



Assemblée générale

Distr. générale
5 août 2024
Français
Original : anglais

Comité exécutif du programme du Haut-Commissaire

Soixante-quinzième session

Genève, 14-18 octobre 2024

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 2023 au 30 juin 2024

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 2023 au 30 juin 2024. Il est présenté en application de la décision du Comité exécutif 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 2023 au 30 juin 2024. Les rapports d'audit interne établis au cours de ladite période ont été publiés sur la page Web du BSCI, conformément à la résolution 69/253 de l'Assemblée générale.

3. Du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024, le BSCI a mené à bien 25 missions d'audit concernant le HCR.

II. Stratégie d'audit interne et résultats obtenus

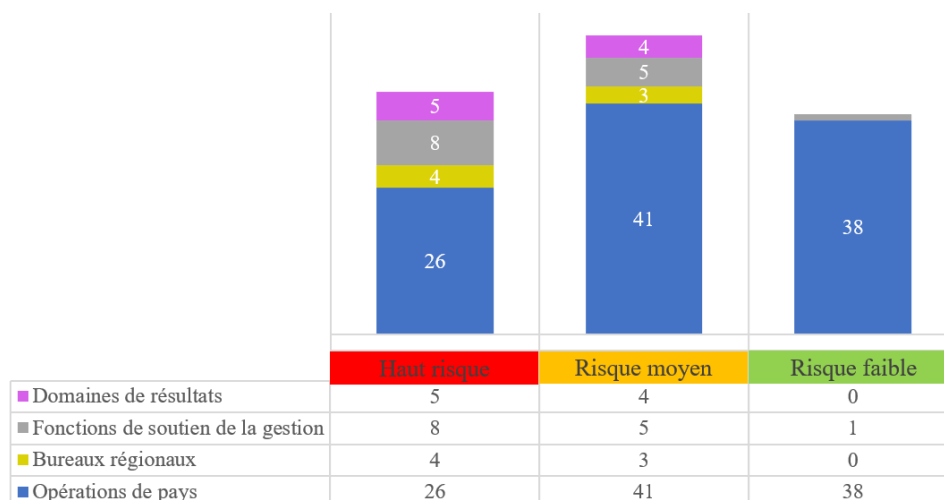
A. Stratégie

4. 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.

5. 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 de 2024 à 2026



¹ L'univers d'audit du HCR comprend 105 opérations de pays, 7 bureaux régionaux, 14 processus du siège et 9 domaines de programme.

6. Les activités examinées dans le présent rapport s'inscrivent dans un plan glissant sur trois ans qui contribue à une planification efficace des ressources et qui permet de s'adapter avec une certaine souplesse à l'évolution des conditions dans lesquelles opère le HCR. La stratégie d'audit du BSCI, approuvée par le Comité d'audit et de contrôle indépendant, prévoit que les activités classées comme présentant un risque élevé ou moyen soient contrôlées tous les trois et cinq ans, respectivement. Des examens à portée limitée sont effectués tous les cinq ans pour les activités à faible risque.

7. La capacité du BSCI à appliquer pleinement cette stratégie d'audit a été affectée par l'insuffisance des ressources du HCR au cours de la période considérée. En conséquence, le plan de travail de l'audit au cours de la période considérée a été ajusté avec l'annulation de cinq audits prévus pour les opérations sur le terrain au Salvador, en Grèce, en Roumanie, en Ouganda, ainsi que pour le bureau multipays en Côte d'Ivoire. Toutes ces opérations avaient été évaluées comme présentant un risque moyen, à l'exception de celle en Ouganda, qui avait été évaluée comme présentant un risque élevé. Ces audits seront réexaminés dans le cadre du processus de planification annuelle des travaux pour 2025. En outre, le BSCI a continué à utiliser des modalités de travail à distance chaque fois que cela était possible et efficace afin d'économiser les frais de voyage.

8. Une évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne du BSCI a également été réalisée au cours de la période couverte par le présent rapport. Un groupe indépendant a estimé que le BSCI était en « conformité générale » (la note la plus élevée) avec le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes.

B. Étendue de l'audit

9. Le BSCI a mené à bien 25 missions d'audit au cours de la période considérée, parmi lesquelles : a) 9 audits relatifs aux fonctions du siège, à des domaines thématiques et aux systèmes des technologies de l'information et des communications (TIC) ; b) 4 rapports à des entités basées sur le terrain présentant les conclusions de fond qui se dégageaient des audits thématiques menés en 2023 ; c) 2 audits de bureaux régionaux ; d) 10 audits d'opérations de pays (voir annexe I).

10. Le tableau 1 récapitule le nombre de missions d'audit et de conseil réalisées par le BSCI au cours des trois dernières années ainsi que la répartition des missions d'audit interne selon que celles-ci relèvent de la catégorie « fonctions du siège, domaines thématiques et systèmes informatiques » ou concernent les opérations sur le terrain. Au cours de l'année considérée, le BSCI a mis davantage l'accent sur les audits des fonctions du siège et des bureaux régionaux (c'est-à-dire les fonctions centralisées et opérationnelles responsables du recensement des risques globaux, de la réponse aux risques par le biais de la stratégie, de l'élaboration des politiques et des systèmes, ainsi que du suivi des performances et de l'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation), tout en maintenant les audits des opérations de pays classées à haut risque.

Tableau 1

Nombre et catégories des activités du BSCI concernant la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 30 juin 2024

	<i>Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques</i>	<i>Audits de bureaux régionaux</i>	<i>Audits des opérations sur le terrain</i>	<i>Missions de conseil</i>	<i>Total</i>
2023-2024	13	2	10	0	25
2022-2023	2	0	12	4	18
2021-2022	6	0	12	1	19

11. Les audits de fonctions du siège, de domaines thématiques et de systèmes informatiques ont été les suivants :

a) Audits du siège et audits des technologies de l'information et de la communication : gestion des parcs automobiles et des carburants (2023/026) ; gestion des

partenariats financés avec des entités d'État (2024/009) ; les modalités de travail du personnel affilié (2023/090) ; état de préparation en matière de cybersécurité (2023/094) ; gestion de la chaîne d'approvisionnement des équipements informatiques et de communication du HCR (2023/067) ; et progrès réalisés dans l'exécution du programme de transformation institutionnelle (2024/011) ;

b) Audits thématiques : prévention, réduction des risques et action face à la violence fondée sur le genre (2023/076) ; programmes relatifs aux moyens de subsistance (2023/085) ; et processus de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR (2023/092). En outre, le BSCI a publié quatre rapports à l'intention d'entités basées sur le terrain (Malaisie, Rwanda, Ouganda, ainsi que le bureau multipays en Afrique du Sud), avec des conclusions de fond relevées au cours des audits thématiques réalisés en 2023.

12. Les 10 audits d'opérations sur le terrain ont porté sur un total de 903 millions de dollars de dépenses, comme indiqué au tableau 2². Cette somme représente 20 % des dépenses engagées en 2023 dans toutes les opérations sur le terrain du HCR.

Tableau 2

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

Région	Montant total des dépenses (en millions de dollars É.-U.)	Dépenses des opérations auditées (en millions de dollars É.-U.)	Pourcentage 2023-2024	Pourcentage 2022-2023	Pourcentage 2021-2022
Europe	1 033	653	63 %	9 %	1 %
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	992	111	11 %	44 %	16 %
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	882	0	0 %	5 %	49 %
Asie et Pacifique	564	0	0 %	23 %	1 %
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	466	106	23 %	17 %	18 %
Amériques	350	18	5 %	6 %	6 %
Afrique australe	179	15	8 %	13 %	7 %
Total	4 466	903	20 %	19 %	19 %

* Ne comprend pas les opérations sur le terrain qui étaient couvertes par des audits thématiques.

13. Les 10 opérations de pays auditées pendant la période considérée ont porté à 42 le nombre total de pays dans lesquels des audits ont été réalisés au cours des trois dernières périodes. Ce nombre comprend 11 des 26 opérations de pays dont le BSCI a considéré qu'elles étaient à haut risque. Le plan de travail 2024 prévoit des audits pour 12 autres opérations de pays à haut risque, tandis que les 3 autres devraient être incluses dans les plans de travail pour 2025 et 2026. Le tableau 3 présente les opérations sur le terrain auditées au cours des trois dernières périodes.

Tableau 3

Nombre d'opérations de pays* auditées au cours des trois dernières périodes, classées par niveau de risque le plus récent

Région	Haut risque	Risque moyen	Risque faible	Total
Europe	1	4	6	11
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	3	1	-	4
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	3	2	-	5
Asie et Pacifique	1	1	7	9

² Il s'agit des dépenses de 2023 pour les opérations dans les pays respectifs.

Région	Haut risque	Risque moyen	Risque faible	Total
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	3	3	-	6
Amériques	-	3	-	3
Afrique australe	-	4	-	4
Total	11	18	13	42

* Certains pays peuvent avoir 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

14. Le BSCI a émis 160 recommandations au cours de la période considérée. Le HCR a accepté toutes les recommandations et a pris des mesures pour les appliquer, de sorte que 41 d'entre elles étaient appliquées et classées au 30 juin 2024. On trouvera à l'annexe I une analyse plus approfondie des recommandations pour chaque audit.

15. Le HCR a considéré que les constatations des auditeurs concernant l'insuffisance des résultats et des contrôles s'expliquaient par le risque inhérent élevé que présentait l'exécution d'opérations dans des conditions difficiles et avec des ressources insuffisantes (tant en matière de financement que de personnel). Le BSCI estime qu'en outre, les lacunes observées dans les résultats et les contrôles lors des audits étaient dues : a) au non-respect par le personnel des politiques et des procédures du HCR ; b) à des faiblesses dans l'exécution des activités relatives aux programmes par certains partenaires ; c) à un soutien et un contrôle inadéquats de la part des divisions du siège et des bureaux régionaux responsables.

16. Au 30 juin 2024, 145 recommandations demeuraient en souffrance et, pour 52 d'entre elles (36 %), la date butoir de mise en application était dépassée. Dans l'ensemble, on constate une amélioration du nombre de recommandations dont la date d'échéance est dépassée (36 % au 30 juin 2024 contre 77 % au 30 juin 2023). Le BSCI continue de travailler avec la direction du HCR pour assurer la mise en application des recommandations dans les délais impartis. Le tableau 4 indique le nombre de recommandations émises au cours des trois dernières périodes de référence et les recommandations en suspens à la fin de chaque période.

Tableau 4

Recommandations émises au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 30 juin 2024

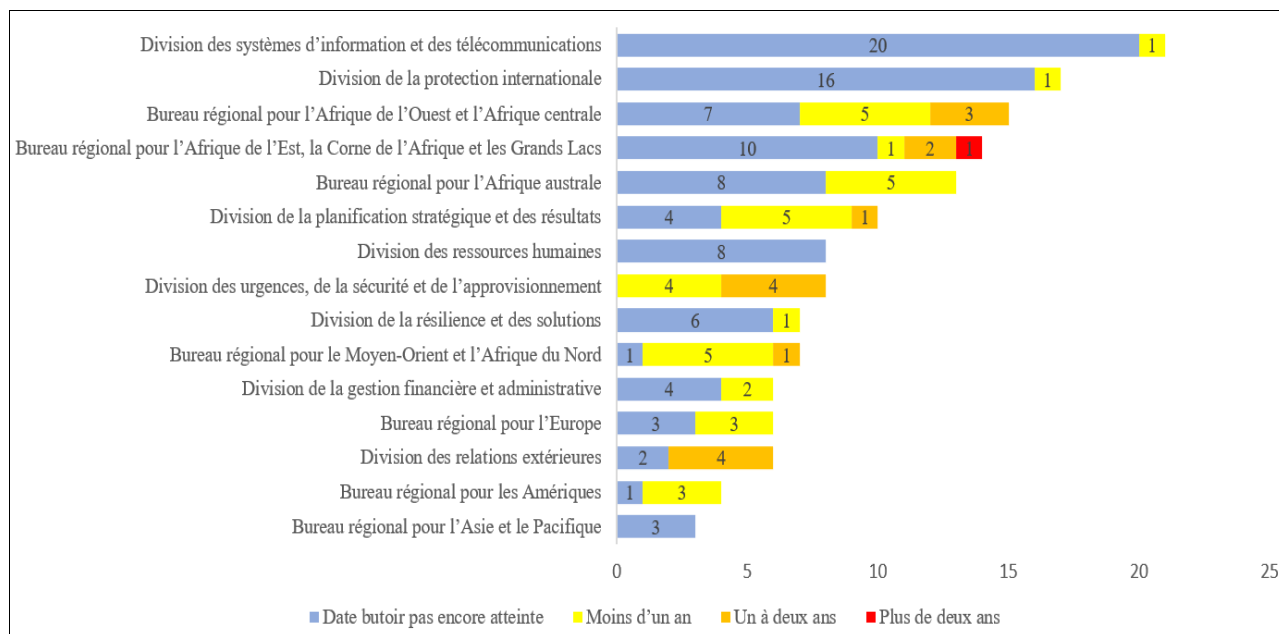
	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre d'audits*	18	14	25
Recommandations non appliquées au 1 ^{er} juillet	88	137	111
Recommandations émises pendant la période considérée	105	92	160
Total	193	229	271
Recommandations classées pendant la période considérée	(56)	(118)	(126)
Recommandations non appliquées au 30 juin	137	111	145
Date butoir dépassée	58	85	52
Pourcentage de recommandations dont la date butoir était dépassée au 30 juin	58 %	77 %	36 %

* Les missions de conseil ne sont pas incluses.

17. La figure II présente l'ancienneté des recommandations non appliquées au 30 juin 2024 par date butoir. La Division des systèmes d'information et des télécommunications et la Division de la protection internationale ont un grand nombre de recommandations en

suspens en raison de cinq audits réalisés au cours de la période couverte par le rapport. La plupart de ces recommandations n’ont pas encore été mises en application.

Figure II
Ancienneté des recommandations non appliquées au 30 juin 2024



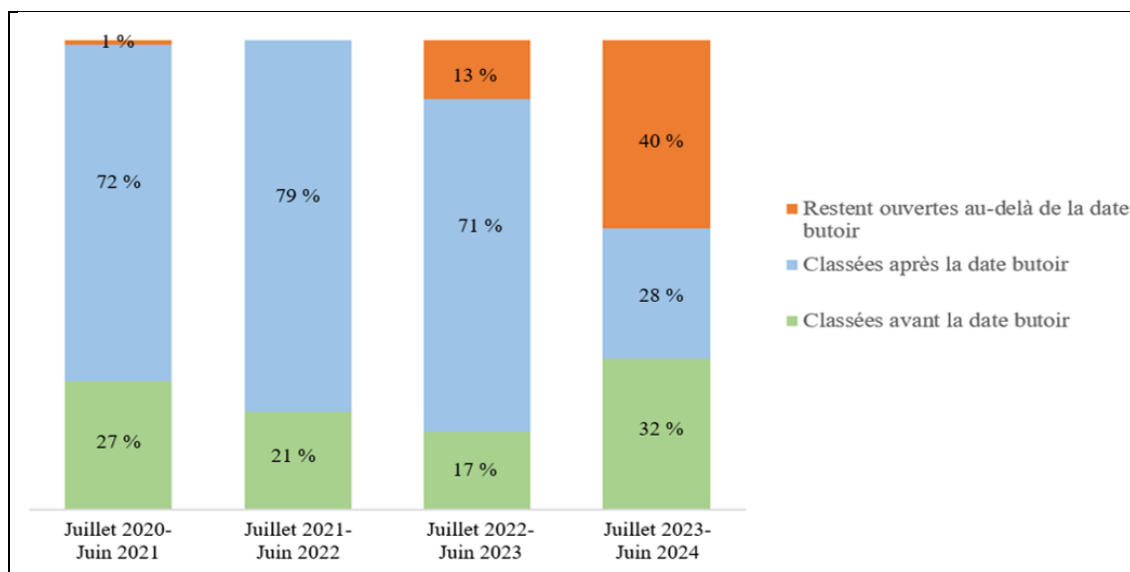
18. Il restait 18 recommandations anciennes au 30 juin 2024. Il s’agissait de : a) 16 recommandations dont la date butoir était dépassée depuis plus de douze mois ; b) deux recommandations en suspens depuis plus de deux ans (dont l’une n’a pas encore dépassé sa date butoir et l’autre a dépassé sa date butoir de moins d’un an). Ces recommandations sont présentées plus en détail à l’annexe II. 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.

19. Le BSCI a noté que les recommandations relatives aux opérations sur le terrain étaient souvent récurrentes. Cela indique un risque résiduel élevé dans certaines activités des opérations sur le terrain, nécessitant des systèmes de suivi et de contrôle plus solides, ainsi qu’un renforcement des capacités des cadres et du personnel. Le BSCI continuera à réaliser des audits de conformité et de performance pour traiter les risques à atténuer.

20. La figure III illustre le respect des délais d’application des recommandations arrivant à échéance au cours des différentes périodes de référence (c’est-à-dire de juillet 2020 à juin 2024). Il y a eu des progrès dans le nombre de recommandations clôturées avant les dates butoir.

Figure III

Évolution de l'application des recommandations des auditeurs (pour des dates butoir d'application allant de juillet 2020 à juin 2024)



D. Économies et recouvrements des coûts

21. Au cours de la période considérée, le HCR a recouvré un montant de 236 000 dollars correspondant à des pertes en rapport avec trois recommandations relatives à des audits d'opérations au Bangladesh (2022/076) et en Ouganda (2018/097).

III. Résumé des activités d'audit interne

22. Le HCR a recensé 13 risques stratégiques (répartis en 8 catégories)³ au niveau institutionnel qui doivent être atténués pour que les objectifs soient atteints plus efficacement. Les lacunes et les domaines d'amélioration relatifs à chacun de ces 13 risques stratégiques recensés par le BSCI dans les 25 missions sont présentés ci-dessous.

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

Exécution du mandat du HCR dans le contexte de la mutation des conditions d'intervention humanitaire et de sécurité

a) Protéger

23. Comme dans les périodes précédentes, les problèmes relatifs à la protection restent le risque le plus sévère relevé pour les opérations sur le terrain et les bureaux régionaux. L'accès des demandeurs d'asile aux territoires est principalement affecté par l'absence ou les lacunes de cadres juridiques destinés à reconnaître les réfugiés conformément à la Convention relative au statut des réfugiés (1951) et à son protocole de 1967. Les audits réalisés dans les bureaux multipays du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084) ont montré que les pays se trouvaient à des étapes différentes de la mise en place de cadres juridiques, ce qui avait une incidence sur la protection des personnes déplacées dans les différents contextes nationaux. Il a donc fallu renforcer les efforts de communication auprès des gouvernements concernés.

24. L'enregistrement, la détermination du statut de réfugié et l'établissement de documents sont des étapes préalables indispensables à l'accès des personnes déplacées à l'assistance et à des solutions durables. Toutefois, malgré le soutien apporté par le HCR à ces

³ Registre des risques stratégiques du HCR, mis à jour en mars 2024.

processus, des retards importants ont été constatés lors de l'audit thématique sur la détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR (2023/092), ainsi qu'au cours des audits réalisés en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057), en Malaisie (2024/024), au Niger (2023/100), au Rwanda (2024/025), dans les bureaux multipays du Panama (2023/084) et d'Afrique du Sud (2024/021), ainsi qu'en Allemagne, en Bulgarie, en Croatie, en France et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (2023/103). Les retards accumulés ont eu un impact sur la protection des demandeurs d'asile et sur leur accès aux services et aux solutions. Elle a également réduit la crédibilité des systèmes d'asile nationaux.

25. L'audit thématique de la gestion de la prévention de la violence fondée sur le genre et de la lutte contre celle-ci au sein du HCR (2023/076), ainsi que les audits sur le terrain au Niger (2023/100), au Yémen (2023/091) et au bureau multipays du Cameroun (2023/037), ont également relevé des problèmes majeurs dans l'application des mesures de prévention de la violence fondée sur le genre et de lutte contre celle-ci en raison de lacunes dans la planification stratégique des opérations, la coordination interinstitutions et sectorielle, l'exécution de la gestion des dossiers et la communication des données relatives aux programmes. Cette situation a eu un impact sur la fourniture de services et d'assistance aux victimes de violences fondées sur le genre et a également affecté leur rétablissement des effets à long terme de ces violences.

b) Intervenir

26. Il a été constaté dans les audits des opérations sur le terrain en République du Congo (2023/057), au Niger (2023/100), au Yémen (2023/091), ainsi que du bureau multipays au Cameroun (2023/037), que malgré les actions de plaidoyer du HCR, l'intégration accrue des personnes déplacées dans les systèmes nationaux ne s'était pas concrétisée. Cette situation est due au fait que les pays ne disposent pas de capacités et des ressources suffisantes pour soutenir les personnes déplacées, qui sont restées fortement dépendantes de l'aide du HCR pour la satisfaction de leurs besoins fondamentaux. Cela a donc eu un impact sur l'action du HCR, qui avait prévu d'effectuer une transition de la fourniture d'assistance aux personnes déplacées à la recherche de solutions durables leur permettant de parvenir à l'autosuffisance.

27. Tous les audits sur le terrain réalisés au cours de la période couverte par le présent rapport ont mis en évidence des lacunes dans la qualité des services fournis aux personnes déplacées et dans les délais de fourniture de ces services. Par exemple, les personnes déplacées en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057) et au bureau multipays du Cameroun (2023/037) n'ont pas eu accès à des services de santé de qualité et ont connu des taux élevés de malnutrition, de morbidité et de mortalité. La couverture limitée et la mauvaise qualité des abris fournis aux personnes déplacées au Yémen (2023/091) signifient qu'elles ne sont pas suffisamment protégées contre les éléments et qu'elles manquent d'intimité et de sécurité émotionnelle.

28. Le HCR a également fourni des services aux personnes déplacées par le biais d'une assistance en espèces et de la distribution d'articles non alimentaires. Les décisions prises par les opérations en République du Congo (2023/057), au Niger (2023/100) et au Yémen (2023/091), ainsi que par le bureau multipays au Cameroun (2023/037), de continuer à distribuer des articles non alimentaires ont été coûteuses et contraires à la directive du HCR sur l'assistance en espèces en tant que mode privilégié de prestation de services. L'audit de la gestion de la trésorerie en Ukraine (2023/043) a mis en évidence la nécessité pour le HCR d'intégrer CashAssist – le système de gestion de l'assistance en espèces du HCR – à ses autres systèmes institutionnels, de renforcer sa gestion des prestataires de services financiers et d'appliquer des mesures visant à détecter et à prévenir les doubles paiements.

29. En outre, les audits réalisés en République du Congo (2023/057), au Niger (2023/100), en Ukraine (2023/043, 2023/044, 2023/045), au Yémen (2023/091), ainsi que dans les bureaux multipays du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084), ont mis en évidence des lacunes dans l'efficacité des programmes d'assistance en espèces et d'aide non alimentaire. Cette situation s'explique par : a) l'insuffisance de l'aide apportée aux personnes déplacées ; b) un ciblage limité des personnes les plus vulnérables ; c) un suivi insuffisant pour garantir que l'aide est parvenue aux bénéficiaires prévus ; d) des insuffisances dans la sauvegarde et la comptabilisation des produits non alimentaires et de l'argent liquide.

c) Autonomiser

30. L'audit thématique des programmes relatifs aux moyens de subsistance (2023/085) a mis en évidence combien comptait le soutien apporté par le HCR aux programmes de subsistance en faveur des réfugiés. Si les auditeurs ont pris acte de l'intensification des démarches du HCR auprès des principales parties prenantes visant à favoriser l'inclusion économique des réfugiés, ils ont également mis en évidence la nécessité de répertorier les activités liées aux moyens de subsistance menées par les différents organismes afin d'éviter les doubles emplois au niveau des programmes et des bénéficiaires. Les audits réalisés en Angola (2023/042), au Niger (2023/100), au Rwanda (2024/025), en Ouganda (2024/027), ainsi que dans le bureau multipays du Cameroun (2023/037), ont fait ressortir des lacunes dans la planification stratégique, la gestion et le suivi des programmes relatifs aux moyens de subsistance. Ainsi, les interventions relatives aux moyens de subsistance n'ont pas eu l'effet escompté, à savoir accroître l'autonomie et la résilience des personnes déplacées et réduire leur dépendance à l'égard de l'aide du HCR.

d) Trouver des solutions

31. Les audits réalisés en Angola (2023/042) et au Yémen (2023/091) ont montré que le HCR continuait à éprouver des difficultés à trouver des solutions à long terme pour les personnes déplacées. Cette situation s'explique par : a) la réticence des personnes déplacées à retourner dans leur pays d'origine ; b) la faiblesse des quotas de réinstallation dans les pays tiers ; c) le peu de possibilités d'intégration locale des personnes déplacées dans les pays d'accueil. Les solutions disponibles étant limitées, les personnes déplacées dépendent du HCR et d'autres acteurs humanitaires pour obtenir de l'aide. Cette situation n'était pas viable compte tenu des contraintes financières subies par le HCR.

B. Partenariats stratégiques

1. Le rôle du HCR dans la mise en application du Pacte mondial sur les réfugiés

32. En 2018, 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. L'audit de la gestion des partenariats financés avec des entités d'État (2024/009) a mis en évidence des lacunes dans la coordination par les pouvoirs publics des interventions des principales parties prenantes dans les domaines de la protection des personnes déplacées de force, de l'aide à celles-ci et de la recherche de solutions durables pour elles. En outre, bien que les objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés aient été reflétés dans les plans stratégiques pour l'Angola (2023/042), la République du Congo (2023/057) et le Niger (2023/100), ainsi que pour le bureau multipays du Cameroun (2023/037), seuls des progrès limités ont été signalés en ce qui concerne l'intégration des services destinés aux personnes déplacées dans les systèmes nationaux ainsi qu'en matière de partage des responsabilités.

33. De nombreuses promesses faites par différentes parties prenantes censées faire avancer la réalisation des objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés sont restées en souffrance au cours de la période couverte par le rapport. Les audits du Bureau régional pour l'Afrique australe (2023/059) et du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs (2023/025), ainsi que de l'opération en Angola (2023/042), ont montré qu'en moyenne 90 % des engagements n'ont pas été honorés. Dans les conclusions de ces audits, il a été préconisé de renforcer la surveillance des opérations sur le terrain et le soutien à celles-ci par le siège et les bureaux régionaux, afin d'accélérer la réalisation des promesses en suspens.

2. Servir les populations touchées grâce à des partenariats responsables

34. Le HCR s'est fortement appuyé sur ses partenaires d'exécution pour fournir des services aux personnes déplacées. Le HCR a mis en place de nouvelles procédures ainsi qu'une plateforme numérique (connue sous l'acronyme PROMS) afin de renforcer le contrôle de la gestion des partenariats et d'améliorer les performances des partenaires dans

l'exécution des programmes. Toutefois, le nouveau système et les nouvelles procédures n'étaient pas encore totalement intégrés au cours de la période considérée.

35. L'audit de la gestion par le HCR des partenariats financés avec des entités d'État (2024/009) a fait ressortir que les opérations sur le terrain rencontraient des difficultés dans la gestion de l'action des partenaires publics. Il s'agissait notamment : a) d'une mauvaise qualité de prestation de services ; b) de l'implication accrue des partenaires d'État dans les opérations du HCR ; c) de la création de structures parallèles qui entraînaient une augmentation des coûts supportés par le HCR ; d) du non-respect généralisé des accords de partenariat ; e) de l'utilisation abusive des fonds. Le HCR devait renforcer son encadrement stratégique des opérations sur le terrain et de leurs échanges avec des entités d'État, et consolider son cadre de contrôle pour faire face aux risques propres aux entités d'État.

36. Les audits réalisés dans les bureaux multipays au Cameroun (2023/037) et au Panama (2023/084), au Niger (2023/100) et au Yémen (2023/091) ont mis en évidence des lacunes au sein des opérations sur le terrain dans la sélection des partenaires d'exécution, la passation des marchés correspondants, la gestion des activités des partenaires et le suivi de celles-ci. Cette situation a eu un impact sur la rapidité et la qualité des services fournis aux personnes déplacées. La plupart des coûts des partenaires ont été consacrés aux salaires et aux frais administratifs, ce qui a laissé peu de ressources disponibles pour la prestation de services. Ces problèmes montrent qu'il est nécessaire de renforcer les capacités des groupes de la gestion des programmes sur le terrain qui sont responsables de la gestion des partenariats.

C. Préparation et réponse aux situations d'urgence

37. Le nombre de pays connaissant des situations d'urgence dues à l'instabilité politique et aux catastrophes naturelles a continué d'augmenter au cours de la période considérée, et les risques correspondants ont été recensés dans le registre des risques stratégiques. Parce que les risques liés aux situations d'urgence ont été classés à la deuxième place parmi les 10 risques les plus importants recensés par les opérations sur le terrain, il faut une meilleure préparation à ces situations pour assurer une action plus efficace.

38. Les audits du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs (2023/025) et du Bureau régional pour l'Afrique australe (2023/059) ont montré que leurs interventions étaient entravées par une préparation inadéquate aux situations d'urgence et par des lacunes dans la supervision et le soutien fournis par les entités chargées de mobiliser les ressources, de déployer les équipes d'intervention et d'assurer l'accès aux populations touchées. La plupart des personnes déplacées n'ont donc pas bénéficié d'une assistance en temps voulu après leur déplacement.

39. Les audits des interventions du HCR face à la crise en Ukraine (2023/043, 2023/044, 2023/045) ont montré que le HCR avait rapidement intensifié ses opérations et mis en place des processus pour soutenir quatre opérations en Pologne, en République de Moldova, en Slovaquie et en Ukraine dans la fourniture de services aux personnes déplacées. Les contrôles relatifs à la gestion et à la distribution de l'aide en espèces et des articles non alimentaires étaient adéquats, bien que des recommandations aient été formulées pour renforcer les systèmes et les processus connexes afin de garantir que l'aide est fournie à tous les bénéficiaires prévus en cas de besoin.

40. Des déplacements répétés et à grande échelle ont entraîné une augmentation exponentielle du nombre de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, comme l'ont montré les audits réalisés en Ukraine (2023/043, 2023/044, 2023/045) et au Yémen (2023/091). Cela a nécessité une forte coordination du HCR avec d'autres parties prenantes dans le cadre du principe de la responsabilité sectorielle afin de répondre aux besoins des personnes déplacées. Toutefois, comme l'ont montré les audits de la République du Congo (2023/057), du Yémen (2023/091), ainsi que du bureau multipays au Cameroun (2023/037), les pouvoirs publics ne disposaient pas des capacités et des ressources nécessaires pour diriger cette coordination, ce qui a nui au fonctionnement des groupes sectoriels et a contraint le HCR à jouer le rôle d'« exécutant de dernier recours » pour la fourniture de services aux personnes déplacées, en dépit de ses ressources déjà limitées.

D. Financement

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

41. Au cours de la période considérée, toutes les opérations sur le terrain auditées avaient reçu entre 35 % et 50 % du budget prévu dans leur plan opérationnel. La situation financière a été exacerbée par le nombre croissant de personnes déplacées et l'absence de soutien suffisant de la part d'autres parties prenantes telles que les pouvoirs publics. En outre, les frais de personnel et d'administration en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057), ainsi que dans le bureau multipays au Cameroun (2023/037), n'ont pas été réduits proportionnellement aux niveaux de financement, ce qui a eu un effet négatif supplémentaire sur les fonds disponibles pour les opérations. Cela a considérablement limité les services que le HCR a pu fournir aux personnes déplacées au cours de la période couverte par le rapport. Pour répondre aux besoins toujours croissants des personnes déplacées avec les ressources disponibles, les opérations ont dû mieux hiérarchiser les besoins, renforcer l'allocation des ressources aux domaines de priorité stratégique, cibler les plus vulnérables et garantir une efficacité accrue.

42. Il a été observé dans les audits du Bureau régional pour l'Afrique australe (2023/059) et du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs (2023/025) que les fonds fournis étaient largement préaffectés en fonction des préférences des donateurs, en particulier pour les situations nouvelles comme l'Ukraine. Ainsi, financer les opérations portant sur des situations durant depuis longtemps comme l'Angola (2023/042), la République du Congo (2023/057) ou le bureau multipays au Cameroun (2023/037) n'a pas été une priorité pour les principaux donateurs. Cela a eu une incidence sur la flexibilité dont le HCR a pu faire preuve dans l'utilisation de ses ressources pour faire face aux besoins les plus urgents. Cela a également entraîné une répartition inéquitable des budgets alloués aux personnes déplacées dans les différents pays. Par exemple, au cours de la période considérée, les fonds disponibles ont été disproportionnellement orientés vers l'intervention d'urgence en Ukraine.

43. Les audits du Bureau régional pour l'Afrique australe (2023/059) et du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs (2023/025) ont également fait état d'une vulnérabilité accrue aux pénuries de financement en raison d'une forte dépendance à l'égard d'un petit nombre de donateurs importants. Il en découle la nécessité de renforcer les stratégies, les orientations et les outils de mobilisation des ressources afin d'élargir la base des donateurs.

44. Avec la réduction des financements, le HCR doit trouver des moyens de fonctionner plus efficacement. Ses cadres stratégiques comprennent des contrôles visant à renforcer l'efficacité opérationnelle. Toutefois, comme l'ont montré les audits du Niger (2023/100), du Yémen (2023/091), ainsi que des bureaux multinationaux du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084), certains de ces contrôles n'ont pas été respectés, ce qui a eu une incidence sur la capacité des opérations à trouver des modes de fonctionnement plus efficaces. Il s'agissait notamment d'évaluer les besoins, de déterminer les avantages comparatifs et de recourir à des appels d'offres. En l'absence de telles mesures, les opérations conservaient d'importants parcs de véhicules et gardaient en magasin et/ou n'utilisaient pas des articles non alimentaires et du matériel faisant l'objet d'un suivi par numéro de série.

E. Culture institutionnelle et gestion du personnel

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

45. Le cadre du HCR sur les rôles, les responsabilités et les pouvoirs a clarifié les rôles des divisions du siège, des bureaux régionaux et des opérations sur le terrain au cours de la période considérée. Toutefois, comme les rôles, les responsabilités et les pouvoirs n'ont pas été adaptés aux contextes des opérations, les petites opérations comme l'Angola (2023/042) et la République du Congo (2023/057) n'ont pas pu se conformer pleinement aux politiques clefs du HCR. De même, il a été constaté dans les audits du Bureau régional pour l'Afrique

australe (2023/059) et du Bureau régional pour l’Afrique de l’Est, la Corne de l’Afrique et les Grands Lacs (2023/025) que les rôles des experts techniques au siège, dans les bureaux régionaux et au niveau des pays étaient standardisés et devaient être clarifiés afin d’éviter d’éventuelles lacunes et/ou duplications.

46. Le cadre d’allocation des ressources du HCR délègue des pouvoirs pour la gestion des ressources. Toutefois, les audits des deux bureaux régionaux ont montré que ce cadre prévoyait des délégations générales de pouvoirs sans tenir compte de la capacité des opérations à mettre en application ces délégations de manière responsable et efficace. En outre, ce cadre ne comportait pas de mécanismes permettant de rendre les gestionnaires responsables de l’utilisation et de la sauvegarde des ressources, de l’obtention de résultats et du respect des politiques. Le HCR a commencé à élaborer un dispositif d’application du principe de responsabilité qui donnera une vue d’ensemble des principaux processus de prise de décisions et de gestion des risques que le HCR utilisera pour s’acquitter de son mandat. Il décrira également les mécanismes de surveillance mis en place pour garantir le respect des contrôles internes.

47. Il a été constaté dans les audits des deux bureaux régionaux et dans les audits thématiques portant sur la violence fondée sur le genre (2023/076), les moyens de subsistance (2023/085), la gestion de la chaîne d’approvisionnement des technologies de l’information et de la communication (2023/067), le personnel associé (2023/090) et la détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR (2023/092) que le rôle des fonctions responsables gérées au siège et centralisées devait être clarifié afin de favoriser un plus grand respect des contrôles établis et des normes de qualité des services, en particulier sur le terrain. La réforme prévue du siège était l’occasion de redéfinir les rôles et les responsabilités des fonctions responsables gérées au siège et centralisées afin d’améliorer l’efficacité.

48. Le non-respect des politiques du HCR a également été fréquemment constaté lors des audits de la gestion de la chaîne d’approvisionnement pour les équipements informatiques et de communication (2023/067), ainsi que dans les opérations en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057), au Niger (2023/100), au Yémen (2023/091) et dans le bureau multipays au Cameroun (2023/037). L’affaiblissement de l’environnement de contrôle dans lequel les programmes ont été exécutés a été exacerbé par l’incapacité de tenir le personnel pour responsable de l’inexécution de ses tâches.

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

49. Les audits réalisés en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057), au Yémen (2023/091), ainsi que dans les bureaux multipays du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084), ont permis de déterminer qu’une des causes profondes de l’inefficacité des programmes était l’existence de lacunes en matière de structures et de capacités du personnel occupant des fonctions essentielles. De plus, les audits thématiques des moyens de subsistance (2023/085), de la détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR (2023/092) et de la violence fondée sur le genre (2023/076) ont conclu que l’inefficacité des programmes était due à des lacunes dans le maintien d’un personnel dûment qualifié dans les domaines fonctionnels essentiels. Le HCR devait renforcer sa gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour s’assurer que les opérations disposent des structures et des capacités optimales en termes de personnel pour s’acquitter de leur mandat.

50. Les audits réalisés en République du Congo (2023/057), au Yémen (2023/091), ainsi que dans les bureaux multipays du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084), ont également mis en évidence des problèmes dans la composition du personnel, certaines opérations ayant des composantes administratives disproportionnées. En outre, les audits réalisés au Yémen (2023/091), ainsi que dans les bureaux multipays du Cameroun (2023/037) et du Panama (2023/084), ont montré que la répartition du personnel (effectif et ancienneté) était déséquilibrée en faveur de la délégation. Cela va à l’encontre du processus de décentralisation, qui visait à rapprocher les ressources des points de prestation de services.

51. Vingt-cinq pour cent des 20 000 membres du personnel du HCR relèvent de la catégorie du personnel affilié et sont déployés pour augmenter temporairement la capacité de fournir des services aux personnes déplacées de force. Le financement du HCR et les postes

de personnel permanent ayant diminué au fil des ans, le recours au personnel affilié n'a cessé d'augmenter. Le recours important et continu au personnel affilié en lieu et place du personnel permanent avait masqué les pénuries dans des fonctions essentielles, n'était pas rentable et reflétait également des lacunes dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

52. La mise en service de fonctionnalités clefs non encore activées de Workday – l'outil numérique de gestion des ressources humaines du HCR – offre des possibilités de renforcer durablement le cadre de contrôle des effectifs du HCR et de prendre en charge les mécanismes de gestion des risques et de responsabilisation qui s'y rapportent.

F. Transformation du HCR

Optimisation des avantages et des effets de la transformation organisationnelle

a) Décentralisation et régionalisation

53. Il a été constaté dans les audits des deux bureaux régionaux (2023/025 et 2023/059) que les changements organisationnels prévus pour les structures, les systèmes, les processus et les outils qui sous-tendent une application efficace de la décentralisation et de la régionalisation étaient toujours en cours. Il s'agissait principalement : a) de la simplification des processus prévue dans le cadre du programme de transformation institutionnelle ; b) de réformes visant à alléger et dynamiser le siège et à l'orienter vers l'avenir ; c) du déplacement des ressources plus près des points de prestation de services (c'est-à-dire des divisions vers les bureaux) et/ou entre les opérations et les fonctions de contrôle centralisées.

b) Programme de transformation institutionnelle

54. Le programme de transformation institutionnelle visait à rendre le HCR plus agile, plus efficace, plus inclusif et plus collaboratif. L'audit de ce programme (2024/011) a relevé que le HCR avait sélectionné et appliqué les technologies logicielles les plus performantes et les plus éprouvées pour ses six projets du programme de transformation institutionnelle, qui étaient tous entrés en phase opérationnelle à la fin de l'année 2023. Cependant, parce que le HCR avait choisi d'acheter des systèmes existants pour ses projets du programme de transformation institutionnelle, des solutions d'adaptation à forte intensité de main-d'œuvre avaient été nécessaires pour faire en sorte que ces systèmes répondent aux besoins particuliers du HCR, ce qui avait entraîné des coûts supplémentaires.

55. La difficulté de l'adaptation avait également été aggravée par le lancement simultané de plusieurs projets interdépendants ainsi que par les défis posés par la cartographie des processus institutionnels et/ou leur réorganisation. L'efficacité des six projets du programme de transformation institutionnelle au moment de leur entrée en service avait été affectée par le fait que des fonctionnalités importantes avaient été soustraites du champ des travaux ou reportées à après l'entrée en service, ainsi que par des problèmes d'intégration et de données non résolus. Ces facteurs avaient entraîné une utilisation sous-optimale des nouveaux systèmes et, par conséquent, le HCR n'avait pas encore pleinement atteint les objectifs prévus dans le cadre du programme de transformation institutionnelle.

c) Gestion axée sur les résultats

56. Toutes les entités auditées utilisaient COMPASS – le système de gestion axée sur les résultats du HCR – au cours de la période considérée. Le nouveau système et la nouvelle approche sous-tendaient l'élaboration de stratégies pluriannuelles. Toutefois, comme cela avait été constaté dans les audits des opérations sur le terrain en Allemagne, en Bulgarie, en Croatie, en France et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (2023/103), les exigences du HCR en matière de planification stratégique et d'indicateurs de base étaient uniformes dans toutes les opérations, malgré la diversité des contextes, de la taille et du financement des opérations. Cela avait une incidence sur la pertinence des cibles fixées et la fiabilité des résultats présentés dans les cadres de performance par rapport aux indicateurs obligatoires. Les bureaux et les divisions étaient aussi encouragés à appliquer des stratégies

régionales en matière de données afin de garantir que des informations de qualité soient disponibles pour la prise de décisions aux niveaux national et régional.

d) Gestion globale des risques

57. Le BSCI a évalué l'application de la gestion globale des risques dans tous ses audits et a confirmé que la constitution de registres des risques avait été menée à bien dans tout le HCR, et que la qualité desdits registres s'était améliorée. Toutefois, un appui à certaines entités s'imposait pour vérifier qu'elles atténuent les risques de manière efficace et en temps voulu, comme cela a été constaté dans le bureau multipays au Cameroun (2023/037). Il est également nécessaire d'intégrer la gestion des risques dans les processus de gestion de base, y compris la prise de décisions. L'audit de la gestion des partenaires d'État par le HCR (2024/009) a mis en évidence la nécessité pour le HCR de clarifier et d'appliquer concrètement les processus par lesquels les opérations de pays peuvent faire remonter les risques auxquels elles sont confrontées dans la gestion des partenaires d'État et obtenir un soutien pour les atténuer, ce qui permettra de réduire et/ou de gérer l'exposition de l'organisation.

G. Données et technologie

1. Systèmes et processus informatiques et de communication sécurisés

58. L'audit de l'état de préparation du HCR en matière de cybersécurité (2023/094) a montré que l'organisation avait pris des mesures pour renforcer son dispositif de cybersécurité. L'audit a donné lieu à des recommandations visant à combler les lacunes qui subsistent au niveau du personnel, des processus et de la technologie.

59. Lors de l'audit de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des équipements informatiques et de communication (2023/067), le BSCI a relevé des lacunes dans la planification des achats, des cas de non-respect des procédures de passation de marchés et des achats de matériel informatique et de communication qui n'avaient pas été faits au titre d'accords-cadres. En outre, des faiblesses dans les contrôles de la comptabilité et de la gestion du matériel informatique et de communication du HCR ont accru la vulnérabilité de l'organisation aux risques de perte, d'utilisation abusive et d'obsolescence des équipements concernés.

2. Des données fiables pour soutenir la prise de décision et démontrer les résultats pour les populations touchées

60. Un des constats issus de l'audit des progrès réalisés dans l'exécution du programme de transformation institutionnelle (2024/011) était que, si la gestion des différents systèmes, en particulier Workday, COMPASS et Cloud ERP (le progiciel de gestion intégré basé dans le cloud) n'était pas soigneusement encadrée, ils risquaient de produire des données disparates sujettes à des chevauchements et des redondances, voire qui se contredisent. Le HCR avait besoin de stratégies de gestion des données pour garantir l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité des données provenant de différentes sources dans le cadre du programme de transformation institutionnelle.

61. Malgré la mise en service des systèmes COMPASS, le HCR a continué à rencontrer des difficultés en ce qui concerne la qualité des données relatives à la performance communiquées par ses entités. Les opérations sur le terrain en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057) et au Niger (2023/100), ainsi que les bureaux multipays au Cameroun (2023/037) et au Panama (2023/084), ont également eu du mal à fixer des bases de référence et des objectifs réalistes, ainsi qu'à collecter et communiquer des résultats fiables. Les opérations n'analysaient pas non plus les raisons de la non-exécution de programmes à des fins de rectification. Les audits des bureaux pour l'Afrique australe (2023/059) et pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs (2023/025), ainsi que ceux concernant la gestion de la flotte et du carburant (2023/026) et le personnel affilié (2023/090), ont mis en évidence des écarts importants dans l'exhaustivité et la qualité des données communiquées pour la prise de décision dans les opérations sur le terrain.

62. Les opérations sur le terrain en Angola (2023/042), en République du Congo (2023/057), au Niger (2023/100), au Yémen (2023/091), ainsi que les bureaux multipays au Cameroun (2023/037) et au Panama (2023/084), ne disposaient pas de données démographiques fiables pour la planification, la conception des programmes et le repérage des 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.

H. Changements climatiques

Programmes tenant compte du climat et axés sur la protection

63. Il a été constaté dans l'audit du Bureau régional pour l'Afrique australe (2023/059) que la région était fortement exposée aux facteurs climatiques, ce qui avait entraîné des déplacements de personnes depuis de nombreuses années. Le Bureau avait élaboré un cadre stratégique régional (2023-2026) et un plan d'action (2021-2023) sur les déplacements liés aux changements climatiques. Toutefois, ce cadre manquait de détails opérationnels et n'était pas chiffré ni assorti des ressources nécessaires à sa mise en application.

IV. Coopération et coordination

64. 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.

65. 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 aussi fourni des rapports trimestriels sur ses activités de contrôle à la direction du HCR et au Comité d'audit et de contrôle indépendant.

66. 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 et l'efficience 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. En outre, le BSCI a travaillé en étroite collaboration avec le Service de gestion globale des risques du HCR pour mettre au point une méthode d'évaluation quantitative des risques liés aux opérations sur le terrain. Il a également apporté un soutien transformateur aux travaux de gestion globale des risques.

67. 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. Effectifs

68. Le BSCI disposait d'un total de 27 postes affectés aux activités du HCR, dont 2 ont été gelés en 2023 en raison de restrictions en matière de financement, et il a dû reporter le recrutement pour 4 postes supplémentaires en 2024 en raison du manque de ressources. Ainsi, au 30 juin 2024, seuls 21 des 27 postes étaient pourvus, comme le montre le tableau 5. Il en découle que le BSCI n'a pas pu réaliser tous les audits prévus pour la période dans le cadre de la stratégie d'audit approuvée.

Tableau 5
Postes approuvés pour 2023 et 2024

Année	Total		Genève		Nairobi		Budapest	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Administrateurs	22	22	9	9	7	7	6	6
Services généraux	5	5	3	2	1	1	1	1
Total	27	27	12	11	8	8	7	7
Vacants	3	0	1	0	1	0	1	0
Gelés	2	2	1	1	0	0	1	1
Recrutement reporté	0	4	0	0	0	3	0	1
Total des postes pourvus	22	21	10	10	7	6	5	5

69. L'activité d'audit interne du HCR a continué à bénéficier de l'aide des structures du BSCI à New York et ailleurs pour des missions d'audit. Par exemple, les audits de la cybersécurité et des progrès de l'exécution du programme de transformation institutionnelle ont été financés par la Section de l'informatique du BSCI à New York. Les structures du BSCI fournissent également des prestations d'assurance qualité, de formation et de développement professionnel, ainsi que d'autres formes d'appui, à la fonction d'audit interne du HCR. De plus, le BSCI contrôle en permanence la qualité de ses procédures et de ses résultats.

B. Budget

70. Le tableau 6 présente les ressources budgétaires allouées à l'audit interne de 2022 à 2024.

Tableau 6
Budget de l'audit interne de 2022 à 2024
(En dollars É.-U.)

Catégorie de dépenses	2022	2023	2024
Dépenses de personnel	4 962 887	4 662 323	5 007 500
Dépenses autres que les dépenses de personnel	680 936	547 500	452 500
Total	5 643 823	5 209 823	5 460 000

Annexe I

Rapports finals publiés entre le 1^{er} juillet 2023 et le 30 juin 2024

N ^o	Numéro du rapport	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de recommandations	
				Importantes	Critiques
Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques					
1	2023/026	Audit de la gestion des parcs automobiles et des carburants dans les opérations sur le terrain du HCR	20 juillet 2023	6	0
2	2023/067	Audit de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des équipements informatiques et de communication au HCR	18 décembre 2023	7	0
3	2023/076	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	9	0
4	2023/085	Audit des programmes relatifs aux moyens de subsistance dans les opérations sur le terrain du HCR	22 décembre 2023	7	0
5	2023/092	Audit thématique des processus de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR	26 décembre 2023	7	0
6	2023/094	Audit de l'état de préparation du HCR en matière de cybersécurité	26 décembre 2023	10	0
7	2023/090	Audit des modalités de travail du personnel affilié au HCR	26 décembre 2023	8	0
8	2024/009	Audit de la gestion des partenariats financés avec des entités d'État du HCR	28 mars 2024	4	0
9	2024/011	Audit des progrès réalisés dans l'exécution du programme de transformation institutionnelle au HCR	5 avril 2024	11	0
10	2024/021	Audit des processus de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR au bureau multipays en Afrique du Sud	31 mai 2024	3	0
11	2024/024	Audit des processus de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR en Malaisie	19 juin 2024	5	0
12	2024/025	Audit des processus de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR et des activités du HCR relatives à la violence fondée sur le genre, aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique au Rwanda	21 juin 2024	4	0
13	2024/027	Audit des moyens de subsistance et de l'inclusion économique ; de la prévention de la violence fondée sur le genre, de la lutte contre celle-ci et de l'atténuation des risques y relatifs ; et de la gestion du personnel affilié du HCR en Ouganda	28 juin 2024	6	0
Audits de bureaux régionaux					
1	2023/025	Audit du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs du HCR	6 juillet 2023	6	0
2	2023/059	Audit du Bureau régional pour l'Afrique australe du HCR	16 novembre 2023	7	0

N ^o	Numéro du rapport	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de recommandations	
				Importantes	Critiques
Audits d'opérations de pays					
1	2023/037	Audit du bureau multipays du HCR au Cameroun	6 septembre 2023	7	1
2	2023/042	Audit des opérations du HCR en Angola	20 septembre 2023	6	0
3	2023/043	Audit de la gestion des interventions en espèces dans le cadre de la réponse du HCR à la crise en Ukraine	21 septembre 2023	6	0
4	2023/044	Audit des dispositions prises pour éviter les doublons parmi les bénéficiaires des interventions en espèces dans le cadre de la réponse du HCR à la crise en Ukraine	21 septembre 2023	3	0
5	2023/045	Audit de la gestion des articles non alimentaires dans le cadre de la réponse du HCR à la crise en Ukraine	25 septembre 2023	4	0
6	2023/057	Audit des opérations du HCR en République du Congo	8 novembre 2023	6	0
7	2023/084	Audit du bureau multipays du HCR au Panama	22 décembre 2023	6	0
8	2023/091	Audit des opérations du HCR au Yémen	26 décembre 2023	7	0
9	2023/100	Audit des opérations du HCR au Niger	29 décembre 2023	8	0
10	2023/103	Audit des opérations du HCR en Bulgarie, Croatie, France, Allemagne et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	29 décembre 2023	6	0

Annexe II

Recommandations anciennes au 30 juin 2024⁴

N ^o	Mission	Recommandation	Évaluation	Date de publication	Date d'application prévue	Date d'application révisée (si fournie)
1	AR2019-111-07 Audit des opérations du HCR en Éthiopie	1. La représentation du HCR en Éthiopie, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs, devrait : a) entreprendre un examen de sa structure organisationnelle et de son effectif pour en évaluer l'efficacité au service de l'exécution de son mandat ; b) appliquer un plan d'action visant à renforcer l'utilisation du registre des risques dans ses processus décisionnels.	Importante	1 ^{er} oct. 2020	31 mars 2021	31 déc. 2021
2	AR2020-167-02 Audit de la passation de marchés par les opérations sur le terrain du HCR pendant l'urgence de COVID-19	2. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement du HCR devrait : a) veiller à ce que les informations clefs relatives au processus de passation de marchés (de la publication des appels d'offres à la décision d'attribution) soient saisies dans le nouveau progiciel de gestion intégré ou dans un autre outil ; b) définir et appliquer des indicateurs et des rapports de performance standard en matière de passation de marchés.	Importante	21 juin 2021	31 déc. 2022	30 juin 2025
3	AR2021-111-02 Audit du bureau multipays du HCR au Sénégal	3. Le Bureau régional du HCR pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale devrait veiller, en consultation avec les entités concernées du siège, à ce que des orientations soient élaborées pour soutenir les mesures de désengagement de pays et de partenariats avec des partenaires d'État et que des stratégies de sortie adéquates soient élaborées.	Importante	16 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2023
4	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	1. La Division des relations extérieures du HCR devrait : a) examiner et regrouper son cadre de gestion des dossiers et des archives et adopter une approche plus globale de la gouvernance de l'information, ainsi que mieux définir les responsabilités des parties prenantes et le rôle des personnes référentes ; b) fournir une formation pour assurer la cohérence et l'exhaustivité de la gestion des documents une fois le cadre promulgué.	Importante	17 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2024
5	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	3. La Division des relations extérieures du HCR devrait : a) élaborer des critères de recrutement et des descriptions de poste types pour la création de postes d'archivistes et plaider en faveur de la création de tels postes là où ils sont nécessaires ; b) en coordination avec les bureaux régionaux, définir le champ d'action et les lignes hiérarchiques des archivistes détachés, et donner aux bureaux les	Importante	17 déc. 2021	31 déc. 2022	30 juin 2024

⁴ 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.

<i>N°</i>	<i>Mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Date de publication</i>	<i>Date d'application prévue</i>	<i>Date d'application révisée (si fournie)</i>
		moyens de soutenir et de contrôler les activités régionales de gestion des documents et des archives.				
6	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	4. La Division des relations extérieures du HCR devrait élaborer une stratégie, une politique et des lignes directrices opérationnelles en matière de conservation numérique, dans le cadre d'une gestion globale des documents et des archives.	Importante	17 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2024
7	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	5. La Division des relations extérieures du HCR devrait : a) finaliser la stratégie de transformation numérique qui comprend des objectifs d'efficacité et d'efficience des processus opérationnels et de réduction potentielle de l'empreinte environnementale du HCR ; b) mettre à jour les lignes directrices opérationnelles pour la numérisation afin de combler, entre autres, les lacunes dans la budgétisation des projets de numérisation et de stipuler l'approche standard pour la destruction des dossiers individuels sur papier des personnes relevant de la compétence du HCR, une fois ces dossiers numérisés.	Importante	17 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2023
8	AR2021-165-01 Audit de la gestion des dossiers et des archives du HCR	6. La Division des relations extérieures du HCR devrait : a) poursuivre ses progrès dans l'inventaire des documents permanents non documentés conservés dans les archives centrales ; b) mener des analyses coûts-avantages sur la création de centres d'archives dans différentes régions pour stocker les dossiers individuels clôturés des personnes relevant de la compétence du HCR et/ou les numériser.	Importante	17 déc. 2021	31 déc. 2025	n.d.
9	AR2021-112-02 Audit thématique de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Est, dans la Corne de l'Afrique et dans les Grands Lacs	1. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement du HCR devrait examiner les rôles et les responsabilités des groupes des approvisionnements basés dans les bureaux et les pays, ainsi que leurs lignes hiérarchiques, et mettre à jour les définitions d'emploi du personnel chargé de l'approvisionnement.	Importante	23 déc. 2021	30 sept. 2022	31 déc. 2024
10	AR2021-112-02 Audit thématique de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Est, dans la Corne de l'Afrique et dans les Grands Lacs	3. Le Bureau régional du HCR pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs devrait élaborer un plan stratégique de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui fixe les priorités des activités connexes dans la région et guide les opérations de pays dans leurs processus de planification annuelle.	Importante	23 déc. 2021	31 déc. 2022	Non fournie

<i>N°</i>	<i>Mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Date de publication</i>	<i>Date d'application prévue</i>	<i>Date d'application révisée (si fournie)</i>
11	AR2021-112-02 Audit thématique de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Est, dans la Corne de l'Afrique et dans les Grands Lacs	4. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement du HCR devrait, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs, évaluer le degré d'utilisation des outils disponibles dans la région et appliquer un plan d'action pour s'assurer qu'ils sont pleinement déployés et opérationnels.	Importante	23 déc. 2021	31 mars 2023	31 déc. 2024
12	AR2021-112-02 Audit thématique de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Est, dans la Corne de l'Afrique et dans les Grands Lacs	7. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement du HCR, en coordination avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs, devrait examiner et renforcer les mécanismes de contrôle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en : a) clarifiant les rôles de contrôle du Bureau et de la Division ; b) traiter les questions relatives aux comités des marchés locaux et régionaux désignés ; c) l'inclusion de personnel des équipes des achats dans les équipes de suivi multifonctionnelles.	Importante	23 déc. 2021	30 sept. 2022	31 déc. 2024
13	AR2021-164-01 Audit thématique de la protection de l'enfance au HCR	4. La Division de la protection internationale du HCR et les bureaux régionaux devraient : a) compléter les capacités de gestion des dossiers ; b) d'assurer un suivi et une surveillance efficaces des dossiers de protection de l'enfance dans le but de mettre en application de manière cohérente les procédures relatives à l'intérêt supérieur de l'enfant, afin que les enfants à risque puissent bénéficier des meilleures issues et solutions possibles.	Importante	23 déc. 2021	31 déc. 2023	Non fournie
14	AR2021-131-01 Audit des opérations du HCR en Iraq	5. La représentation du HCR en Iraq devrait améliorer les contrôles sur l'utilisation des interventions en espèces en : a) développant un modèle de ciblage pour le recensement des plus vulnérables parmi les personnes relevant de la compétence du HCR ; b) révisant ses consignes générales pour remédier au risque de duplication des enregistrements ; c) sensibiliser les personnes relevant de la compétence du HCR au fait qu'elles n'ont pas à payer de frais lorsqu'elles reçoivent une aide en espèces.	Importante	12 mai 2022	30 juin 2023	31 juillet 2024
15	AR2021-112-03 Audit des opérations du HCR au Soudan du Sud	7. La représentation du HCR au Soudan du Sud, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs, devrait mettre en place un plan d'action pour remédier aux faiblesses systémiques des contrôles de la gestion du parc de véhicules et du carburant, et accroître l'efficacité des processus connexes.	Importante	30 juin 2022	30 sept. 2022	30 nov. 2022

<i>N°</i>	<i>Mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Date de publication</i>	<i>Date d'application prévue</i>	<i>Date d'application révisée (si fournie)</i>
16	AR2021-111-03 Audit des opérations d'urgence du HCR au Mali	3. La représentation du HCR au Mali devrait, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, élaborer une stratégie et mettre à jour ses consignes générales afin de favoriser la prévention, la coordination, la gestion des dossiers, le suivi et la collecte de données dans le cadre des programmes de lutte contre la violence fondée sur le genre dans tous les groupes de population.	Importante	10 oct. 2022	28 févr. 2023	25 oct. 2023
17	AR2022-111-01 Audit des opérations du HCR au Nigéria	8. La représentation du HCR au Nigéria devrait : a) évaluer les avantages comparatifs et les capacités des partenaires d'exécution pour ce qui est d'effectuer des achats efficaces et économiques avant de leur déléguer des pouvoirs en matière d'achats ; b) impliquer le personnel chargé de l'approvisionnement dans le suivi des processus de passation de marchés connexes ; c) réduire les délégations de marchés aux partenaires lorsque des risques élevés ont été répertoriés.	Importante	28 nov. 2022	31 mars 2023	Non fournie
18	AR2021-168-01 Audit de suivi des achats effectués par les partenaires utilisant des fonds du HCR	1. La Division de la planification stratégique et des résultats du HCR devrait, en consultation avec la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, renforcer les orientations relatives au processus de planification des achats afin : a) que les plans reflètent fidèlement les besoins du HCR ; b) que soit déterminée la solution la plus rentable pour l'acquisition de biens et de services ; c) que les bureaux régionaux aient une idée claire du rôle qui leur revient dans la supervision et le soutien des processus de planification et de mise en application de la passation de marchés.	Importante	21 déc. 2022	31 déc. 2022	Non fournie