



Assemblée générale

Distr. générale
30 juillet 2026
Français
Original : anglais

Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-dix-septième session

Genève, 12-16 octobre 2026

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Examen des rapports du Comité permanent

Budgets-programmes, gestion et contrôle financier et administratif

Audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés concernant la période allant du 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a réalisé pour la période allant du 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026. Il est présenté en application de la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire d'examiner à sa session plénière annuelle les rapports relatifs au contrôle du programme et de l'administration ([A/AC.96/1003](#), par. 25 1) f) vi)).



I. Introduction

1. La fonction d'audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est assurée par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), conformément aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, au Règlement financier de l'ONU et au Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires. Le BSCI a été créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 48/218 B.

2. Le présent rapport donne une vue d'ensemble des travaux d'audit interne du HCR que le BSCI a menés pour la période allant du 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026. Les rapports d'audit interne établis au cours de ladite période ont été publiés sur la page Web du BSCI, en application de la résolution 69/253 de l'Assemblée générale.

II. Stratégie d'audit interne et résultats obtenus

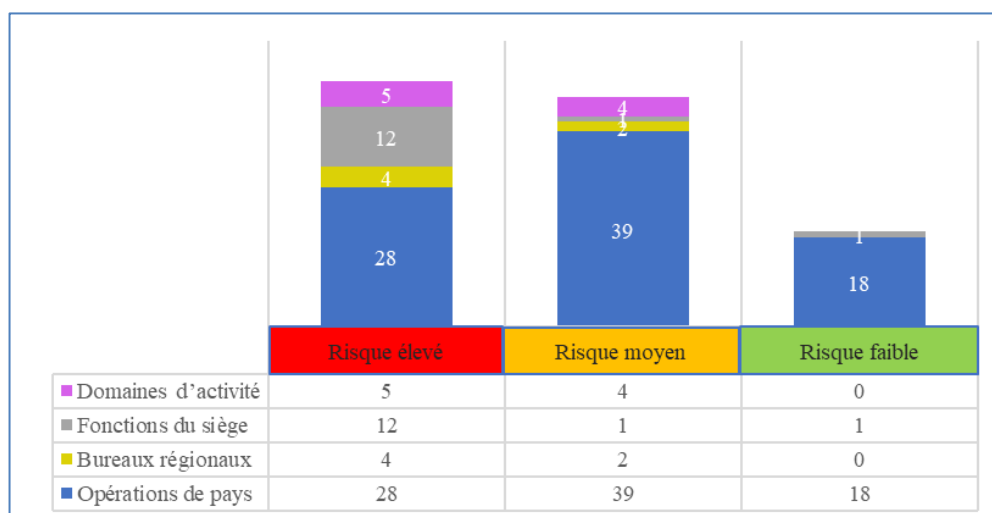
A. Stratégie

3. L'audit interne fournit une assurance sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles appliqués pour garantir la réalisation des objectifs organisationnels. Le BSCI suit une approche fondée sur les risques pour hiérarchiser ses activités dans les domaines présentant le plus grand risque pour le HCR et où l'audit interne sera le plus utile.

4. Le BSCI adapte sa méthode de planification des travaux fondée sur les risques à l'évaluation des risques du HCR tant au niveau stratégique qu'à l'échelle des différents pays. Il tient également compte dans la planification de ses activités des travaux de contrôle réalisés par d'autres prestataires d'assurance, notamment le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et, au HCR, le Bureau de l'Inspecteur général et le Service de l'évaluation. Il s'en sert pour évaluer les composantes de l'univers d'audit du HCR¹ (voir la figure I) et élaborer le plan annuel d'audit interne.

Figure I

Évaluation par le BSCI des composantes de l'univers d'audit du HCR pour la période allant 2026-2028



¹ L'univers d'audit du HCR comprend 85 opérations de pays, 6 bureaux régionaux, 14 fonctions du siège et 9 domaines d'activité.

5. Les activités examinées dans le présent rapport s'inscrivent dans un plan glissant sur trois ans. La stratégie d'audit du BSCI prévoit que les activités classées comme présentant un risque élevé ou moyen soient contrôlées respectivement tous les trois et cinq ans et que des examens à portée limitée sont effectués tous les cinq ans pour les activités à faible risque. Toutefois, la baisse significative des ressources au cours des dernières années en raison de la situation financière difficile du HCR ne permet pas au BSCI d'appliquer sa stratégie d'audit, ce qui a pour conséquence une diminution considérable du niveau d'assurance, en particulier compte tenu du contexte de risques accrus résultant des changements organisationnels intervenus au cours de la période considérée. En conséquence, le BSCI n'est plus en mesure de fournir une assurance suffisante concernant les domaines à haut risque tels que définis dans la stratégie d'audit. Les domaines à haut risque qui devaient faire l'objet d'un audit en 2026, mais qui n'ont pas pu être inclus dans le plan approuvé, correspondent à huit opérations nationales, trois bureaux régionaux, six fonctions du siège et un domaine thématique.

6. Par ailleurs, les coupes budgétaires ont limité la capacité du BSCI à répondre aux demandes de services consultatifs formulées par la direction, ainsi qu'à couvrir les domaines présentant un risque moyen ou faible, comme le prévoyait la stratégie d'audit. Par conséquent, aucune assurance ne sera disponible pour les entités à risque moyen ou faible dont les audits étaient initialement prévus pour 2026 mais qui ne pourront pas être réalisés comme prévu.

7. En raison d'un budget de déplacement limité, il a fallu réaliser des audits à distance, ce qui a eu des répercussions sur les vérifications sur place concernant l'exécution des programmes, en particulier dans le cadre d'opérations à risque élevé. Par ailleurs, la portée et la fiabilité des contrôles d'audit ont été affectées par l'incapacité des systèmes informatiques du HCR à fournir de manière constante des données fiables à des fins d'analyse lors des audits à distance.

8. Lors de la restructuration du HCR en 2025, le BSCI, du fait de son point de vue indépendant, de sa connaissance de l'organisation et de son expertise en matière de risques, a pu aider la direction à prendre des décisions éclairées. Il a également révisé son plan de travail annuel pour concentrer ses travaux sur les risques élevés et émergents. Dans ce contexte, il a : a) ajouté à son programme de travail des fermetures de bureaux du HCR ; b) mené une mission de conseil sur l'impact de la réduction des effectifs sur l'efficacité des contrôles internes ; c) modifié les modalités de l'audit prévu du Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale pour le recentrer sur un examen de l'efficacité opérationnelle du Bureau après sa restructuration ; d) effectué, au lieu d'un audit dans la région de l'Afrique de l'Est, de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs, une mission de conseil sur le cadre de contrôle des opérations de pays.

9. Face à la réduction des crédits alloués, le BSCI a mis davantage l'accent sur l'examen des gains d'efficacité dans tous ses audits et mené un audit thématique sur les déplacements, l'un des quatre domaines recensés par le HCR comme pouvant faire l'objet d'économies en 2025.

B. Étendue de l'audit

10. Le BSCI a mené à bien 11 missions, à savoir : a) 3 audits relatifs aux fonctions du siège, à des domaines thématiques et aux systèmes informatiques ; b) 6 audits d'opérations de pays² ; c) 2 missions de conseil (voir annexe I).

11. Le tableau 1 récapitule le nombre de missions d'audit et de conseil réalisées au cours des trois dernières années. Au cours de l'année à l'examen, le BSCI a continué de mettre l'accent sur les audits des fonctions du siège (c'est-à-dire les fonctions centralisées et opérationnelles qui gèrent le recensement des risques globaux, la réponse aux risques au moyen d'une stratégie, l'élaboration des politiques et des systèmes, ainsi que le suivi des

² Deux rapports d'audit (2025/074 et 2025/075) ont été publiés sur la base des résultats des travaux menés dans le cadre de l'audit des opérations du HCR au Tchad, y compris concernant la gestion des partenaires financés (AR2023-111-02).

performances et l'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation) et sur les audits des opérations de pays classées à haut risque.

12. La baisse du nombre d'audits réalisés au cours de la période considérée s'explique principalement par une diminution des effectifs du BSCI en raison de la suppression de trois postes. Par ailleurs, deux audits dont la planification était déjà bien avancée ont été annulés et les activités de terrain prévues pour un autre ont été reportées en raison de l'éclatement de conflits dans les pays concernés. Compte tenu de la probabilité réduite de pouvoir auditer les sites à haut risque tous les trois ans, le champ d'application des audits nationaux a été élargi afin d'assurer une couverture plus étendue des zones à haut risque au sein de certains pays. La restructuration organisationnelle a également eu une incidence sur le rythme de réalisation des audits.

Tableau 1

Nombre et catégories des activités du BSCI pour la période allant du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2026

	<i>Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques</i>	<i>Audits de bureaux régionaux</i>	<i>Audits d'opérations de pays</i>	<i>Missions de conseil</i>	<i>Total</i>
2025/26	3	0	6	2	11
2024/25	7	0	7	1	15
2023/24	13	2	10	0	25

13. Les audits de fonctions du siège, de domaines thématiques et de systèmes informatiques ont porté sur les domaines suivants : les dispositions en matière de santé et de sécurité au travail (2025/066), la fonction de contrôle de projet (2025/073) et l'optimisation des services cloud (2025/087). Les missions de conseil ont porté sur les incidences de la réduction des effectifs sur le bon fonctionnement des contrôles internes (2025/02686) et sur l'efficacité du modèle opérationnel du Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale pour l'exécution de son mandat dans la limite des ressources disponibles (2026/00161).

14. Les audits d'opérations de pays ont porté sur un total de 363 millions de dollars des États-Unis de dépenses³, comme indiqué au tableau 2. Ce montant représente 12 % des dépenses engagées en 2025 par le HCR dans les opérations sur le terrain.

Tableau 2

Dépenses des opérations sur le terrain* auditées au cours des trois dernières périodes de référence

(En millions de dollars É.-U.)

<i>Région</i>	<i>Montant total des dépenses</i>	<i>Dépenses des opérations auditées</i>	<i>Pourcentage 2025/26</i>	<i>Pourcentage 2024/25</i>	<i>Pourcentage 2023/24</i>
Asie et Pacifique	390	181	46 %	30 %	0 %
Afrique occidentale et centrale	464	148	32 %	8 %	23 %
Amériques	227	34	15 %	0 %	5 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	734	0	0 %	11 %	11 %
Corne de l'Afrique et Grands Lacs	759	0	0 %	35 %	0 %
Europe	547	0	0 %	0 %	63 %
Total	3 122	363	12 %	15 %	20 %

* Ne comprend pas les opérations de pays couvertes par des audits thématiques en raison de leur portée limitée.

³ Il s'agit des dépenses de 2025 pour les opérations menées dans les pays respectifs.

15. Les opérations de pays auditées pendant la période considérée ont porté à 25 le nombre total de pays dans lesquels des audits ont été réalisés au cours des trois dernières périodes. Ce nombre comprend 15 des 28 opérations de pays dont le BSCI a considéré qu'elles étaient à risque élevé. Le plan de travail pour 2026 prévoit l'audit de huit autres opérations de pays à haut risque, tandis que les cinq autres seront éventuellement incluses dans les plans de travail pour 2027 et 2028. Le tableau 3 présente, par région, les opérations auditées au cours des trois dernières périodes.

Tableau 3

Nombre d'opérations de pays* auditées au cours des trois dernières périodes, classées par région et par niveau de risque

<i>Région</i>	<i>Risque élevé</i>	<i>Risque moyen Risque faible</i>		<i>Total</i>
Asie et Pacifique	3			3
Afrique occidentale et centrale	4			4
Amériques	1	1		2
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3	1		4
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	3	1		4
Europe	1	3	4	8
Total	15	6	4	38

* Certains pays d'Europe et d'Asie-Pacifique ont fait l'objet d'un seul rapport d'audit. En outre, les opérations de certains pays peuvent avoir été couvertes par plusieurs rapports d'audit publiés au cours des trois dernières périodes de référence.

C. Analyse des recommandations

16. Le BSCI a émis 64 recommandations au cours de la période considérée. Le HCR les a toutes acceptées et a pris des mesures pour les appliquer, de sorte qu'au 30 juin 2026, six d'entre elles avaient déjà été appliquées et classées. On trouvera à l'annexe I le détail des recommandations formulées pour chaque audit.

17. Au 30 juin 2026, 120 recommandations demeuraient en souffrance et, pour 62 d'entre elles (52 %), la date butoir de mise en application était dépassée. Au 30 juin 2025, cette proportion était de 31 %. Le tableau 4 indique le nombre de recommandations émises au cours des trois dernières périodes de référence et les recommandations en souffrance à la fin de chaque période.

Tableau 4

Recommandations émises au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2026

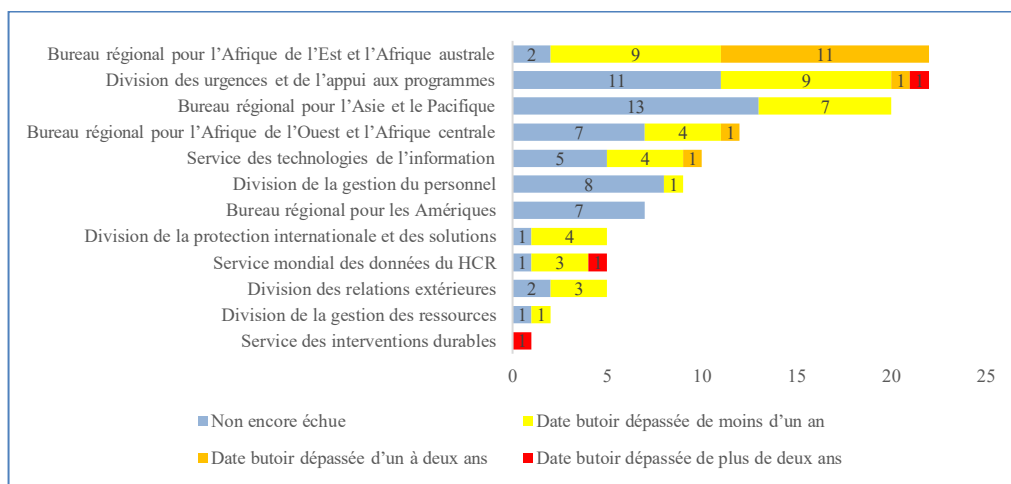
	<i>2023/24</i>	<i>2024/25</i>	<i>2025/26</i>
Nombre d'audits (à l'exclusion des missions de conseil)	25	14	9
Recommandations non appliquées au 1 ^{er} juillet	111	145	137
Recommandations émises pendant la période considérée	160	109	64
Total	271	254	201
Recommandations classées pendant la période considérée	(126)	(117)	(81)
Recommandations non appliquées au 30 juin	145	137	120
Date butoir dépassée	52	42	62
Pourcentage de recommandations dont la date butoir était dépassée au 30 juin	36 %	31 %	52 %

18. Le rythme d'application des recommandations a ralenti à la suite de la restructuration organisationnelle, les nouvelles entités ayant pris en charge les recommandations qui incombait aux anciennes. L'application tardive des recommandations s'est traduite par un affaiblissement des contrôles et a prolongé l'exposition du HCR aux risques recensés. Dans certains cas, des économies n'ont pas été faites du fait de ces retards. Par exemple, du fait du retard pris dans le transfert de la gestion du personnel des filiales, auparavant assurée par un prestataire externe, tel que recensé dans l'audit consacré aux modalités de gestion du personnel des filiales (2023/162), des économies annuelles à hauteur de 5,76 millions de dollars É.-U. n'ont pas été réalisées.

19. La figure II présente l'ancienneté, au regard de la date butoir, des recommandations non appliquées au 30 juin 2026.

Figure II

Ancienneté des recommandations non appliquées au 30 juin 2026

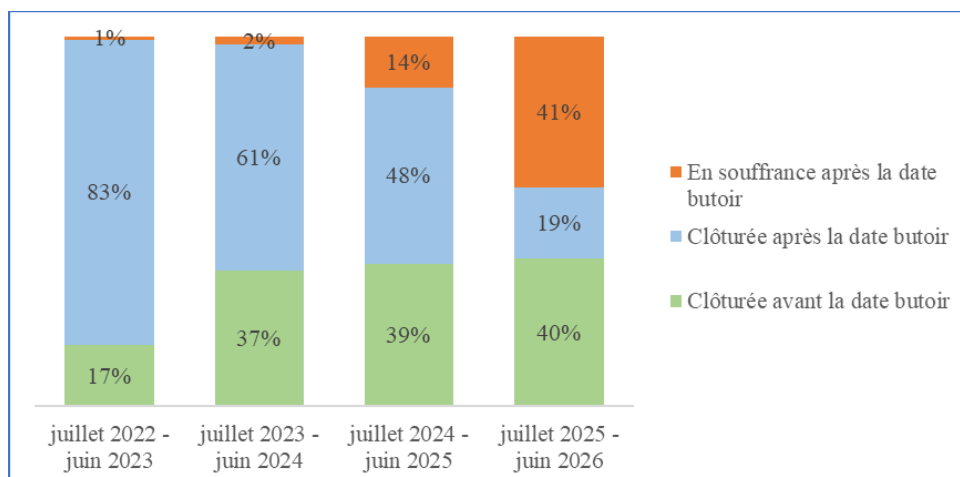


20. Au 30 juin 2026, 26 recommandations étaient en souffrance depuis longtemps – contre 7 au 30 juin 2025 –, dont 17 avaient dépassé la date butoir depuis plus de douze mois et 9 étaient en suspens depuis plus de deux ans, bien qu'elles ne soient pas encore arrivées à échéance ou aient dépassé la date butoir depuis plus de douze mois (voir l'annexe II pour plus de précisions). Le BSCI a de nouveau indiqué à la direction du HCR que les conclusions qui l'avaient amené à émettre lesdites recommandations demeuraient valables et a réaffirmé la nécessité d'assurer leur application.

21. La figure III montre l'évolution de l'application des recommandations dont la date butoir était fixée entre juillet 2022 et juin 2026.

Figure III

Évolution de l'application des recommandations d'audit pour lesquelles la date butoir était entre juillet 2022 et juin 2026



D. Économies et recouvrements des coûts

22. Le BSCI a relevé des transactions irrégulières et recommandé que les entités compétentes du HCR procèdent au recouvrement des fonds dans le cadre de l'audit de l'opération au Pakistan (2025/046). Au cours de la période considérée, des économies et des recouvrements de coûts d'un montant total de 7,4 millions de dollars É.-U. ont été enregistrés à la suite de l'application des recommandations d'audit concernant les opérations en Éthiopie (2024/099) et en Égypte (2024/096) et l'organisation des déplacements (2025/009).

III. Résumé des activités d'audit interne

23. Le HCR a recensé 15 risques institutionnels d'importance stratégique répartis en huit catégories⁴ qui doivent être atténués pour que les objectifs soient atteints plus efficacement. Deux nouveaux risques ont été inscrits en février 2025 dans le registre des risques : 1) les déficits de trésorerie potentiels dus aux retards de versement des donateurs ou à des perturbations, et 2) le risque de contracter des engagements au-delà des fonds disponibles. Compte tenu du contexte dans lequel le HCR a mené ses activités au cours de la période considérée, certains risques se sont concrétisés, comme le montrent les informations relatives aux huit catégories de risques d'importance stratégique présentées ci-dessous.

A. Financement et liquidités

1. Un financement de qualité pour répondre aux besoins essentiels des personnes contraintes de fuir

24. Le HCR a subi d'importantes réductions de son financement au cours de la période considérée, ce qui s'est traduit par la fermeture du Bureau régional pour l'Afrique australe et de bureaux de terrain, la résiliation de contrats de travail et une diminution du nombre de partenaires financés dans toutes les opérations auditées. Toutefois, la rapidité et l'ampleur des réductions de financement, encore aggravées par la restructuration organisationnelle d'ensemble, ont limité la capacité des services opérationnels à redéfinir leurs priorités et à adapter leurs activités aux ressources disponibles, ce qui a accru le risque de perturbation de l'exécution des programmes. Les bureaux et les opérations de pays n'avaient pas encore évalué l'impact des réductions budgétaires et des déficits de financement qui en découlaient sur la protection et le bien-être des personnes déplacées.

25. Toutes les opérations sur le terrain auditées ont reçu seulement entre 35 % et 50 % des fonds budgétés dans leur plan opérationnel. Par ailleurs, les frais de personnel et les frais administratifs liés aux opérations sur le terrain, ainsi que les coûts des partenaires financés, n'ont pas diminué proportionnellement aux niveaux de financement, ce qui a réduit les fonds disponibles pour les opérations. Le décaissement de fonds destinés aux opérations au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074 et 2025/075) et au Pakistan (2025/046) en fin d'exercice, sans planification adéquate, s'est traduit par un manque d'efficacité, comme l'ont souligné les audits respectifs. Cela a mis en évidence la nécessité pour les services opérationnels de réévaluer leurs priorités afin de garantir que les ressources limitées dont dispose le HCR soient utilisées de façon efficace et que leur utilisation se traduise par des effets significatifs.

26. Les crédits préaffectés aux opérations sur le terrain ont augmenté de façon marquée au cours de la période considérée. Cette préaffectation a entraîné des déséquilibres de financement entre les différentes entités du HCR et a eu des répercussions sur la disponibilité des fonds destinés à couvrir des besoins imprévus ou à financer des investissements d'importance stratégique. Par ailleurs, les opérations au Bangladesh (2025/084) et au Mexique (2026/002) n'ont pas pleinement respecté les exigences en matière d'affectation et d'utilisation des fonds provenant de donateurs, qu'il s'agisse de fonds à affectation souple ou

⁴ Registre des risques stratégiques du HCR, mis à jour en février 2025.

à affectation stricte, ni en matière d'établissement de rapports à ce sujet. De ce fait, le HCR a été exposé à des risques de perte de financement et d'atteinte à sa réputation.

27. La forte dépendance vis-à-vis de certains donateurs, comme cela a été relevé au Bangladesh (2025/084) et au Mexique (2026/002), a accru la vulnérabilité financière et opérationnelle, les réductions budgétaires de 2025 ayant un impact direct sur la continuité des activités et l'exécution des programmes. Cette situation souligne la nécessité pour le HCR de renforcer sa culture de collecte de fonds et ses capacités de mise en œuvre de sa stratégie de mobilisation des ressources.

2. Possibilités d'amélioration de l'efficacité et du rapport coût-efficacité

28. Compte tenu de la faiblesse des ressources et de leur diminution, il faut systématiquement exploiter les possibilités de rationalisation des interventions. L'utilisation de critères de sélection des fournisseurs comportant des biais inhérents, comme l'a souligné l'audit sur l'optimisation des services cloud (2025/087), est à l'origine d'une forte dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs et de pratiques contractuelles rigides qui se sont révélées inefficaces à mesure que le volume des activités opérationnelles se réduisait. De plus, le non-respect du cadre de référence des services cloud par les opérations sur le terrain a limité les gains d'efficacité qui auraient dû découler de l'utilisation de ces ressources.

29. L'audit sur la santé et la sécurité au travail (2025/066) a montré que les foyers d'hébergement du HCR, bien qu'ils bénéficient de subventions, fonctionnaient à perte. Ces pertes ont été attribuées à un taux d'occupation global de 50 %, à l'absence de révision des barèmes tarifaires et à une comptabilité lacunaire des recettes. Dans le contexte de la crise de financement, le maintien des subventions accordées aux foyers d'hébergement n'est plus tenable, ce qui a mis en évidence la nécessité pour le HCR de réexaminer le rapport coût-efficacité du modèle de fonctionnement de ces foyers.

30. Les opérations de pays ayant fait l'objet de l'audit (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002) n'ont pas systématiquement respecté les contrôles mis en place par le HCR pour garantir la bonne exécution des programmes à moindre coût. Ces activités de contrôle sont les suivantes : a) la réalisation d'évaluations des besoins afin d'orienter les fonds vers les activités programmatiques en faveur des personnes qui en ont le plus besoin ; b) la réalisation d'analyses des avantages comparatifs pour déterminer les modalités les plus propices à la bonne exécution des programmes à moindre coût ; c) le lancement d'appels d'offres pour faire jouer la concurrence. En conséquence, certaines opérations ont été facturées à des prix supérieurs à ceux du marché et ont acquis, au-delà des besoins opérationnels, des intrants excédentaires destinés aux programmes, notamment en matière de véhicules, de médicaments, d'équipements et d'installations construites, dont certains sont restés inutilisés ou sous-utilisés.

31. De plus, toutes les opérations n'ont pas systématiquement veillé à la bonne exécution des programmes à moindre coût. Les opérations au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074) et au Pakistan (2025/046) ont continué à distribuer des produits non alimentaires, bien que le HCR privilégie l'assistance pécuniaire, qu'il considère comme un mode d'intervention plus efficace. Des opérations exonérées de taxes, comme le Bangladesh, ont délégué d'importants processus d'achat à des partenaires, ce qui a entraîné des paiements inutiles de TVA. Des lacunes dans la gestion des fluctuations des taux de change au Pakistan et au Mexique (2026/002) ont entraîné d'importantes pertes de change, tandis que des insuffisances dans la planification, la gestion et la supervision de projets de construction au Bangladesh, en République islamique d'Iran (2025/055), au Mexique et au Pakistan ont donné lieu à des problèmes de qualité, à des retards dans la réalisation des projets et à des dépassements de coûts.

32. Les audits réalisés au Pakistan (2025/046) et au Tchad (2025/074) ont montré que la sous-traitance de l'exécution de programmes avait entraîné : a) des retards ; b) des problèmes de qualité de construction ; c) une augmentation des coûts. Au Pakistan, l'opération de pays a également supporté des coûts supplémentaires liés aux programmes, puisqu'elle a pris en charge les frais de fonctionnement du partenaire gouvernemental et le paiement des frais correspondant aux services fournis aux personnes déplacées. Au Tchad, la défaillance des

réseaux d'approvisionnement en eau a entraîné des coûts supplémentaires liés aux services onéreux d'acheminement par camion-citerne.

B. Cadre de protection et rôle du HCR en la matière

1. Protéger

33. Comme dans les périodes précédentes, les problèmes relatifs à la protection restent le risque le plus sévère relevé pour les opérations de pays et les bureaux régionaux.

34. Les audits menés au Tchad (2025/074), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046) ont mis en évidence d'importants retards dans les procédures d'enregistrement des réfugiés, de détermination de leur statut et de délivrance des documents, malgré l'appui considérable apporté au fil du temps aux entités gouvernementales concernées en matière de renforcement des capacités. En conséquence, les demandeurs d'asile non enregistrés étaient exposés à des risques comme les arrestations arbitraires, un accès limité aux services, l'exploitation par le travail ou le rapatriement forcé. Ces constatations soulignent la nécessité pour le HCR de réévaluer son approche de renforcement des capacités des entités gouvernementales, tout en intensifiant son engagement et ses actions de sensibilisation afin de combler les lacunes recensées en matière de protection.

35. L'audit réalisé au Pakistan (2025/046) a également mis en évidence des problèmes concernant la rapidité et la qualité du soutien apporté aux victimes de violences sexistes et aux enfants en situation de vulnérabilité. Des problèmes majeurs ont par ailleurs été recensés dans les domaines suivants : la planification stratégique, la coordination interinstitutions et sectorielle, la gestion des cas et la communication des données relatives aux personnes rescapées de violences de genre et aux enfants exposés à un risque accru en matière de protection.

2. Intervenir

36. Des lacunes dans la planification, la gestion et le suivi des programmes ont conduit les opérations auditées à fournir des services dont la qualité n'était pas optimale, et ce, de manière ni rapide ni d'un bon rapport coût-efficacité. Les programmes de santé exécutés au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074) et en République islamique d'Iran (2025/055) ont été entachés de faiblesses, d'où des phénomènes de malnutrition, de morbidité et de mortalité chez les personnes déplacées. Par ailleurs, les audits ont montré que l'efficacité des programmes d'abris d'urgence menés au Tchad et au Mexique (2026/002) avait été amoindrie par une couverture insuffisante des personnes dans le besoin, une qualité de construction inférieure aux normes, des retards dans la livraison des abris, le non-respect des quantités prévues dans les contrats, une répartition inéquitable des abris et des coûts de construction élevés.

37. Les audits des programmes d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène réalisés au Bangladesh (2025/084) et au Tchad (2025/074) ont mis en évidence des déficiences dues à un approvisionnement en eau et en latrines inadapté et à une distribution insuffisante d'articles essentiels tels que des jerricans et du savon destinés aux personnes déplacées. L'emplacement inadapté des latrines et la mauvaise qualité de leur construction se sont traduits par des défaillances structurelles rapides, tandis que les lacunes des pratiques d'assainissement et de gestion des déchets ont nui aux conditions de vie dans les camps et accru les risques pour la santé publique. Ces constatations ont mis en évidence la nécessité urgente de renforcer la planification, la coordination, la durabilité et le rapport coût-efficacité des solutions en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène.

38. Au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046), l'efficacité des programmes d'assistance en espèces et d'aide non alimentaire a été entravée par les facteurs suivants : a) l'inadéquation, faute de ressources suffisantes, de l'appui apporté aux personnes déplacées ; b) les lacunes du ciblage des personnes les plus vulnérables ; c) l'insuffisance du suivi permettant de garantir que l'aide est parvenue aux bénéficiaires prévus ; d) des contrôles insuffisants concernant la réception, le stockage, la distribution, l'entreposage et le suivi des produits non alimentaires et des

espèces. Ces conclusions ont également mis en évidence la nécessité pour le HCR de renforcer les mesures visant à détecter et à prévenir les doubles paiements, ainsi que d'améliorer ses processus d'identification et de gestion des prestataires de services financiers.

3. Autonomiser

39. Les progrès enregistrés dans la transition d'une démarche d'assistance vers des activités visant à permettre aux personnes déplacées de trouver des solutions durables et de devenir autonomes sont restés limités. En conséquence, les bénéficiaires ont continué à dépendre de l'aide humanitaire, ce qui souligne l'importance d'intensifier les mesures visant à favoriser l'autonomie dans un contexte de ressources de plus en plus restreintes. Comme l'ont mis en évidence les audits réalisés au Bangladesh (2025/084), en République islamique d'Iran (2025/055) et au Pakistan (2025/046), le HCR doit continuer de s'efforcer d'appliquer ses nouvelles orientations stratégiques en donnant la priorité aux solutions durables et, au besoin, élaborer des plans de retrait pour faciliter un désengagement responsable et progressif dans certains contextes.

40. Comme l'ont souligné les audits des opérations au Bangladesh (2025/084), en République islamique d'Iran (2025/055) et au Pakistan (2025/046), les difficultés rencontrées dans la conception et l'exécution des programmes relatifs aux moyens de subsistance ont limité les progrès réalisés en matière d'autonomie et de renforcement de la résilience des personnes déplacées. Il s'agit notamment : a) de l'absence de mesures globales visant à lever les obstacles auxquels se heurtent les personnes déplacées pour accéder au marché du travail et aux possibilités commerciales ; b) de lacunes dans les critères de sélection des bénéficiaires ; c) de l'inadéquation entre les activités de formation professionnelle et les besoins du marché ; d) de l'absence d'une cartographie des activités liées aux moyens de subsistance permettant d'éviter les doubles emplois au niveau des programmes et des bénéficiaires ; e) des faiblesses des contrôles relatifs aux paiements au titre des programmes, aux ventes, à la gestion des stocks et à la tenue des registres.

4. Trouver des solutions

41. Comme l'ont montré les audits menés au Bangladesh (2025/084), en République islamique d'Iran (2025/055), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046), les progrès vers la mise en œuvre d'approches axées sur les solutions sont restés limités, la plupart des ressources continuant d'être allouées à des activités d'intervention immédiate. En République islamique d'Iran, par exemple, les quotas de réinstallation disponibles sont restés nettement inférieurs aux besoins recensés, tandis que les possibilités de voies d'accès complémentaires vers des pays tiers, telles que le regroupement familial, sont restées insuffisantes. L'opération de pays a également connu d'importants retards dans le traitement des demandes de réinstallation en raison de contraintes de personnel, ce qui a eu des répercussions supplémentaires sur le nombre de départs par le biais des voies complémentaires.

42. Afin de garantir l'efficacité et la pérennité de son programme d'intégration sur place, l'opération au Mexique (2026/002) avait établi dès 2023 la nécessité de faire évoluer ce programme vers un dispositif piloté par les pouvoirs publics dans lequel les institutions nationales joueraient un rôle plus important et étudieraient des options de financement à des conditions préférentielles. Au moment de l'audit, cette transition n'avait pas encore été faite, ce qui a obligé le HCR à assumer la responsabilité de l'exécution d'un programme qui continuait de mobiliser d'importantes ressources sans pour autant produire pleinement les effets escomptés.

C. Préparation et réponse aux situations d'urgence

43. L'audit des secours d'urgence réalisé au Tchad (2025/074) a montré que la rapidité et l'efficacité de l'aide avaient été amoindries en raison de l'insuffisance des dispositifs de préparation et de difficultés de coordination de l'intervention. Les mécanismes de coordination avaient principalement servi à partager des informations, sans que l'accent soit vraiment mis sur l'optimisation de l'utilisation de ressources limitées en réduisant au minimum les doublons, en comblant les lacunes en matière d'aide et en résolvant les

problèmes opérationnels. La plupart des personnes déplacées n'ont donc pas bénéficié d'une assistance en temps voulu après leur déplacement. Par exemple, certaines sont restées à la frontière pendant de longues périodes sans pouvoir accéder à des services fondamentaux tels qu'un abri, de la nourriture et des produits non alimentaires, qui leur étaient généralement fournis après leur installation dans un camp. L'expansion rapide des programmes mis en place pour faire face aux situations d'urgence, sans réévaluation correspondante des capacités des partenaires d'exécution, a eu un impact négatif sur la qualité des services ; elle a contribué à des retards dans l'exécution des programmes et dilué les responsabilités en matière d'utilisation des ressources.

D. Partenariats stratégiques

1. Engagement du HCR dans le cadre du Pacte mondial sur les réfugiés

44. L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le Pacte mondial sur les réfugiés en tant que cadre prévoyant un partage plus prévisible et plus équitable des responsabilités dans la gestion des réfugiés. Toutefois, l'ensemble des audits effectués ont montré que les progrès réalisés pour traduire les promesses des parties prenantes en engagements et en actions concrètes restaient inégaux, la plupart des promesses faites en faveur des objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés n'ayant toujours pas été tenues dans les pays audités. Ces audits ont mis en évidence la nécessité d'un appui accru de la part des bureaux régionaux pour favoriser le respect des engagements pris.

45. Les progrès limités enregistrés dans la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des opérations auditées ont entraîné un partage inadéquat des charges et des responsabilités entre les parties prenantes, y compris les gouvernements, alors même que ces opérations devaient faire face à de lourdes contraintes de financement. Au-delà du transfert de responsabilités dans certains domaines à ses homologues gouvernementaux au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074), en République islamique d'Iran (2025/055), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046), le HCR a continué à financer l'aide et la prestation de services, et les personnes déplacées de force sont restées fortement dépendantes de son soutien pour subvenir à leurs besoins fondamentaux. Les audits n'ont pas mis en évidence beaucoup d'éléments attestant de mesures d'ensemble et systémiques visant à adapter les modèles d'intervention, les structures et les mécanismes d'exécution des opérations à la nouvelle donne financière.

46. Les conflits ont également entraîné une augmentation significative du nombre de personnes déplacées au Mexique (2026/002), dont la coordination relevait de la responsabilité des pouvoirs publics. Toutefois, les capacités et les ressources limitées de l'État ont entravé la coordination des interventions et la mise en œuvre d'une approche sectorielle de l'aide humanitaire. En conséquence, le HCR a endossé le rôle de « prestataire de dernier recours » pour la fourniture de services aux personnes déplacées, alors même qu'il ne disposait que d'une enveloppe budgétaire limitée. Il doit sensibiliser les pouvoirs publics à la nécessité d'assurer un leadership national plus affirmé dans la gestion des crises et de renforcer la collaboration interinstitutionnelle dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle afin de mieux répondre aux besoins des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

2. Partenariats responsables répondant à des besoins opérationnels

47. Le HCR s'est largement appuyé sur des partenaires financés pour l'exécution des programmes et la prestation de services aux populations déplacées, sans procéder aux évaluations requises pour déterminer si cette approche était d'un meilleur rapport coût-efficacité qu'une mise en œuvre directe. Une telle évaluation revêtait une importance particulière compte tenu de l'effectif considérable des opérations et de la main-d'œuvre affiliée.

48. Par ailleurs, au Bangladesh (2025/084) et au Tchad (2025/074), le remplacement des partenaires internationaux par des partenaires locaux, en application de la stratégie de localisation, n'a pas permis de réduire les coûts, car les lacunes des partenaires locaux en matière de capacités ont nécessité le recours à plusieurs intervenants pour obtenir les mêmes

résultats. Par exemple, les coûts cumulés des trois partenaires nationaux chargés des abris au Tchad étaient nettement supérieurs à ceux du partenaire international unique qu'ils avaient remplacé. De plus, la plupart des partenaires locaux sont restés fortement dépendants du financement du HCR, ce qui va à l'encontre du principe du partage des coûts.

49. Les opérations au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046) se sont également appuyées sur des partenaires financés pour l'exécution des programmes, sans accorder une attention suffisante à la participation des réfugiés à ce processus. Il s'agit là non seulement d'une occasion manquée d'appuyer les moyens de subsistance des réfugiés, mais également d'une source d'augmentation du coût des programmes, les frais liés aux partenaires d'exécution représentant jusqu'à 70 % du budget des projets. De plus, lorsque des réfugiés étaient engagés, les paiements étaient souvent effectués en espèces et sans contrôle adéquat, ce qui augmentait les risques liés à la sécurité et à la fraude, en particulier lorsqu'aucun système de suivi des paiements n'avait été mis en place.

50. Les audits réalisés au Bangladesh (2025/084), au Tchad (2025/074), au Mexique (2026/002) et au Pakistan (2025/046) ont mis en évidence des faiblesses systémiques dans la sélection, la gestion et le suivi des partenaires financés, ce qui a eu des répercussions sur la prestation des services aux bénéficiaires en termes de rapidité, d'efficacité et de rapport coût-efficacité. Au Bangladesh, au Tchad et au Pakistan, les partenaires financés n'ont pas toujours fourni les services prévus dans les contrats ni rendu compte des fonds dépensés conformément aux exigences du HCR. Au Tchad, l'audit a mis en évidence des irrégularités, des dépenses non justifiées et des paiements non éligibles effectués par des partenaires financés, qui laissaient présager une fraude potentielle. Ces problèmes montrent qu'il est nécessaire de renforcer les capacités des services du HCR sur le terrain qui sont responsables de la gestion des partenariats.

E. Culture institutionnelle et gestion du personnel

1. Responsabilité, intégrité et comportement conforme à la déontologie à l'échelle de l'organisation

51. Les coupes budgétaires imposées au HCR ont entraîné en 2025 d'importantes réductions d'effectifs et des déclassements de postes. L'audit consacré à la santé et à la sécurité au travail (2025/066) a montré que les réductions d'effectifs et les déclassements avaient été mis en œuvre sur une courte période, sans être correctement coordonnés ni gérés, ce qui avait affaibli l'environnement de contrôle. Ce phénomène a été constaté dans l'ensemble des opérations auditées, dans lesquelles les réductions d'effectifs et les déclassements ont affaibli la délégation de pouvoirs. Il a mis en évidence la nécessité pour le HCR d'évaluer si ses instruments de responsabilisation restaient pertinents dans un contexte opérationnel qui a considérablement évolué.

52. Les initiatives en matière de santé et de sécurité au travail lancées à la suite de la restructuration de 2025 ont été menées malgré les contraintes budgétaires. L'audit (2025/066) a montré que le soutien apporté au personnel était parcellaire, essentiellement réactif et insuffisant pour répondre de manière adéquate à ses besoins en matière de santé mentale et de bien-être psychosocial. La plupart des activités en matière de santé et de sécurité au travail sont restées à un niveau élémentaire malgré les progrès réalisés dans l'application du cadre du HCR depuis 2021. En conséquence, la capacité du HCR à prévenir et à gérer efficacement les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, notamment les risques d'accident, est restée limitée.

53. L'application du cadre du HCR régissant les rôles, responsabilités et pouvoirs, qui est la pierre angulaire de son dispositif d'application du principe de responsabilité, n'est plus envisageable en raison des importantes restrictions budgétaires et des restructurations, ce qui se traduit par un affaiblissement de l'environnement de contrôle dans lequel les programmes ont été exécutés au sein des opérations auditées (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002) dans les domaines de la gestion des finances, des actifs, des stocks et des approvisionnements.

54. Si les audits menés au cours de la période considérée ont permis de conclure que les cadres directifs en place étaient globalement adéquats, ils ont toutefois mis en évidence un non-respect systématique des politiques établies, ce qui témoigne de lacunes en matière d'exécution, de contrôle et de responsabilité. Un constat récurrent dans tous les audits d'opérations de pays (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002) a été l'efficacité limitée des fonctions de contrôle de deuxième ligne s'agissant de favoriser le respect des contrôles mis en place et de garantir une application cohérente des normes de service. La deuxième ligne a également été soumise à une pression croissante, les ressources ayant été réduites sans que ses missions aient été adaptées en conséquence.

55. L'efficacité de la fonction de contrôle de projets, telle que soulignée dans l'audit correspondant (2025/073), a été amoindrie par son positionnement peu clair au sein du cadre global d'assurance du HCR. D'autres difficultés, notamment un manque de ressources en personnel, un périmètre limité et des problèmes liés aux méthodes, aux approches et aux orientations ainsi qu'à la plateforme PROMS, ont encore affaibli la qualité et l'efficacité des résultats obtenus au titre de la fonction de contrôle de projets. Il faut que le HCR redéfinisse cette fonction afin de garantir une utilisation plus efficace des ressources consacrées à l'assurance qualité.

56. Bien que le HCR ait mis en place des structures de gouvernance pour superviser des processus clés tels que la passation des marchés et la gestion des partenariats, des faiblesses systémiques ont été constatées dans la supervision assurée par les comités de contrôle compétents, comme l'ont mis en évidence les audits des opérations de pays (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002). La nécessité de renforcer les structures de gouvernance en matière de santé et de sécurité au travail a également été mise en évidence dans l'audit correspondant (2025/066).

2. Alignement des compétences du personnel sur les exigences requises pour relever les défis

57. Les audits des opérations de pays (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002), de la santé et de la sécurité au travail (2025/066) et de la fonction de contrôle de projets (2025/073) ont montré que le volume des effectifs dépendait principalement des fonds disponibles au lieu de reposer sur des évaluations et une planification adéquate visant à définir la structure et les capacités optimales nécessaires à l'exécution des activités prescrites. Ainsi, les modalités organisationnelles n'étaient pas toujours adaptées aux besoins opérationnels, à l'exposition aux risques ou aux capacités nécessaires pour mettre en œuvre les programmes et préserver les ressources.

58. Malgré l'aggravation des risques en matière de santé et de sécurité au travail, le HCR ne disposait au siège que de trois postes affectés à ce domaine. Si un appui a été apporté par l'intermédiaire des coordonnateurs, leur nombre a toutefois diminué de 30 à 40 % à la suite de la restructuration de 2025, comme indiqué dans le rapport d'audit (2025/066). De même, l'audit portant sur la fonction de contrôle de projets (2025/073) a montré que le HCR n'avait pas établi de lignes directrices concernant les effectifs nécessaires pour assurer cette fonction dans le cadre d'opérations présentant des différences en termes de taille, de complexité, de contexte opérationnel, de risques et de mandat. Par conséquent, les postes afférents ont été parmi les premiers à être supprimés au moment de la mise en place des restrictions budgétaires. Le HCR n'a pas encore évalué l'impact des réductions d'effectifs et des déclassements de postes sur ses activités.

59. Dans l'ensemble des opérations de pays auditées, la restructuration a brouillé les chaînes hiérarchiques, les rôles et les responsabilités, et elle a entraîné des pénuries de personnel dans des fonctions clés. Les audits ont mis en évidence la nécessité d'une stratégie de planification des effectifs afin de garantir que les entités soient structurées et dotées d'un personnel suffisant pour exécuter correctement leurs programmes. Par ailleurs, le fait de continuer à utiliser massivement du personnel affilié à la place du personnel permanent a mis encore davantage en évidence les faiblesses de la planification des ressources humaines. Le HCR doit remédier à cette situation, dans un contexte de transition vers un nouveau modèle de fonctionnement dans lequel les opérations conservent une structure de base adaptée pour intégrer des projets.

F. Transformation du HCR

1. Programme de transformation institutionnelle

60. L'audit de la fonction de contrôle de projets (2025/073) a mis en évidence la nécessité pour le HCR d'améliorer ses processus de gestion pour garantir l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité des données provenant de différentes sources dans le cadre du programme de transformation institutionnelle. Des interventions manuelles sont requises pour résoudre les problèmes d'intégration entre le progiciel de gestion intégrée Cloud et d'autres systèmes tels que PROMS et COMPASS. Ces problèmes se traduisent par des risques accrus, par exemple l'impossibilité de détecter des correspondances entre les comptes bancaires des fournisseurs et ceux des salariés, ainsi que par des défaillances des contrôles, notamment des violations du principe de séparation des tâches.

61. Au cours de la période considérée, toutes les opérations de pays auditées avaient mis en place le système PROMS, qui permet de gérer entièrement les processus de création, de gestion et de clôture des projets. Toutefois, l'audit de la fonction de contrôle de projets (2025/073) a montré que le système PROMS servait davantage de base de données pour le stockage de documents et ne permettait pas de mener les analyses nécessaires pour appuyer le suivi des projets et l'établissement de rapports à ce sujet. Ce système ne permet pas non plus, alors que cela était prévu, de faciliter la collaboration en ligne et la gestion numérique des documents, d'où la nécessité d'interventions manuelles. Par ailleurs, son efficacité est limitée par certains défauts de conception, notamment l'impossibilité de modifier les documents téléchargés et des restrictions concernant le traitement des montants négatifs et des décimales dans les rapports financiers relatifs aux projets.

62. L'ensemble des audits des opérations de pays (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002) ont mis en évidence une capacité limitée du personnel à utiliser les systèmes informatiques centraux du HCR, ce qui a eu des répercussions sur la fiabilité et la disponibilité des données nécessaires à la gestion des programmes et à la prise de décisions dans les systèmes centraux tels que le progiciel de gestion intégrée Cloud, comme cela a été relevé au Pakistan (2025/046).

2. Gestion axée sur les résultats

63. Malgré le déploiement du système COMPASS, le HCR a continué de rencontrer des difficultés en ce qui concerne la qualité des données relatives à la performance communiquées par ses entités. Dans toutes les opérations de pays auditées au cours de la période considérée (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002), les équipes ont éprouvé des difficultés à déterminer des bases de référence et des objectifs réalistes, ainsi qu'à collecter et communiquer des résultats fiables. Les opérations n'ont pas non plus procédé à des analyses des raisons de la non-exécution des programmes, ce qui leur aurait permis de rectifier le tir.

G. Données et technologie

1. Systèmes et processus informatiques sécurisés

64. La transition vers une infrastructure fondée sur le cloud a engendré à la fois des possibilités et des risques et souligné la nécessité pour le HCR d'actualiser sa stratégie informatique et son cadre de référence en matière de cloud afin de tenir compte de l'évolution des environnements et de fournir des orientations adéquates aux parties prenantes, comme indiqué dans l'audit sur l'optimisation des services cloud (2025/087). Cet audit a également mis en évidence la nécessité de renforcer les opérations dans le cloud en remédiant aux vulnérabilités, en catégorisant les incidents et en améliorant la qualité des données relatives aux actifs.

65. Les audits portant sur les dispositifs relatifs à la santé et à la sécurité au travail (2025/066) et la fonction de contrôle de projets (2025/073) et l'ensemble des audits des opérations de pays (2025/046, 2025/055, 2025/074, 2025/075, 2025/084 et 2026/002) ont mis en évidence des faiblesses dans les systèmes et outils concernés, qui ont compromis

la fiabilité des données utilisées pour la prise de décisions. Par ailleurs, les problèmes d'exhaustivité et d'exactitude des données figurant dans les principaux systèmes du HCR – à savoir COMPASS, le progiciel de gestion intégrée Cloud, PROMS, ProGres et CashAssist – ont eu une incidence sur la qualité des informations disponibles pour la prise de décisions, comme l'ont souligné les audits des opérations de pays au Bangladesh, au Tchad, en République islamique d'Iran et au Pakistan. Par ailleurs, les opérations au Mexique et au Pakistan n'ont pas utilisé CashAssist de manière systématique, ce qui a remis en cause la qualité des contrôles internes mis en place pour la gestion de l'assistance pécuniaire.

2. Des données fiables pour appuyer la prise de décisions et démontrer les résultats en faveur des populations touchées

66. Les opérations de pays au Bangladesh (2025/084), en République islamique d'Iran (2025/055) et au Pakistan (2025/046) ne disposent pas de données démographiques fiables leur permettant de planifier et de concevoir des programmes et d'identifier les personnes les plus vulnérables à cibler. Cela s'explique principalement par l'absence de vérifications récentes de la population et/ou par l'inadéquation des mécanismes d'enregistrement continu. Les audits menés au Bangladesh, en République islamique d'Iran, au Mexique (2026/002) et au Pakistan ont également mis en évidence des lacunes d'enregistrement dans le système ProGres, qui est utilisé pour la prise de décisions dans des domaines programmatiques clés tels que la réinstallation et l'assistance pécuniaire. Ces constatations ont mis en évidence la nécessité de renforcer les contrôles de deuxième ligne et l'appui apporté aux opérations de pays afin de garantir la fiabilité des données fournies par le système ProGres.

H. Changements climatiques

67. L'audit réalisé au Tchad (2025/074) a mis en évidence la grande vulnérabilité du pays aux risques climatiques, ce qui a eu une incidence considérable sur l'efficacité opérationnelle. Les établissements ont souvent été installés dans des zones inondables, et des infrastructures critiques telles que les abris, les latrines et les digues ont fréquemment été endommagées ou détruites par des pluies, ce qui a aggravé les risques sanitaires liés aux maladies d'origine hydrique. L'audit a montré que l'opération n'avait pas élaboré de stratégies visant à atténuer ces risques ni procédé à des évaluations environnementales rapides pour étayer leurs décisions concernant l'emplacement des camps et des établissements. Compte tenu de la fréquence et de la gravité croissantes des inondations, il est urgent de renforcer la planification de la résilience climatique, notamment en déterminant les zones à haut risque et en engageant les pouvoirs publics à trouver des zones d'installation plus sûres.

68. Malgré des investissements importants dans l'énergie solaire en tant que source d'énergie de substitution dans le cadre des opérations au Bangladesh (2025/084) et au Tchad (2025/074), les dépenses énergétiques ont augmenté faute d'une utilisation optimale des installations. Le recours prolongé à des générateurs a également entraîné une augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

IV. Coopération et coordination

69. Le BSCI a bénéficié d'une coopération efficace de la part de la direction et du personnel du HCR au cours de la période considérée. Les représentants du BSCI ont rencontré le Haut-Commissaire, la Haute-Commissaire adjointe et d'autres hauts responsables pour examiner des questions relatives à la stratégie d'audit interne, à la conduite de celui-ci et à ses résultats. Les discussions ont notamment porté sur la planification de l'action en fonction des risques, l'exécution du plan de travail et la situation concernant les recommandations non appliquées.

70. Le BSCI a assisté à trois séances du Comité d'audit et de contrôle indépendant consacrées à l'examen de l'exécution du plan de travail d'audit interne et d'autres questions relatives aux activités de contrôle interne. Il a également transmis des rapports trimestriels sur ses activités de contrôle à la direction du HCR et au Comité indépendant d'audit et de contrôle.

71. Le BSCI a coordonné ses travaux avec le Bureau de l'Inspecteur général et le Service des évaluations du HCR afin de garantir l'efficacité du contrôle interne, ainsi qu'avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et le Corps commun d'inspection afin de renforcer les synergies et l'efficacité de l'exécution des mandats de chacun.

72. Enfin, le BSCI a exposé son expérience des bonnes pratiques et des innovations en matière de méthodes de contrôle interne dans le cadre d'échanges avec les représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies.

V. Effectifs et budget

A. Budget

73. Le BSCI a présenté au HCR un budget de 5,5 millions de dollars É.-U. au titre des services d'audit interne pour 2026. Le HCR a déclaré qu'il pouvait financer un budget de 4,15 millions de dollars É.-U., après deux vagues successives de réductions budgétaires représentant 25 % du montant demandé. On trouvera au tableau 5 le détail des ressources budgétaires allouées à l'audit interne de 2023 à 2026.

Tableau 5

Budget de l'audit interne de 2023 à 2026

(En dollars É.-U.)

Catégorie de dépenses	2023	2024	2025	2026
Dépenses de personnel	4 662 323	5 007 500	4 918 000	3 942 600
Dépenses autres que les dépenses de personnel	547 500	452 500	269 000	207 000
Total	5 209 823	5 460 000	5 187 000	4 149 600

74. Afin d'atténuer l'impact des réductions budgétaires, le BSCI a pris des mesures d'économie à compter de septembre 2025, notamment : a) le report du recrutement de quatre postes ; b) le transfert de quatre fonctionnaires de Genève vers des lieux d'affectation moins coûteux, à savoir Budapest et Nairobi ; c) la relocalisation des quatre fonctionnaires restants de Genève du Palais des Nations au siège du HCR, ce qui permettra d'économiser sur le loyer et d'autres coûts connexes ; d) la réduction de 50 % du budget consacré aux voyages. En conséquence, les effectifs sont passés de 21 en 2023 à 16 aujourd'hui, ce qui porte à 9 le nombre de postes vacants, soit 33 % de la structure approuvée. Malgré ces mesures, le budget 2026 est encore déficitaire de 366 000 dollars É.-U.

B. Effectifs

75. Au 30 juin 2026, 27 postes du BSCI étaient affectés aux activités d'audit interne du HCR. Deux d'entre eux étaient vacants depuis 2023 en raison de contraintes budgétaires et ont été supprimés en avril 2026 faute d'avoir été pourvus dans les délais.

Tableau 6

Postes affectés aux activités d'audit interne du HCR pour la période 2022-2026

Année	2022	2023	2024	2025	2026
Total	27	27	27	27	27
Recrutements reportés	0	2	6	8	11
Nombre de postes pourvus	27	25	21	19	16
Administrateurs	22	22	19	17	14
Agents des services généraux	5	3	2	2	2
Pourcentage de postes pourvus	100 %	93 %	78 %	70 %	59 %

76. Pour ses activités d'audit interne, le HCR continue de bénéficier de l'appui d'ensemble du BSCI, qui lui fournit également des prestations d'assurance qualité, de formation et de développement professionnel de son personnel d'audit interne.

Annexe I

Rapports finals publiés entre le 1^{er} juillet 2025 et le 30 juin 2026

Tableau 1

Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques

No	Numéro du rapport	Intitulé de la mission	Date du rapport	Nombre de recommandations	
				Importantes	Essentielles
1	2025/066	Audit des dispositions prises par le HCR en matière de santé et de sécurité au travail	15 décembre 2025	9	0
2	2025/073	Audit de la fonction de contrôle des projets du HCR	23 décembre 2025	5	0
3	2025/087	Audit de l'optimisation des services cloud au sein du HCR	29 décembre 2025	7	0

Tableau 2

Audits des opérations de pays

No	Numéro du rapport	Intitulé de la mission	Date du rapport	Nombre de recommandations	
				Importantes	Essentielles
1	2025/046	Audit des opérations du HCR au Pakistan	30 septembre 2025	10	0
2	2025/055	Audit des opérations du HCR en République islamique d'Iran	31 octobre 2025	5	0
3	2025/074	Audit des opérations du HCR au Tchad	23 décembre 2025	9	0
4	2025/075	Audit de la gestion des partenaires financés du HCR au Tchad	23 décembre 2025	1	3
5	2025/084	Audit des opérations du HCR au Bangladesh	26 décembre 2025	8	0
6	2026/002	Audit des opérations du HCR au Mexique	7 avril 2026	7	0

Tableau 3

Missions de conseil

	Numéro du rapport	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de suggestions	
1	2025/02686	Examen consultatif de l'impact de la réduction des effectifs sur le bon fonctionnement des contrôles internes au sein du HCR	31 décembre 2025		5
2	2026/00161	Mission de conseil sur l'efficacité du modèle de fonctionnement du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale pour l'exécution de son mandat dans la limite des ressources disponibles	26 janvier 2026		11

Annexe II

Recommandations anciennes au 30 juin 2026⁵

<i>No</i>	<i>Intitulé de la mission</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>En souffrance depuis plus de 2 ans</i>	<i>Date butoir dépassée depuis 1 à 2 ans</i>	<i>Date butoir dépassée depuis plus de 2 ans</i>	<i>Total</i>
1	AR2022-166-02 Audit de l'état de préparation du HCR en matière de cybersécurité	26 décembre 2023		1		1
2	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	17 décembre 2021			1	1
3	AR2022-168-01 Audit de la gestion des partenaires gouvernementaux du HCR	28 mars 2024		1		1
4	AR2022-113-01 Examen des procédures d'achat du HCR en Zambie	21 décembre 2022			1	1
5	AR2024-111-02 Audit des opérations du HCR en République Centrafricaine	26 décembre 2024		1		1
6	AR2023-169-01 Audit thématique des programmes de moyens de subsistance dans les opérations de terrain du HCR	22 décembre 2023			1	1
7	AR2023-162-01 Audit des modalités de travail du personnel affilié au HCR	26 décembre 2023	2			2
8	AR2022-160-01 Audit des progrès réalisés dans l'exécution du programme de transformation institutionnelle au HCR	5 avril 2024	3			3
9	AR2023-112-01 Audit des opérations du HCR en Somalie	20 décembre 2024		4		4
10	AR2023-164-01 Audit des dispositions prises par le HCR en matière de prévention et de lutte contre les violences liées au genre ainsi que d'atténuation des risques y relatifs	20 décembre 2023	4			4
11	AR2023-112-02 Audit des opérations du HCR en Éthiopie, y compris la gestion des partenaires financés	30 décembre 2024		7		7
Total			9	14	3	26

⁵ Les recommandations anciennes sont des recommandations qui sont en attente d'application depuis plus de vingt-quatre mois ou dont la date butoir d'application est dépassée depuis plus de douze mois.