



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 septembre 2018  
Français  
Original : anglais et français

---

## Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire

Soixante-neuvième session

Genève, 1-5 octobre 2018

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 2017 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 2017**

Rapport du Haut Commissaire

Additif

Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du  
Comité des commissaires aux comptes pour 2017



## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-6	3
II. Principales conclusions relatives aux états financiers de 2017 .....	7-23	4
A. Aperçu de la situation financière .....	7-9	4
B. Administration et gestion de l'Organisation .....	9-23	4
III. Principales recommandations de 2017 et mesures prises pour les exécuter .....	24-56	6
A. Assistance en espèces aux bénéficiaires .....	25-30	6
B. Objectifs de développement durable.....	31-38	7
C. Prévention de la fraude et de la corruption .....	39-44	8
D. Utilisation de consultants individuels .....	45-50	9
E. Quelques observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	51-52	10
F. Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique .....	53-56	10
IV. Principales recommandations en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite.....	57-78	11
A. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.....	57-68	11
B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.....	69-76	13
C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.....	77-78	14
V. Conclusion.....	79	15

## 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 2017<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2017 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2017 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À la suite de leur examen, le Comité a conclu que les états financiers donnaient pour tout élément à caractère significatif une image fidèle de la situation financière du HCR, de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, conformément aux normes IPSAS. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest, ainsi qu'à l'entrepôt mondial à Copenhague. Il a examiné les opérations sur le terrain en Éthiopie, au Kenya et en République-Unie de Tanzanie. La vérification a été effectuée 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, et les documents comptables ainsi que d'autres pièces justificatives ont été vérifiés par sondage dans la mesure jugée nécessaire par le Comité pour se faire une opinion des états financiers.

3. Dans le cadre de son mandat, le Comité a également examiné les opérations du HCR, en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies qui permet au Comité de faire des observations sur l'efficacité des procédures financières du HCR, de son système comptable, de ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, de son administration et de sa gestion. Le Comité a fait des observations, entre autres, sur son engagement concernant les objectifs de développement durable, les activités de prévention de la fraude et de la corruption, et l'utilisation de consultants individuels.

4. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 49 nouvelles recommandations, dont 3 sur la préparation des états financiers et 46 sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable, les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, l'administration et la gestion de l'Organisation. Les observations faites en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'ONU portent sur les points suivants : a) l'assistance en espèces aux bénéficiaires ; b) les objectifs de développement durable ; c) la prévention de la fraude et de la corruption ; d) l'utilisation de consultants individuels ; e) quelques domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; et f) la gestion de la continuité des opérations du point de vue des technologies de l'information et de la communication.

5. Au 30 avril 2018, 27 (60 %) des 45 recommandations en attente, faites pour 2016 et les années antérieures, ont été classées, dont 23 exécutées et 4 rendues caduques par les événements. Les 18 autres (40 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'étude. Le Comité a noté les progrès constamment réalisés dans l'exécution des recommandations en souffrance, en particulier celles relatives à la planification budgétaire et à l'examen des programmes. Quatre recommandations de 2012 à 2014, relatives au projet de gestion du parc mondial et aux orientations sur la rentabilité demeurent non exécutées, des progrès étant en cours dans tous ces domaines.

6. Le présent document montre les principales conclusions du Comité pour 2017 et indique la manière dont le HCR envisage de faire face aux risques identifiés. Il décrit aussi les mesures prises pour donner suite aux principales recommandations en souffrance des années antérieures. Deux matrices contenant de plus amples informations sur l'état de la mise en œuvre et les mesures de suivi des 49 recommandations émises en 2017, ainsi que des 18 recommandations en souffrance des années antérieures, seront publiées sur le site Internet

<sup>1</sup> A/73/5/Add.6.

du HCR à <http://www.unhcr.org/fr/excom>, sous la rubrique *Documentation du Comité permanent* pour la soixante-treizième réunion.

## **II. Principales conclusions relatives aux états financiers de 2017**

### **A. Aperçu de la situation financière**

7. Le Comité a confirmé que le HCR avait gardé une situation financière solide, avec suffisamment d'actifs pour couvrir ses passifs. Il a fait observer que, dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers étaient demeurés solides, et que le niveau de demande des interventions du HCR avait davantage augmenté en raison des crises en cours, ce qui a entraîné une hausse des contributions volontaires de 226,2 millions de dollars E.-U.

8. Le Comité a par ailleurs noté le contexte toujours difficile au niveau des donateurs, le déficit financier important et le niveau élevé de dons affectés à des situations spécifiques, qui sont autant de facteurs mettant à rude épreuve la capacité des dirigeants à déployer d'une manière souple les ressources pour satisfaire la demande dans tous les secteurs d'activité.

9. Reconnaisant qu'une saine gestion financière est un élément essentiel du cadre de contrôle interne, le Comité a noté que le HCR avait établi des processus de contrôle stables, facilitant la préparation des états financiers et le contrôle des comptes. Il a cependant identifié des cas où des mesures supplémentaires de suivi et de contrôle pouvaient encore être renforcées. On pourrait, par exemple, mieux identifier les responsables du contrôle et les personnes en charge des mesures de suivi. Des contrôles manuels de détection pourraient davantage être effectués en vue de vérifier le fonctionnement des dispositifs automatiques. Le HCR s'est engagé à renforcer les contrôles dans ces domaines en 2018 et dans les années à venir.

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

#### *Assistance en espèces aux bénéficiaires*

10. Le Comité a noté avec plaisir que le HCR avait publié en décembre 2017 une nouvelle instruction administrative sur les interventions en espèces, et qu'il avait affiné la structure de gouvernance des interventions en espèces et affecté du personnel travaillant dans ce domaine dans diverses divisions. En outre, l'Organisation a continué à renforcer ses capacités en matière d'interventions en espèces, notamment par des activités de formation de plus de 3 000 fonctionnaires et partenaires. Le Comité a cependant recommandé au HCR d'accroître la formation des formateurs qui pourraient à leur tour instruire beaucoup d'autres collègues sur le terrain. Lors d'un contrôle minutieux d'échantillon, le Comité a noté que les règles en matière de documents pour certains processus financiers relatifs aux interventions en espèces n'étaient pas systématiquement appliquées dans les opérations-pays. De plus ont été notés, des cas où les dépenses ou remboursements des prestataires de services financiers n'avaient pas été enregistrés pour la bonne période.

11. Le HCR a accepté ces recommandations et s'est engagé à continuer de redoubler d'efforts en matière de formation et de suivi, et à publier d'autres orientations sur le traitement des remboursements et le cheminement approprié des documents.

#### *Objectifs de développement durable*

12. Le Comité a vérifié que la contribution du HCR aux Objectifs de développement durable se faisait dans l'esprit des principes fondamentaux consistant à « ne pas faire de laissés-pour-compte » et ciblait les personnes relevant de sa compétence. Ses Orientations stratégiques 2017-2021 comprennent l'engagement à s'appuyer sur l'Agenda 2030 pour le développement durable pour promouvoir l'inclusion des personnes prises en charge dans les cadres nationaux de développement. Le Comité a cependant relevé que le processus de définition de la position institutionnelle du HCR sur les Objectifs de développement durable était en cours. Il a aussi noté que l'Organisation n'avait pas encore évalué pleinement les implications de l'Agenda 2030 au niveau des programmes, et que le système actuel de gestion

axée sur les résultats et les solutions correspondantes en matière de technologies de l'information ne faisaient pas référence aux Objectifs de développement durable.

13. De même, si le Comité a reconnu les progrès accomplis par le HCR dans le renforcement, au niveau des opérations-pays, de l'intégration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, il a constaté que les mécanismes de coordination des objectifs de développement durable au niveau des autorités nationales différaient des processus du Cadre d'action global pour les réfugiés et des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Il a estimé que pouvait être améliorée, la manière dont les opérations-pays visitées soutenaient les autorités nationales dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable.

14. Le HCR a accepté ces recommandations et s'est engagé à accélérer les efforts visant à définir la position institutionnelle devant servir de base pour mieux orienter les opérations sur le terrain. De plus, le projet de révision de la gestion axée sur les résultats devrait inclure dans son champ d'application l'alignement optimal des cadres futurs de résultats sur les Objectifs de développement durable. Cela étant, le HCR s'efforcera d'intégrer le contenu pertinent relatif aux Objectifs de développement durable dans les programmes existants d'apprentissage.

#### *Prévention de la fraude et de la corruption*

15. Le Comité a noté que le HCR disposait d'un cadre stratégique de prévention de la fraude et de la corruption, complété par des politiques additionnelles et des notes explicatives. Toutefois, lors de ses visites dans les opérations-pays, il a identifié différents niveaux de maturité concernant les activités de prévention de la fraude et de la corruption. Par exemple, il a estimé que les opérations-pays pouvaient améliorer ou affiner leur système d'évaluation des risques de fraude et de corruption, et mettre au point des stratégies locales adaptées de lutte contre ces fléaux.

16. En réponse, les opérations-pays du HCR sont encouragées à revoir et à renforcer, avec l'aide et les orientations du Siège, les registres de risque et à mieux sensibiliser aux effets néfastes de la fraude et de la corruption, grâce à la formation et aux ateliers aux niveaux local et régional. En outre, dans plusieurs pays identifiés comme les plus exposés aux risques, le HCR a lancé l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques, afin de contribuer de manière proactive à la prévention de la fraude et de la corruption. L'Unité de gestion globale des risques et les bureaux régionaux aideront davantage quelques pays à mettre au point des stratégies adaptées de lutte contre la fraude.

#### *Utilisation de consultants individuels*

17. Le HCR a mis en place des politiques et procédures lui permettant d'engager des consultants individuels dans le cadre de contrats temporaires, lorsqu'ils disposent de compétences ou de connaissances spéciales ne pouvant facilement être trouvées au sein de l'Organisation et dont celle-ci n'a pas constamment besoin. Dans l'échantillon choisi de contrats de consultants, le Comité a noté des cas de non-conformité avec la politique en matière d'engagement, de sélection, de suivi et d'évaluation des consultants individuels, ainsi que de paiement. Par exemple, le HCR a eu à recruter des consultants pour exercer des fonctions quotidiennes ordinaires ou pour assurer des tâches de supervision, en violation de la politique applicable.

18. Le Comité a estimé que le HCR pouvait améliorer sa politique et ses procédures opérationnelles permanentes relatives à l'utilisation de consultants individuels en matière de publication des offres, de sélection et d'engagement, de négociation et de détermination des honoraires et de séparation horizontale des tâches, lorsque des dérogations sont sollicitées.

19. Le HCR a pris note de ces recommandations et s'est engagé à y donner suite en entamant une revue des politiques et procédures pertinentes et en élargissant le processus d'approbation pour le recrutement de consultants individuels. Il va aussi revoir le processus de délégation de pouvoir et veiller à ce que la répartition des tâches soit mieux définie dans le document pertinent d'orientation.

*Quelques observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement*

20. Le Comité a identifié des questions éventuelles d'efficacité concernant l'emplacement de l'entrepôt mondial du HCR à Copenhague. Il a par ailleurs noté une situation dans le passé où le HCR a eu à expédier par voie aérienne des articles de premier secours à des endroits situés à côté d'un stock suffisant appartenant à des opérations-pays voisines. Le Comité a estimé que cette solution était coûteuse, et a donc recommandé au HCR de voir comment gérer avec plus d'efficacité son stock d'articles de premier secours.

21. Le HCR a accepté ces recommandations. Il fera une analyse sur le maintien de l'entrepôt à Copenhague et d'autres options, compte tenu de la dimension coûts et d'autres paramètres intervenant dans la prise de décision. Il examinera aussi les moyens de gérer avec plus d'efficacité le stock d'articles de premier secours au niveau mondial et mettra au point un modèle à cet effet.

*Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique*

22. Le Comité a noté que le HCR avait mis en place un système de gestion de la résilience à l'échelle de l'Organisation, dont fait partie la reprise après sinistre en matière informatique. Si le système fonctionne au Siège et sur les sites abritant les centres de données en Europe, tel n'est pas le cas dans les opérations-pays. Le Comité a aussi noté qu'il y avait plusieurs applications importantes et critiques, sans système de récupération après sinistre. Il a recommandé l'inclusion de ces applications dans le plan de récupération après sinistre et l'application des directives générales en matière de sauvegarde dans chaque opération.

23. Le HCR est engagé à accroître son appui aux opérations sur le terrain en vue d'harmoniser l'environnement en matière de technologies de l'information et de la communication. Il va inclure les directives pour la sauvegarde et la reprise après sinistre dans le manuel des opérations sur le terrain, relatif aux technologies de l'information et de la communication.

### **III. Principales recommandations de 2017 et mesures prises pour les exécuter**

24. La présente section contient les principales recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes et les mesures prises par le HCR pour y répondre. Les recommandations du Comité sont en italique, avec indication du paragraphe concerné de son rapport.

#### **A. Assistance en espèces aux bénéficiaires**

*Recommandation (paragraphe 46)*

*25. Le Comité recommande que le HCR renforce le suivi et l'évaluation des retombées de la formation aux interventions en espèces. Il encourage le HCR à développer la formation approfondie sur site dans le domaine des interventions en espèces et la formation des personnes susceptibles de diffuser leurs connaissances et leur savoir-faire, c'est-à-dire former des formateurs ou des superviseurs.*

#### **Mesures prises par les dirigeants**

26. S'inspirant de l'expérience des années antérieures, le HCR affine en 2018 sa stratégie de renforcement des capacités ainsi que de suivi et d'évaluation de la formation. Étant donné que les experts pourraient bénéficier de cours ciblés d'appui sur le terrain, l'approche révisée met l'accent sur la formation aux interventions en espèces dans les domaines fonctionnels comme l'approvisionnement, la protection, les programmes et la finance, où des connaissances spécifiques sont nécessaires. En outre, les programmes d'apprentissage relatifs aux interventions en espèces adoptent une approche régionale orientant les membres du personnel qui travaillent dans certaines régions sur la manière de régler ensemble des questions pratiques liées aux projets d'interventions en espèces mis en œuvre dans leurs opérations.

*Recommandation (paragraphe 52)*

27. *Le Comité recommande que le HCR renforce les mécanismes de suivi des documents relatifs aux interventions en espèces utilisés par les opérations de pays en publiant des directives supplémentaires, en organisant des formations et en normalisant les principaux documents à produire pour étayer les opérations liées aux interventions en espèces, dans la mesure du possible, compte tenu du contexte local.*

**Mesures prises par les dirigeants**

28. En 2017, le HCR a publié une instruction administrative pour orienter les opérations sur le terrain concernant le processus d'interventions en espèces. Cette instruction administrative comprenait des critères conçus pour standardiser les principaux documents afin d'assurer la transparence, la traçabilité des fonds et la responsabilité. Toutefois, le contexte opérationnel et les méthodes d'exécution diffèrent d'une opération à une autre, raison pour laquelle une standardisation complète n'est pas toujours faisable ou rentable, et un certain degré de souplesse et de respect des particularités est nécessaire. Compte tenu des spécificités des pays, le HCR continuera à revoir les procédures opérationnelles permanentes au plan national et à conseiller les bureaux extérieurs sur les critères et les meilleures pratiques d'un cheminement clair et cohérent des principales pièces justificatives des transactions relatives aux interventions en espèces.

*Recommandation (paragraphe 53)*

29. *Le Comité encourage le HCR à renforcer encore davantage les directives à l'intention des opérations de pays afin d'améliorer les procédures de remboursement et de séparation des exercices relatives aux interventions en espèces.*

**Mesures prises par les dirigeants**

30. L'instruction administrative publiée en 2017 comprend des orientations aux opérations-pays sur l'enregistrement des dépenses et des remboursements liés aux interventions en espèces au cours d'un exercice budgétaire, y compris pendant la période à cheval entre deux années budgétaires (connue sous l'appellation procédure de coupure de l'exercice). Si cette instruction administrative insiste sur le fait qu'il appartient aux opérations-pays de contrôler les remboursements, le HCR prendra d'autres mesures pour améliorer les connaissances au niveau des opérations sur le terrain, en publiant d'autres orientations visant spécifiquement à clarifier les processus concernant le remboursement et la coupure de l'exercice. Il analysera également les comptes relatifs aux interventions en espèces au niveau du Siège et entrera directement en interaction avec les opérations-pays pour réduire au minimum les erreurs dans l'enregistrement des remboursements au niveau des pays.

**B. Objectifs de développement durable***Recommandations (paragraphe 99 et 100)*

31. *Le Comité recommande que le HCR définisse sa position institutionnelle à l'égard des objectifs de développement durable.*

32. *[...] Le Comité recommande que, sur la base de sa position institutionnelle, le HCR traduise en termes opérationnels son engagement en faveur des objectifs de développement durable.*

**Mesures prises par les dirigeants**

33. S'appuyant sur les Orientations stratégiques, le HCR définira sa position institutionnelle sur les objectifs de développement durable, avec la contribution des opérations, des divisions et des bureaux. Le projet formulé à cet effet sera par la suite présenté à l'Équipe de hauts responsables pour examen et approbation. Sur la base de sa position institutionnelle, l'Organisation préparera en plan d'opérationnalisation de son engagement sur les objectifs de développement durable.

*Recommandation (paragraphe 108)*

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

**Mesures prises par les dirigeants**

35. La révision en cours du système de gestion axée sur les résultats donne la priorité à la facilitation des processus de planification et à l'évaluation des résultats au niveau des pays. L'alignement des objectifs de développement durables sur le système futur de gestion axée sur les résultats sera aussi examiné, avec un accent particulier sur la manière dont la chaîne de résultats basée sur les pays peut aider les opérations sur le terrain à exprimer leur contribution aux activités nationales spécifiques, en principe dirigées par les gouvernements et soutenues par l'équipe de pays des Nations Unies.

36. L'application effective, dans les opérations sur le terrain, de la décision prise concernant l'intégration des paramètres relatifs aux Objectifs de développement durable dans le système de gestion axée sur les résultats ne se fera qu'à l'issue de la finalisation complète du projet de gestion axée sur les résultats. Il est cependant prévu que la mise au point de la structure future de résultats s'achèvera vers la fin du premier trimestre de 2019.

*Recommandation (paragraphe 126)*

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

**Mesures prises par les dirigeants**

38. Sur la base de la position institutionnelle sur les objectifs de développement durable, les pays incluront dans les plans de leurs opérations nationales respectives des informations sur la manière de soutenir les autorités dans la mise en œuvre du plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement et d'autres processus relatifs aux Objectifs de développement durable, conformément au Cadre d'action global pour les réfugiés et à la stratégie pluriannuelle et multipartite dans les pays où ces instruments sont applicables.

## **C. Prévention de la fraude et de la corruption**

*Recommandation (paragraphe 145)*

39. *Le Comité recommande que les opérations de pays du HCR affinent leurs évaluations des risques concernant l'identification des domaines exposés à la fraude ou à la corruption.*

**Mesures prises par les dirigeants**

40. Même si l'évaluation des risques de fraude est déjà assise dans les processus de gestion globale des risques, les opérations-pays seront davantage encouragées à affiner la formulation des risques identifiés dans leurs registres. Pour les soutenir, le Siège communiquera d'autres orientations aux points focaux sur la gestion des risques, et ce, dans le cadre du prochain examen des risques, lié au processus détaillé de planification des opérations pour 2019. Il sera demandé aux points focaux sur la gestion des risques de tenir des discussions avec les dirigeants, le personnel et les partenaires pour veiller à ce que les résultats de l'évaluation des risques de fraude et de corruption soient pris en compte lors de la planification, de la fixation des priorités, du suivi et d'autres processus décisionnels. Le document récemment publié par le HCR intitulé « *Handbook on fraud and corruption prevention* » (Manuel sur la prévention de la fraude et de la corruption) servira de base pour une évaluation plus structurée des risques de fraude au niveau des pays. Il devrait permettre d'améliorer le suivi des signes



d'alerte de fraude et des mesures d'atténuation. De même, l'Unité de gestion globale des risques fera une analyse en profondeur des risques identifiés au niveau de l'Organisation.

*Recommandation (paragraphe 148)*

41. *Le Comité recommande aux opérations de pays du HCR de mettre au point de nouvelles stratégies ou de renforcer les stratégies existantes pour lutter contre la fraude et la corruption, en s'attachant à ce qu'elles couvrent tous les cas de figure et qu'elles tiennent compte du contexte local lorsque leur évaluation des risques fait apparaître une plus grande vulnérabilité face à la fraude et à la corruption.*

#### **Mesures prises par les dirigeants**

42. Dans le cadre de l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques, le HCR envisage de mettre en œuvre cette recommandation en insistant sur les opérations-pays identifiées comme étant les plus exposées aux risques. L'initiative est conçue pour veiller à ce que la planification stratégique et la prise de décisions soient constamment éclairées par les risques opérationnels et de gestion, afin d'identifier et de prévenir la fraude et la corruption éventuelles. En collaboration avec les bureaux régionaux et les unités fonctionnelles compétentes, l'Unité de gestion des risques aidera des opérations à mettre au point leur stratégie et à harmoniser leurs approches.

*Recommandation (paragraphe 162)*

43. *Le Comité recommande au HCR de continuer à promouvoir activement la prise de conscience par le personnel, les partenaires, les intermédiaires et les personnes relevant de sa compétence des incidences négatives de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles.*

#### **Mesures prises par les dirigeants**

44. L'Initiative 2.0 pour la gestion des risques permettra de donner suite à cette recommandation, car l'un de ses principaux objectifs consiste à accroître l'intégrité et à prévenir la fraude et la corruption. En outre, plusieurs opérations travaillent déjà avec le Bureau de la déontologie pour lancer des campagnes et faire circuler des informations sous forme de clips vidéo et de rappels d'ordre général sur les questions comme le harcèlement, l'exploitation et les abus sexuels.

### **D. Utilisation de consultants individuels**

*Recommandation (paragraphe 172)*

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

#### **Mesures prises par les dirigeants**

46. Pour donner suite à cette recommandation, le HCR révisera sa politique sur les consultants, mettra au point de nouvelles procédures opérationnelles permanentes pour renforcer, entre autres, la séparation des tâches et le processus de dérogation, concevoir un outil de calcul d'honoraires, établir une liste de contrôle des mesures requises et élargir le processus d'approbation de la Division des ressources humaines dans le recrutement des consultants.

*Recommandation (paragraphe 174)*

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

#### **Mesures prises par les dirigeants**

48. Le HCR examinera la cause profonde de l'erreur détectée par l'audit et mettra en place des mécanismes additionnels de contrôle pour éviter que de tels cas se reproduisent dans l'avenir. Il pourrait notamment concevoir, dans la plate-forme MSRP, un système permettant une notification automatique en cas de paiements multiples par différents bureaux au même consultant pour la même période.

*Recommandation (paragraphe 181)*

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

#### **Mesures prises par les dirigeants**

50. En plus des mesures à prendre pour donner suite à la recommandation du paragraphe 172, le HCR révisera sa politique et ses procédures relatives aux consultants. Il fournira plus d'orientations sur les critères de publication des avis de vacance de poste, la détermination des honoraires, la répartition des tâches et le processus de dérogation.

### **E. Quelques observations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement**

*Recommandation (paragraphe 213)*

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

#### **Mesures prises par les dirigeants**

52. Le HCR examinera les moyens de gérer les stocks d'articles de premiers secours au niveau mondial avec plus d'efficacité et mettra au point un modèle à cet effet. Les divisions, les bureaux régionaux et les opérations-pays compétents et les partenaires examineront les moyens de collaborer du point de vue opérationnel et financier pour accroître l'efficacité dans la gestion des articles de premiers secours.

### **F. Gestion de la continuité des opérations du point de vue informatique**

*Recommandation (paragraphe 234)*

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

#### **Mesures prises par les dirigeants**

54. Le HCR intégrera les autres applications dans le plan de reprise après sinistre, en cas de disponibilité de fonds.

*Recommandation (paragraphe 240)*

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

**Mesures prises par les dirigeants**

56. La Division des systèmes d'information et des télécommunications inclura les directives pour la sauvegarde des données et la reprise après sinistre dans le manuel des opérations sur le terrain, relatif aux technologies de l'information et de la communication. Il appartiendra donc à chaque opération-pays d'intégrer dans son plan de continuité des opérations les exigences formulées dans ce manuel.

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

### **A. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016<sup>2</sup>**

#### **1. Gestion du parc mondial**

*Recommandation (paragraphe 39)*

57. *Le Comité recommande que les opérations de pays déterminent le nombre et les types de véhicules nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et rassemblent les justificatifs relatifs aux hypothèses de départ et expliquent ce qui les a conduits à ces résultats. Si les opérations de pays ont besoin d'aide pour appliquer la méthodologie approuvée et estimer le nombre et les types de véhicules dont elles ont besoin, le Comité les encourage à contacter la Section de la gestion du matériel et du parc de véhicules au siège pour solliciter ses conseils ou des directives supplémentaires.*

**Mesures prises par les dirigeants**

58. Conformément aux orientations récemment publiées, il a été demandé aux bureaux-pays de remplir les feuilles de planification pour leurs parcs. Ces feuilles ont été ensuite examinées et regroupées par l'Unité de gestion du parc mondial, distribuées aux bureaux et discutées avec eux, et utilisées pour le processus d'examen annuel des programmes de 2019. Des réunions sont prévues avec les opérations ayant actuellement un parc d'au moins 100 véhicules, en vue de discuter de leur chiffre définitif pour 2019 et des mesures correspondantes à prendre concernant la gestion du parc et des avoirs. Grâce à l'utilisation des outils susmentionnés, le HCR espère que les opérations-pays seront mieux équipées pour déterminer le nombre et le type de véhicules nécessaires pour les besoins opérationnels de 2019.

#### **2. Stratégie d'investissement pour l'assurance maladie après la cessation de service**

*Recommandation (paragraphe 59)*

59. *Le Comité recommande que le HCR envisage la possibilité de placements à long terme afin de couvrir le financement des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en tenant compte du niveau de risque.*

**Mesures prises par les dirigeants**

60. Le HCR a effectué une étude globale sur la modélisation de la gestion actif-passif en vue d'évaluer les critères d'appariement entre le passif et l'actif, de fixer les limites des risques liés à l'actif pour une stratégie d'investissement appropriée et de confirmer les retours attendus sur les investissements à long terme. L'étude est maintenant terminée et les informations qui en sont résultées lui ont permis d'évaluer la possibilité de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies pour harmoniser les meilleures pratiques de gestion des placements à long terme et faire des arrangements contractuels pour la fourniture des

<sup>2</sup> A/72/5/Add.6, chap. II

services juridiques et de gestion des placements à travers le système des Nations Unies, afin de réduire les frais des prestations grâce aux économies d'échelle. Des approches conjointes d'investissement sont également évaluées avec l'appui du Groupe de travail des Nations Unies sur les services communs de trésorerie. Le HCR préparera une stratégie d'investissement à long terme et une structure de gouvernance pour la réserve ASHI devant être approuvées par le Haut Commissaire.

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

*Recommandation (paragraphe 87)*

61. *En conséquence, le Comité réaffirme sa recommandation antérieure et invite les responsables des opérations de pays à améliorer la qualité de leurs activités de contrôle concernant les accords de partenariat et à s'employer davantage à élaborer des plans de contrôle fondés sur les risques posés par des accords spécifiques, ainsi que des plans de contrôle généraux portant sur tous les accords de partenariat d'une opération. Le Comité a également recommandé que ces plans prennent spécifiquement en compte le risque de fraude et renforce les contrôles ponctuels pour garantir le respect du principe de responsabilité dans la gestion des avoirs.*

#### Mesures prises par les dirigeants

62. Le HCR continue de fournir des orientations et de l'appui aux opérations-pays pour un suivi de meilleure qualité axé sur les risques, notamment par une série d'ateliers auxquels participe un cabinet d'audit. Un modèle de suivi axé sur les risques a été piloté dans plusieurs pays et a donné lieu à une amélioration notable de la qualité du suivi des accords conclus avec les partenaires. Des ateliers similaires sont organisés à l'intention d'autres opérations ayant besoin d'un tel appui.

*Recommandation (paragraphe 88)*

63. *Le Comité recommande également que les responsables des opérations de pays et des bureaux régionaux examinent régulièrement la qualité des contrôles portant sur les finances et l'exécution des projets réalisés avec des partenaires.*

#### Mesures prises par les dirigeants

64. L'amélioration de la qualité des contrôles financiers et de l'évaluation des performances réalisés par les opérations-pays sur les projets mis en œuvre avec des partenaires est un processus continu. Les résultats de l'analyse en profondeur et des contrôles de conformité effectués dans les pays à haut risque sont communiqués aux autres opérations-pays pour qu'elles en tirent des leçons et les intègrent dans les cycles suivants des opérations.

### 4. Projet de mise à niveau du progiciel MSRP

*Recommandation (paragraphe 105)*

65. *Le Comité recommande que le HCR consigne les bonnes pratiques et les enseignements tirés du projet de mise à niveau du progiciel MSRP et les applique, selon que de besoin, dans le cadre d'autres projets relatifs à l'informatique. Il escompte que ce projet aidera le HCR à gérer ses projets avec plus d'efficacité.*

#### Mesures prises par les dirigeants

66. Le HCR est en train de mettre à jour l'instruction administrative pour la gouvernance du projet TIC et le document interne sur le cycle de gestion des projets (PMLC) décrivant le processus de mise en œuvre des projets TIC. Dans le cadre du document PMLC mis à jour, une base de données sera mise en place pour permettre au HCR de réunir les leçons apprises en matière de gestion des projets et d'en établir des rapports. Insistant sur le fait qu'il

appartient au coordonnateur des activités/gestionnaire du projet de fournir et d'analyser des informations de la base de données, le HCR estime que celle-ci constituera une ressource précieuse pour éclairer les futurs projets.

## 5. Achats dans les opérations-pays

*Recommandation (paragraphe 113)*

67. *Le Comité recommande que les opérations de pays contrôlent les achats non soumis à appel d'offres sur une base régulière et déterminent si le groupement des achats non soumis à appel d'offres dans des accords-cadres permettrait des gains d'efficacité. Le Comité recommande également que les divisions du siège examinent, de concert avec les opérations de pays, les moyens de faciliter le contrôle et le suivi des ordres d'achat non soumis à appel d'offres.*

### Mesures prises par les dirigeants

68. Le HCR a atteint la dernière étape de mise au point d'un rapport mensuel sur les achats au niveau des pays, conçu pour retracer les principales informations sur la gestion des achats par les opérations-pays, y compris le niveau et le nombre d'ordres d'achat non soumis à appel d'offres. Le peaufinage du rapport est en cours, et se fait au vu des observations reçues des opérations pilotes. Il sera publié au niveau mondial au cours du dernier trimestre de 2018.

## B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2015<sup>3</sup>

### 1. Gestion financière dans les bureaux-pays

*Recommandation (paragraphe 14)*

69. *Le Comité recommande au HCR d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.*

### Mesures prises par les dirigeants

70. Pour compléter les outils mentionnés dans les précédentes mises à jour sur cette recommandation, le HCR poursuit le processus d'actualisation du manuel des programmes, qui fournira d'autres orientations, y compris sur l'exécution directe, comme les vérificateurs ont eu à le relever. Grâce à son Centre mondial d'apprentissage, il organise des séminaires en ligne pour former les collègues sur les systèmes, les outils et les compétences essentielles au HCR pour la gestion des programmes. Le programme de ces séminaires comprend, entre autres, une composante autoformation sur Global FOCUS Insight, FOCUS Reader, FOCUS Client, Hyperion et l'établissement de rapports financiers sur la plateforme MSRP.

### 2. Gestion globale des risques

*Recommandation (paragraphe 55)*

71. *Le Comité recommande que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des réunions de direction. Les représentants des bureaux de pays devraient examiner les risques et les mesures d'atténuation correspondantes de manière cyclique pour que la gestion des risques soit pleinement intégrée aux modalités d'exécution des tâches au niveau local et utilisée dans la mise au point des plans de travail de bureaux de pays.*

<sup>3</sup> A/71/5/Add.6, Chap. II

**Mesures prises par les dirigeants**

72. Le HCR entend réviser sa politique en matière de gestion globale des risques pour intégrer d'autres améliorations proposées, avec pour objectif de terminer la révision de la politique y relative en 2019. Cette révision se fera en tenant dûment compte des normes à jour sur la gestion des risques, récemment publiées par l'Organisation internationale de normalisation. Elle permettra de combler les lacunes et d'adopter les bonnes pratiques identifiées dans le cadre de l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques récemment lancée.

**3. Exactitude des données démographiques***Recommandation (paragraphe 65)*

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

**Mesures prises par les dirigeants**

74. Le HCR envisage de poursuivre en 2018 les opérations de vérification dans 18 autres pays. Ce faisant, il fera constamment usage du modèle de rapport normalisé, mis au point et testé au cours de l'année antérieure, et utilisera le script de la qualité des données lié au système d'enregistrement (proGres). Ce script est lancé avant et après chaque vérification pour comparer les données démographiques, noter les changements y relatifs, évaluer leur qualité et s'assurer de l'intégrité des systèmes d'enregistrement. On espère que, grâce à l'utilisation de tels outils, l'Organisation sera mieux en mesure de veiller à l'exactitude des données démographiques.

**d) Établissement des priorités en matière de ressources***Recommandation (paragraphe 88)*

75. *Le Comité recommande que le HCR [...] évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources, ainsi que d'autres modèles tels que les approches ciblées « approfondies » pour les opérations les plus risquées, et détermine dans quelles situations ces approches devraient être poursuivies et celles où une approche plus légère est envisageable.*

**Mesures prises par les dirigeants**

76. Il ressort d'un processus d'apprentissage des leçons tirées d'une initiative pilote visant à mettre au point, avec l'aide des entités compétentes du Siège, des stratégies pluriannuelles et multipartites dans 22 opérations, que les processus opérationnels du HCR ne sont pas encore totalement prêts à soutenir des plans pluriannuels. Il est donc important d'aider les 22 opérations à mettre en œuvre et à suivre leurs stratégies avant de décider s'il faut étendre l'approche à d'autres pays.

**C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2014<sup>4</sup>****Gestion financière des projets d'éducation***Recommandation (paragraphe 68)*

77. *Le Comité recommande que le HCR revoie le processus actuel d'examen, car il est possible de mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées au*

<sup>4</sup> A/70/5/Add.6, Chap. II

*niveau du siège. Le HCR devrait donc chercher un moyen d'inclure des indicateurs de résultat qui permettent de mesurer le rapport coût-efficacité.*

#### **Mesures prises par les dirigeants**

78. Le HCR revoie actuellement le plan conceptuel de son système futur de gestion axée sur les résultats. Il entend établir un lien entre les informations relatives au suivi des programmes et celles relatives à leur exécution financière, afin de faciliter l'analyse coût-efficacité des opérations-pays et permettre d'une manière générale le rapprochement des informations pertinentes sur le résultat et l'impact.

## **V. Conclusion**

79. 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.

---