

**Comité exécutif du Programme du
Haut-Commissaire**

Distr. : restreinte
19 août 2026

Original : anglais et français

**Comité permanent
Quatre-vingt-dix-septième réunion****Rapport annuel du Comité indépendant de contrôle et
d'audit pour 2025-2026****I. Introduction**

1. Le Comité indépendant de contrôle et d'audit (ci-après « le Comité ») comprend cinq membres, qui agissent en tant qu'experts indépendants à titre consultatif pour aider le Haut-Commissaire et le Comité exécutif à exercer leurs pouvoirs de contrôle.¹
2. Au cours de l'année écoulée, le Comité s'est réuni lors de trois sessions formelles ; l'ordre du jour de chaque session comprenait un examen des plans de travail et des rapports des organes de contrôle externes, des organes de contrôle interne indépendants, d'autres entités indépendantes et des entités chargées du contrôle de la gestion (section II ci-dessous). Le Comité a également tenu plusieurs consultations intersessions et réunions d'information avec la haute direction, alors que le HCR adaptait sa réponse aux réductions de financement, et à la suite de la clôture des comptes, début 2026.
3. Les activités de contrôle et de conseil du Comité ont été menées sans ingérence, et aucune circonstance (réelle ou perçue) n'est venue porter atteinte à son indépendance.
4. Le Comité tient à saluer le soutien et la coopération sans réserve dont il a bénéficié de la part de la direction et du personnel du HCR au cours de la période couverte par le rapport.

II. Principales conclusions et observations**A. Généralités**

5. La période couverte par le rapport a été marquée par des perturbations continues, alors que le HCR poursuivait ses efforts de restructuration, qui se sont traduits par des réductions importantes du personnel, des opérations et des partenariats, notamment la mise en œuvre, en mai 2026, de la politique de réaffectation et de réduction du personnel international.
6. Le Comité a maintenu un dialogue avec la haute direction tout au long de cette période et a formulé des observations sur les mesures de gestion financière adoptées, ainsi que sur la transparence dont elle a fait preuve à cet égard vis-à-vis des principales parties prenantes. Le Comité a constaté que le Comité des commissaires aux comptes était en bonne voie pour émettre une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers du HCR pour 2025, et félicite la direction pour sa gestion de l'organisation durant cette phase critique de la crise.
7. Alors que les efforts de stabilisation se poursuivent, les répercussions négatives de cette réduction rapide du personnel deviennent plus évidentes, affectant à la fois

¹ Voir EC/73/SC/CRP.16, disponible sur : <https://www.unhcr.org/media/revision-terms-reference-and-criteria-membership-independent-audit-and-oversight-committee-ec>

l'environnement de contrôle interne de l'organisation et son écosystème de contrôle interne indépendant.

8. Depuis janvier 2026, sous la direction du Haut-Commissaire, le HCR s'est engagé dans un processus visant à redéfinir son orientation stratégique et ses objectifs clés, qu'illustre la vision consistant à réduire de moitié le nombre de réfugiés en situation de déplacement prolongé qui restent dépendants de l'aide humanitaire d'ici à 2035 (50 by 35). Cette initiative, menée parallèlement à l'initiative ONU80, dans un contexte de pressions financières persistantes, devra être étayée par des données probantes, notamment les conclusions issues du contrôle indépendant. Le Comité est fermement convaincu que ce travail doit constituer la priorité absolue et qu'il doit définir un cadre stratégique permettant de mobiliser de nouveaux financements, d'orienter la présence future de l'organisation et l'affectation de ses ressources, et d'étayer les conclusions de l'examen de la gestion.

9. Le diagnostic issu de l'évaluation indépendante de la gestion constitue une base solide permettant de renforcer le modèle de gestion du HCR. Il identifie plusieurs axes de travail interdépendants qui nécessiteront une planification et un séquençage minutieux, une bonne coordination, une répartition claire des responsabilités et un suivi rigoureux lors de la phase de mise en œuvre. Le Comité a encouragé la direction à améliorer encore les communications internes et externes, ainsi que la collaboration avec les principales parties prenantes dans ce processus.

10. Des travaux sont en cours au HCR dans plusieurs domaines visés par l'examen de la gestion, notamment la refonte de la stratégie de gestion du personnel de l'organisation et la révision du modèle budgétaire. Des efforts concertés doivent être déployés pour remédier aux faiblesses de l'environnement de contrôle, notamment en redoublant d'efforts pour garantir la mise en œuvre en temps voulu des recommandations issues des contrôles.

11. Le Comité continue de suivre de près les conséquences des réductions du personnel sur les fonctions de contrôle indépendant et constate que, si des efforts considérables ont été déployés pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles, il est possible d'améliorer la coordination, l'efficacité et l'efficience, en particulier en ce qui concerne les dispositifs d'audit interne.

12. Pour combler les lacunes en matière d'assurance qui en résultent, il convient de procéder à un examen indépendant et exhaustif des fonctions de contrôle interne de l'organisation. Un examen, dont certains éléments sont prescrits par la politique actuelle relative au contrôle indépendant, permettrait de garantir que les entités internes de contrôle indépendant du HCR soient organisées de manière optimale pour fournir les niveaux d'assurance nécessaires.

B. Contrôle externe

Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

13. Le Comité a examiné avec les commissaires aux comptes l'avancement de l'audit 2025 et les questions qui en découlaient, ainsi que le plan de travail de l'audit pour 2026.

14. Le Comité a souligné la qualité du travail accompli par le Comité des commissaires aux comptes et a salué l'intégration, dans le cadre de ses échanges avec le HCR, d'analyses thématiques pertinentes et de conseils opportuns sur des questions d'actualité.

15. Le Comité :

a) A pris acte du fait que le Comité des commissaires aux comptes est en bonne voie pour émettre une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers du HCR pour 2025.

b) A pris note des informations complémentaires et des principales conclusions figurant dans le rapport du Comité, notamment de l'examen opportun des ressources humaines et de la gestion du personnel dans le contexte de la crise financière, afin d'éclairer l'évolution du modèle opérationnel de l'organisation.

C. Contrôle interne indépendant

1. Bureau de l'Inspecteur général

16. Le Comité a reçu des exposés sur les principaux enjeux, tendances et priorités, notamment sur les efforts déployés par les organes de contrôle pour revoir les plans de travail et tirer parti de la complémentarité, compte tenu des contraintes en matière de ressources, ainsi que sur les effets des réductions de postes sur le Bureau et les mesures prises en conséquence.

17. L'Inspecteur général a constaté une baisse du nombre de plaintes, attribuée en partie à la réduction du personnel et à l'évolution de ses priorités.

18. Le Comité :

a) Prend note du rôle essentiel de l'Inspecteur général dans le contrôle indépendant, dont la fonction de contrôle stratégique constitue un modèle de bonne pratique, ainsi que de la possibilité de renforcer encore le rôle du Bureau par une révision de la politique relative au contrôle indépendant.

b) A encouragé le Bureau de l'Inspecteur général à élargir la cartographie des garanties, afin d'y inclure, entre autres, les résultats des missions de contrôle et les risques résiduels.

2. Audit interne

19. Le Comité a reçu du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) des informations actualisées concernant l'état d'avancement du plan de travail, les résultats des audits et les taux de mise en œuvre des recommandations, ainsi que les principaux risques et préoccupations ayant une incidence sur le HCR.

20. Le Comité a pris note du nombre important de recommandations d'audit en souffrance et des difficultés rencontrées par la direction dans leur mise en œuvre, notamment les recommandations récurrentes, ainsi que de la nécessité de remédier plus efficacement aux causes profondes de ces problèmes.

21. Les progrès réalisés dans l'examen des dispositifs d'audit interne ont été discutés, de même que les conséquences des réductions budgétaires. Le BSCI a informé le Comité des mesures prises pour atténuer les conséquences de ces réductions et lui a fait savoir que, en dépit de ces mesures, les contraintes budgétaires pourraient nuire à sa capacité d'atteindre ses futurs objectifs en matière de couverture des risques.

22. Le Comité :

a) Tout en reconnaissant les conséquences négatives que pourraient avoir les contraintes budgétaires sur la couverture des risques, a souligné l'opportunité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de son modèle de prestation grâce à l'examen attendu des dispositifs d'audit interne. A encouragé le HCR et le BSCI à renouveler leur engagement en faveur de ce processus.

b) A encouragé le BSCI à adopter une approche flexible dans un contexte en constante évolution, en explorant différentes options de prestation et des mesures d'efficacité supplémentaires, afin d'étendre la portée de l'audit interne avec les ressources existantes.

3. Évaluation

23. Le Comité a été informé de la mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'évaluation et des efforts déployés par celui-ci pour fournir des analyses évaluatives en temps réel concernant les processus de réforme. Le Bureau de l'évaluation a mis en avant les mesures prises pour adapter sa structure de personnel et son modèle de financement dans un contexte d'affectation ciblée et de gestion des fonds par projet.

24. Le Comité a pris note du risque d'un sous-financement comparatif de la fonction d'évaluation, ce qui pourrait placer le HCR derrière des organisations comparables en termes de financement et de couverture.

25. Le Comité :

a) Constatant l'absence persistante de suivi de la mise en œuvre des recommandations, a encouragé le Bureau de l'évaluation et la direction à mettre en place un système permettant de suivre la mise en œuvre des recommandations.

b) A encouragé le HCR à mettre en place un modèle de financement clair et prévisible, afin de permettre à cette entité de concentrer ses ressources sur ses missions essentielles.

4. Bureau du Médiateur

26. Le Médiateur a présenté au Comité un compte rendu des activités de son bureau et ses conclusions, notamment l'intensification des actions de médiation, de sensibilisation et d'implication visant à répondre aux préoccupations suscitées par les mesures de réduction du personnel.

27. Le Comité :

a) A pris note des avantages potentiels d'une étude formelle des possibilités d'adopter une approche de services partagés, afin de combler les lacunes en matière de ressources du Médiateur et du service de médiation.

5. Déontologie

28. Le Comité a été informé par le Bureau de la déontologie de ses travaux, notamment des efforts déployés pour réviser les instructions administratives relatives à la protection contre les représailles, et a pris note d'une augmentation de la demande liée à la réduction du personnel.

29. Le Bureau de la déontologie a pris note des mesures visant à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité, notamment par l'internalisation du programme de déclaration financière et le recours à l'intelligence artificielle.

30. Le Comité :

a) A salué les économies réalisées grâce à l'internalisation du programme de déclaration financière et à l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer la relation client.

b) A apporté son soutien à la révision des instructions administratives relatives à la protection contre les représailles, en soulignant la nécessité de garantir l'efficacité et l'efficience de la gestion des dossiers, en étroite collaboration avec l'Inspecteur général.

D. Contrôle de gestion

1. Gestion des ressources

31. Le Contrôleur a présenté au Comité un exposé sur l'évolution de la situation financière, notamment les liquidités et le déficit potentiel tout au long de l'année 2025, ainsi que sur les discussions en cours concernant le modèle budgétaire et les propositions de mise à jour des règles de gestion financière, notamment la stratégie en matière de réserves.

32. Le Contrôleur a informé le Comité de la préparation des états financiers de 2025 et de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

33. Le Comité :

a) A pris acte avec satisfaction de la publication en temps opportun des états financiers de 2025.

b) A reconnu les effets positifs des mesures prises pour réduire les dépenses.

c) A pris note de l'importance cruciale de la communication avec les États membres sur le budget et les liquidités, afin de mettre en évidence les conséquences des décisions et des approches adoptées pour gérer la situation.

d) A contribué à l'élaboration d'un nouveau modèle budgétaire adapté aux besoins et à la constitution de réserves plus importantes, afin de renforcer la résilience de l'organisation.

e) A pris note du risque lié à la vacance du poste de Contrôleur, dans la mesure où la mise en œuvre des nouvelles normes comptables internationales pour le secteur public et la généralisation croissante des affectations spécifiques des fonds par les donateurs pourraient nécessiter des adaptations des systèmes financiers.

2. Gestion des personnes

34. Le Comité a été informé du profil du personnel du HCR à la suite de la réorganisation et de la réduction des effectifs, notamment les ratios entre le personnel et les agents affiliés, la composition des compétences et leur adéquation avec les priorités.

35. Le Comité a été informé de la mise en œuvre de la politique d'affectation et de réduction du personnel visant à remédier au déséquilibre entre le nombre de postes de cadres internationaux et le personnel.

36. Le Comité a pris note de l'objectif visant à rééquilibrer le personnel du HCR, avec un recours accru aux agents affiliés, complété par un examen des cadres de mobilité et des cadres contractuels.

37. Le Comité :

a) A salué les efforts déployés pour élaborer une stratégie reflétant un personnel plus flexible et tenant compte du futur modèle opérationnel, ainsi que de la nécessaire rationalisation du personnel.

3. Affaires juridiques

38. Le Comité a été informé de la manière dont l'organisation traite les demandes d'évaluation de la gestion, les affaires disciplinaires et les affaires portées devant les tribunaux des Nations Unies. Le Comité a pris note de l'augmentation considérable du nombre de demandes d'évaluation de la gestion, résultant du processus de réduction du personnel, ainsi que des mesures prises pour améliorer l'efficacité de la gestion des dossiers.

4. Service de conception, de développement et de gestion des risques

39. Le Comité a été informé des répercussions des changements sur le HCR, son personnel et sa présence sur le terrain, ainsi que des principales réorganisations mises en œuvre dans le cadre du plan d'action du Haut-Commissaire.

40. Le Comité a été informé des travaux en cours du Service concernant la définition d'options pour un nouveau modèle opérationnel, l'optimisation des rôles, des structures et du cadre stratégique, l'accompagnement de la gestion du changement, et la coordination de l'approche de l'organisation en matière de rapport coût-efficacité.

41. Le Comité a été informé des efforts déployés pour mettre au point une déclaration relative à l'appétence au risque au niveau de l'organisation, de la mise à jour du registre des risques stratégiques et de l'examen du bilan annuel des risques opérationnels.

42. Le Comité :

a) A reconnu l'importance des capacités de ce Service en matière de politique, de gestion des risques et de conception organisationnelle.

b) A pris note du fait que la mise au point d'une déclaration d'appétence au risque pourrait contribuer au processus décisionnel de l'organisation.

5. Relations extérieures incluant la collecte de fonds

43. Le Comité a été informé des tendances et des évolutions en matière de financement, des conséquences de l'affectation de plus en plus ciblée des fonds disponibles et des efforts déployés pour faire connaître ces tendances.

44. Le modèle de financement du HCR a fait l'objet d'une discussion, notamment les options envisagées, la participation des parties prenantes et les projets visant à réduire les dépendances à long terme, tout en permettant une intervention d'urgence rapide.

45. Le Comité :

a) A pris note de l'importance de démontrer pleinement et de remédier aux conséquences de l'affectation des fonds et des déficits de financement, notamment les décisions et les approches de priorisation.

6. Situations d'urgence et soutien aux programmes

46. Le comité a été informé des efforts visant à reformuler l'orientation de l'organisation, les orientations stratégiques quinquennales actuelles arrivant à échéance fin 2026. Le Comité a pris note des orientations fournies aux services opérationnels pour la planification de 2027, qui soutiennent l'adaptation aux directives du Haut-Commissaire pendant la période de transition.

47. La Division des situations d'urgence et de soutien aux programmes a souligné la baisse du nombre de partenariats et des budgets en 2026, ainsi que la dépendance continue à l'égard du cadre de partenariat fondé sur les risques de l'organisation pour gérer ces partenariats dans un environnement en constante évolution.

48. Le Comité :

a) A encouragé le HCR à veiller à ce que l'élaboration d'un nouvel ensemble d'orientations stratégiques prenne en compte toutes les données disponibles, notamment les données obtenues par l'intermédiaire des prestataires de contrôle.

7. Protection et solutions

49. Le Comité a été informé des risques résultant des conséquences de la réduction du personnel sur les fonctions de protection, ainsi que des défis liés à l'offre de protection et de solutions. L'importance d'une hiérarchisation claire des priorités et d'une coordination efficace avec les autres acteurs pour garantir la mise en œuvre des activités relevant du mandat principal a été soulignée, en tenant compte des défis à relever.

50. Le Comité :

a) A pris note des efforts visant à définir un modèle opérationnel adapté à ces activités, ainsi que du rôle essentiel des mécanismes innovants et de la technologie.

8. Technologies de l'information et services mondiaux partagés

51. Le Comité a été informé des conséquences de la réduction du personnel sur les services informatiques et des mesures prises pour s'adapter à cette situation.

52. Le Comité a été informé des efforts visant à améliorer l'accessibilité des données pour une prise de décision éclairée, à accroître l'utilisation de la technologie et à faire progresser la mise en œuvre des services mondiaux partagés.

53. Les possibilités d'optimisation et de simplification des systèmes ont été mises en évidence, ce qui permettra à terme de passer à des plateformes de services par défaut et de renforcer la cohérence au sein du système des Nations Unies.

54. Le Comité :

a) A encouragé la poursuite de la recherche de pistes de simplification et de rationalisation, alors que le HCR procède à la révision de son modèle opérationnel.

9. Opérations

55. Le Comité a été informé par le Haut-Commissaire adjoint (opérations) et un directeur représentant le point de vue des bureaux régionaux concernant les effets de la réduction du personnel sur les opérations. Les mesures prises pour optimiser la présence de l'organisation sur le terrain et centraliser le traitement des transactions ont été mises en avant.

56. L'accent a été mis sur la nécessité d'adapter les stratégies opérationnelles, les outils de programmation et les compétences du personnel pour favoriser une plus grande autonomie des réfugiés, ainsi que sur la nécessité d'une mise en place, par les gouvernements hôtes, de politiques et de services inclusifs.

57. Le Comité :

a) A insisté pour que les principes qui sous-tendent les changements programmatiques soient documentés et fassent l'objet d'une évaluation, pour étayer l'élaboration en cours de la nouvelle stratégie.

III. Autres questions

58. Le Comité a adressé ses sincères remerciements au Bureau du Comité exécutif pour les échanges constructifs auxquels sa récente réunion annuelle a donné lieu.

59. Le Comité a procédé à un examen périodique de son mandat, n'a identifié aucun élément nécessitant une modification formelle et a entamé son auto-évaluation à la fin de la période couverte par le rapport.
