recommandation par la publication d'un document d'orientation générale sur la gestion des partenariats d'exécution (mentionné en réponse à la recommandation faite au paragraphe 238 du rapport d'audit de 2020), et par l'introduction d'un nouveau système de suivi, de contrôle et de rapports sur les projets (PROMS) pour la gestion des accords de partenariat. Le HCR s'efforcera de mettre à jour son matériel de formation en conséquence.</p>

F. Gestion des ressources humaines	
<p>2020/279 - Le Comité recommande au HCR d'améliorer l'analyse des données pour des rapports supplémentaires sur le tableau de bord ainsi que l'analytique des données devant faciliter l'analyse de la planification des ressources humaines. Le HCR doit donc définir les principaux indicateurs permettant d'établir des repères pour les opérations en matière d'effectifs et de mieux savoir si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont pourvus en personnel, comme il se doit, par rapport aux autres opérations.</p> <p><i>(paragraphe 279 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Avec l'application du nouveau système de gestion des ressources humaines, des systèmes analytiques avancés pourront être mis au point pour l'analyse globale des ressources humaines. Les exigences de l'analytique pour la planification des effectifs seront conçues, avec notamment la formation du personnel approprié à l'utilisation du nouveau système. Pour définir les principaux indicateurs, le HCR utilisera les mêmes repères que d'autres organisations humanitaires internationales. L'analytique sera disponible dans 18 mois à la suite du déploiement du nouveau système.</p>
<p>2020/288 - Le Comité recommande au HCR de mettre en place une stratégie de planification des effectifs dans un cadre global, afin d'améliorer cette planification de toute urgence.</p> <p><i>(paragraphe 288 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>En 2021, la Division des ressources humaines a mis au point un prototype d'approche de planification stratégique de bout en bout des effectifs devant permettre au Siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux-pays d'exécuter le cycle de planification stratégique des effectifs. Ce prototype, qui sera piloté en 2021-2022 et ajusté en 2023, éclairera le cadre plus large de planification des effectifs et en constituera l'un des volets importants.</p>
<p>2020/296 - Le Comité recommande au HCR de mettre au point des outils d'examen du personnel pour aider ses opérations à évaluer leurs besoins. Le HCR doit demander à ces opérations d'effectuer une analyse de l'offre et de la demande afin de déterminer le nombre de personnes nécessaires pour accomplir la tâche requise, sur la base d'un système fiable de gestion des données.</p> <p><i>(paragraphe 296 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>D'ici le deuxième trimestre de 2022, la mise au point et la publication d'un outil d'examen des effectifs auront été effectuées. Parmi les autres orientations et instructions récemment publiées, pouvant aider les opérations sur le terrain à analyser leurs besoins en personnel dans le cadre de leurs plans annuels et pluriannuels, il y a le manuel du HCR pour la conception de sa présence sur le terrain et l'instruction administrative pour la planification de 2022, comprenant une annexe sur la planification des effectifs et la gestion des postes.</p>
G. Gestion du parc mondial de véhicules	
<p>2020/311 - Le Comité recommande au HCR de prendre des mesures pour veiller à ce que les opérations procèdent régulièrement aux vérifications des données FleetWave concernant la quantité et la qualité des entrées. Les motifs des écarts doivent être identifiés et les données erronées corrigées. Ce processus s'applique aussi à l'enregistrement des données dans le carnet de bord des véhicules avant qu'il ne soit remplacé par une solution électronique.</p> <p><i>(paragraphe 311 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Le HCR a mis en place diverses mesures pour assurer la qualité des données enregistrées dans FleetWave. Par exemple, depuis janvier 2021, la Division de la gestion administrative et financière fait chaque mois des mises à jour sur les entrées de données FleetWave à toutes les opérations, par le biais des bureaux régionaux, et sollicite leur coopération pour identifier et signaler toute anomalie. Elle suit aussi de façon proactive, avec les opérations, les entrées de données s'écartant des normes, afin d'obtenir des éclaircissements et de veiller à ce que les corrections soient effectuées si nécessaire.</p>
<p>2020/312 - Le Comité recommande que le HCR optimise avec le fournisseur de FleetWave son outil afin d'éviter l'enregistrement défectueux des données et d'améliorer leur utilisabilité.</p> <p><i>(paragraphe 312 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>En collaboration avec le fournisseur du service FleetWave, le HCR effectue depuis 2019 d'importants changements et apporte des améliorations à cet outil. Il continuera de le faire jusqu'à ce qu'un niveau optimal d'utilisabilité soit atteint.</p>

H. Programme de transformation institutionnelle	
<p>2020/334 - Le Comité recommande au HCR de mettre l'accent sur le contrôle et le suivi coordonnés du budget-programme et le contrôle des dépenses lors des phases de planification et de mise en œuvre du programme de transformation institutionnelle.</p> <p>(paragraphe 334 du rapport d'audit de 2020)</p>	<p>Les recrutements ont récemment été effectués aux principaux postes – et d'autres sont en cours – pour veiller à ce que le bureau du Programme de transformation institutionnelle soit bien pourvu en ressources afin d'assurer de façon efficace le contrôle, le suivi du budget et le contrôle des dépenses du programme. Ces ressources comprennent le Directeur du programme, le Gestionnaire du programme, les Administrateurs chargés du contrôle des projets, un Responsable de la communication et un Administrateur chargé des rapports. En plus, des réunions ont régulièrement lieu entre le bureau de gestion du programme et les équipes de projet, en vue d'une coordination efficace et d'une communication sur les dépenses et le budget, ainsi que sur d'autres aspects importants comme les éléments communs du projet.</p>
<p>2020/350 - Le Comité recommande au HCR de procéder à une appréciation globale des risques pour l'ensemble du programme de transformation institutionnelle. Les risques aussi bien financiers que techniques doivent être examinés dans le cadre de cette appréciation des risques.</p> <p>(paragraphe 350 du rapport d'audit de 2020)</p>	<p>Le bureau du Programme de transformation institutionnelle coordonne un processus de consultation avec les principaux groupes de parties prenantes comme les membres du Comité exécutif du programme, les entrepreneurs, les coordonnateurs d'activités, les gestionnaires de projet et d'autres acteurs pour évaluer les risques liés au programme et en parler, et veiller à ce qu'ils soient gérés et atténués efficacement.</p>
<p>2020/351 - Le Comité recommande au HCR d'inclure expressément les risques liés au programme de transformation institutionnelle dans le registre des risques stratégiques.</p> <p>(paragraphe 351 du rapport d'audit de 2020)</p>	<p>Des discussions ont eu lieu avec l'équipe de gestion globale des risques sur cette question. Les risques identifiés au niveau du Programme de transformation institutionnelle et qui y sont expressément liés seront inclus dans le registre des risques stratégiques du HCR.</p>
<i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2019</i>	
A. Conclusions relatives aux finances	
<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 portent sur l'ensemble du progiciel.</p> <p>(paragraphe 88 du rapport d'audit de 2019)</p>	<p>L'exécution de cette recommandation se fera par l'introduction de la fonctionnalité nécessaire lors de la conception du nouveau système de gestion intégrée. Le HCR a déjà entamé les discussions sur sa conception. Il est confiant, au vu de l'examen initial des processus automatiques de contrôle d'accès et de délégation de pouvoir, que le futur système apportera beaucoup d'amélioration dans ce domaine. Le HCR confirme que ce domaine essentiel reste concerné par la conception du nouveau système.</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 défense dans le cadre 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 étant</p>	<p>En juillet 2020, l'Institut des auditeurs internes (IIA) a fait une importante mise à jour sur le modèle des trois lignes de défense. Ce modèle de l'IIA axé sur les risques a été enrichi des principes directeurs. Il ne se focalise plus uniquement sur le concept de « défense ». Au vu des éléments nouveaux introduits par l'IIA, le HCR a commencé à mettre au point vers fin 2020 un document de réflexion sur l'application du nouveau modèle de « trois lignes » de l'IIA et à réviser et actualiser en conséquence les rôles, les responsabilités</p>

<p>chargés de la deuxième ligne de maîtrise des risques. (<i>paragraphe 135 du rapport d'audit de 2019</i>)</p>	<p>et les pouvoirs à divers niveau au sein de l'organisation. Ce document de réflexion devrait être complètement finalisé en fin 2021, pour que les éléments découlant du processus de planification de 2022 puissent être pris en considération.</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. (<i>paragraphe 141 du rapport d'audit de 2019</i>)</p>	<p>Des descriptifs de poste liés aux nouvelles fonctions au sein des bureaux régionaux ont été publiés ou mis à jour, reflétant des attributions spécifiques. Les mesures décrites dans la réponse du HCR à la recommandation faite au paragraphe 126 du rapport d'audit de 2019 permettront aussi de donner suite à cette recommandation.</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. (<i>paragraphe 168 du rapport d'audit de 2019</i>)</p>	<p>Le HCR a mis en place un modèle de suivi des coûts qui permet de mesurer et de suivre les allocations budgétaires et les dépenses liées à la décentralisation et à la régionalisation. Un ensemble d'indicateurs clés de performance a été validé et automatisé pour permettre le contrôle requis. Concernant la recommandation d'évaluer les résultats, le HCR envisage de le faire en 2023 quand l'approche décentralisée et régionalisée aura été mise en œuvre depuis une période plus longue, ce qui donnerait plus de sens à l'évaluation. Comme mesure provisoire d'évaluation, des conseils en gestion ont été sollicités du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies. Ils devront être publiés au troisième trimestre de 2021.</p>
<p>C. Gestion des partenariats d'exécution</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. (<i>paragraphe 231 du rapport d'audit de 2019</i>)</p>	<p>À travers l'Organisation, les lacunes relevées dans la définition des indicateurs d'impact sont corrigées par la révision du système de gestion axée sur les résultats. Dans le cadre de l'application du nouveau système (COMPASS), les bureaux-pays sont formés à une meilleure gestion des accords de partenariat. Le HCR continuera de soutenir les opérations, en mettant en œuvre la phase d'obtention des résultats de COMPASS, prévue aux troisième et quatrième trimestres de 2021, avec notamment la fourniture des orientations et la tenue d'ateliers de formation sur les indicateurs à jour d'impact et de performance. Une fois les ateliers terminés, le HCR considèrera que cette recommandation sera exécutée.</p>
<p>D. Gestion du parc mondial de véhicules</p>	
<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 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>La DFAM est sur le point de mettre en place un fonds distinct pour les activités d'autofinancement dont feront partie les activités liées à la gestion du parc mondial de véhicules. Dans le cadre de la nouvelle structure du fonds des activités d'autofinancement, le budget et les transactions liés à la gestion du parc mondial de véhicules seront suivis et déclarés de manière séparée afin de permettre une évaluation claire des performances et d'appliquer un processus simplifié d'allocation de ressources. La mise en place du nouveau fonds facilitera davantage la planification et les allocations budgétaires aux activités liées à la gestion du parc mondial de véhicules, notamment</p>

<i>(paragraphe 257 du rapport d'audit de 2019)</i>	l'allocation des recettes issues de la location et de la vente mentionnées dans cette recommandation.
<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 plan d'achat de véhicules reposera sur le plan du parc de 2021 et sur le modèle financier du parc mondial de véhicules. Le plan du parc à partir de 2021 comportera des données comme la taille actuelle du parc, la cession envisagée, l'utilisation, les commandes de véhicule, la taille envisagée du parc et le but visé en matière d'utilisation pour l'année. La DFAM a déjà communiqué aux opérations les besoins de planification du parc pour le cycle 2021-2022, en les informant des diverses mesures à appliquer au second semestre de 2021 concernant la taille du parc et sa planification pour 2022.</p>
<i>E. Procédures d'affectation et de dépense à l'UNOPS</i>	
<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 a mis à jour l'accord de décaissement pour l'UNOPS. Il a publié une instruction administrative générale pour le personnel associé. Ainsi, l'on s'attend à une amélioration des procédures de saisie des données dans le progiciel MSRP. À moyen terme, la conception et l'architecture du nouveau système de gestion intégrée devant remplacer l'actuel progiciel MSRP permettra la mise en œuvre de modalités plus optimales de gestion des données concernant le personnel associé en vue d'améliorer le suivi et les rapports.</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>Le nouveau modèle d'accord de décaissement à l'UNOPS, en vigueur depuis 2021, a introduit l'obligation de lui envoyer le bon de commande en indiquant son numéro de référence dans l'accord de décaissement, ainsi que sur les factures y relatives. Le processus centralisé d'examen en fin d'année des arrangements avec UNOPS sur la plate-forme de veille stratégique a été amélioré afin de mettre en lumière les bons de commande inutilisés ou non nécessaires et de les traiter en temps voulu.</p>
<i>F. Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données</i>	
<p>2019/343 - Le Comité recommande que les représentants de chaque opération-pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au Siège, signature à l'appui, de la mise hors service de progrès v3.</p> <p><i>(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le Service mondial des données du HCR a décidé de mettre au point une instruction administrative tenant compte d'autres aspects politiques et procéduraux liés à l'écosystème d'enregistrement de population et de gestion de l'identité. Les orientations initialement données aux opérations en 2020 sur la mise hors service de proGres v3 (exécutant la recommandation 342 du rapport d'audit de 2019) seront discrètement prises dans la nouvelle instruction administrative. Elles préciseront les modalités par lesquelles les bureaux régionaux et le Siège confirmeront la mise hors service. Même si l'instruction administrative sera publiée au quatrième trimestre de 2021, les opérations ont déjà commencé à confirmer électroniquement la mise hors service de proGres v3 après que les données ont été téléchargées sur la plate-forme de préservation des données (plate-forme numérique hors site devant servir d'entrepôt de données à garder indéfiniment).</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 veillera à ce que sa politique mondiale de protection des données indique clairement à qui incombe la responsabilité en matière de données aux niveaux local, régional et du Siège. Sa rédaction est à un niveau avancé, et elle devrait être finalisée avant fin 2021.</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>Pour procéder plus efficacement à une évaluation d'impact en matière de protection des données, le HCR a lancé le processus pour confier la sous-traitance des éléments de cette évaluation à un partenaire choisi de façon concurrentielle. Le contrat à cet effet devrait être conclu au second semestre de 2021. Le HCR estime que par cette sous-traitance, il peut veiller à ce que le processus soit mené de façon cohérente et en temps voulu, pour des systèmes de technologies de l'information et de la communication ayant un impact sur les données personnelles des personnes relevant de sa compétence.</p>
<p><i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2018</i></p>	
<p>A. Conclusions relatives aux finances</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>Pour les nouvelles demandes faites à partir de janvier 2021, le progiciel MSRP a été amélioré afin de permettre le suivi des immobilisations corporelles, des articles portant un numéro de série, des consommables et des articles en stock achetés en vue d'un transfert de propriété. Toutefois, le HCR ne voit pas la nécessité de déclarer de façon distincte les dépenses liées à un tel transfert dans les états financiers.</p>
<p>B. Initiatives de réforme</p>	
<p>2018/64 - Le Comité recommande que le HCR veille à ce que soient bien coordonnés les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires des nouvelles structures régionales et au Siège. Les responsabilités, les pouvoirs et le rattachement hiérarchique des gestionnaires doivent être intégrés dans les structures actuelles du HCR, et assortis de la coordination et du contrôle nécessaires au Siège.</p> <p><i>(paragraphe 64 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Voir les mesures mentionnées en réponse aux recommandations 126, 135 et 141 du rapport d'audit de 2019, qui donnent aussi suite à la présente recommandation.</p>
<p>C. 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 sur la publication d'une politique relative à la sécurité informatique devant comporter les exigences sur les normes minimales de sécurité informatique. Cette politique devrait être publiée au cours du troisième trimestre de 2021.</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</p>	<p>Le HCR a nommé un responsable de la sécurité informatique à 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 politique sur la sécurité informatique. Le responsable de la sécurité informatique adressera sur</p>

<p>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>une base régulière à la haute direction des rapports sur la sécurité informatique et en fera part au Comité supérieur de gestion sur une base semestrielle.</p>
<p><i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2017</i></p>	
<p>A. Gestion de la chaîne d'approvisionnement</p>	
<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 non alimentaires à l'échelle de l'Organisation. Des orientations opérationnelles sur la gestion de bout en bout des articles non alimentaires sont à la phase de rédaction finale. Elles permettront une gestion systématique de ces articles pendant le cycle de programme. Elles décriront les rôles et les responsabilités liées à leur distribution. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau système de gestion intégrée, et compte tenu de la nécessité de réduire les émissions des gaz à effet de serre, le HCR mettra au point d'ici fin 2021 une note conceptuelle pour évaluer le moyen le plus efficace d'organiser la gestion et la planification de l'approvisionnement d'articles de stock.</p>