

## 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

## États financiers pour l'année 2023 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 2023

### Rapport du Haut-Commissaire

#### Additif

### Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 2023\*

#### *Résumé*

Le présent rapport fournit un aperçu des principales conclusions du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies 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), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.\*\* Dans son rapport de 2023, le Comité a présenté les conclusions principales et émis 19 nouvelles recommandations dans les domaines suivants : a) finances ; b) processus de gestion budgétaire ; et c) gestion de grands camps.

Le rapport présente aussi brièvement les mesures proposées par le HCR pour donner suite aux recommandations émises en 2023 et fait des mises à jour sur les mesures prises en réponse aux principales recommandations en souffrance des années antérieures.

\* Conformément à la décision du paragraphe 19 du document [A/71/12/Add.1](#), le présent document n'est pas régi par la norme de soumission des documents officiels et n'est donc pas concerné par la distribution simultanée.

\*\* [A/AC.96/75/4](#).

## 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 2023<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par l'Organisation pour donner suite aux principales recommandations de 2023 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.
2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public. La vérification a été effectuée surtout pour permettre au Comité de se faire une idée des états financiers du HCR. Les systèmes financiers et les mécanismes de contrôle interne ont donc été examinés d'une manière générale, et les documents comptables ainsi que d'autres pièces justificatives ont été vérifiés par sondage dans la mesure jugée nécessaire par le Comité pour se faire une opinion des états financiers. Lors de la vérification, il s'est rendu au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest. Le Comité a audité sept bureaux-pays, notamment en Algérie (à distance), au Bangladesh, en Jordanie, en Mauritanie, au Rwanda, en Ouganda, et en République-Unie de Tanzanie, ainsi que le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.
3. À l'issue de cet examen, il a estimé que les états financiers présentaient pour tous les éléments importants une image assez fidèle de la situation financière des fonds de contributions volontaires gérés par le HCR au 31 décembre 2023, ainsi que des résultats financiers et flux de trésorerie de l'organisation pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.
4. En application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, le Comité a examiné les opérations du HCR afin d'émettre des observations sur l'efficacité de ses procédures financières, de son système comptable, de ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, de son administration et de sa gestion.
5. Le Comité a présenté les conclusions principales et émis 19 nouvelles recommandations principales dans les domaines suivants : a) finances ; b) processus de gestion budgétaire ; et c) gestion de grands camps.
6. Le Comité a noté que sur les 58 recommandations en souffrance de 2022 et des années antérieures, 37 (64 %) ont été jugées exécutées ou caduques, et ont été classées ; et 21 (36 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'examen. Parmi ces dernières, 7(sept) recommandations sont de 2022, 11(onze) de 2021, 1(un) de 2020 et 2(deux) de 2019. Le Comité a noté les progrès constamment réalisés dans l'exécution des recommandations en souffrance.
7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2023 et les mesures que le HCR envisage de prendre pour y donner suite. Figure dans l'annexe du présent document, la liste des 19 nouvelles recommandations importantes émises dans le rapport d'audit de 2023 ainsi que les principales recommandations en souffrance des années antérieures, avec les mesures prises pour y donner suite.
8. Une matrice contenant de plus amples informations sur les mesures prises par le HCR et les dates butoirs estimées pour l'exécution des 40 recommandations en suspens comprenant 19 nouvelles recommandations émises en 2023 et 21 recommandations en souffrance des années antérieures, sera publiée sur le site sécurisé du Comité permanent à l'occasion de sa quatre-vingt-onzième réunion en septembre 2024.

---

<sup>1</sup> [A/AC.96/75/4](#).

## II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2023

### A. Finances

9. Les principales conclusions du Comité sur les finances sont décrites ci-dessous.

#### 1. Traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution

10. Le Comité a noté que des contraintes en matière de technologie et d'information liées au programme de transformation institutionnelle ont causé en 2023 d'importants retards dans la réception et le traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution. Il a donc recommandé au HCR de veiller à un niveau de traitement de tels rapports financiers au moins aussi élevé que dans l'ancien progiciel de gestion intégrée et à un temps comparable dans le cycle annuel de rapports.

11. Ayant mis en œuvre en fin 2023 la Solution de suivi, de contrôle et d'établissement de rapports, connue sous l'acronyme PROMS, le HCR utilise maintenant cette plate-forme pour traiter le rapport financier de projets pour les accords de 2024. Il a assuré la formation au niveau des opérations sur le traitement de ces rapports dans la nouvelle plate-forme. Il a aussi fourni des orientations pour faciliter la transition, afin de veiller à ce que les retards soient réduits au minimum lors du cycle d'établissement de rapports de 2024.

#### 2. Automatisation de Cloud ERP

12. En 2023, le HCR a déployé un nouveau progiciel de gestion intégrée basée sur le *cloud*, connue sous le nom *Cloud ERP*, afin de mieux permettre les intégrations et les automatisations. Le Comité a cependant noté qu'en avril 2024, celles-ci n'avaient pas été pleinement finalisées et que la phase en cours de stabilisation avait conduit à des proportions plus élevées d'estimations et d'ajustements manuels dans les états financiers de 2023 par rapport à l'année antérieure. Il estime néanmoins qu'en réduisant la nécessité de transactions manuelles, le nouveau système améliorera en fin de compte la fiabilité des rapports financiers.

13. Le Comité a recommandé au HCR de suivre la mise en œuvre des automatisations prévues dans Cloud ERP, afin de s'assurer qu'elles sont bien en place et fiables pour la prochaine période des rapports. Pour répondre à cette recommandation, le HCR continuera de suivre étroitement les processus du système qui continuent d'être gérés manuellement, et explorera les moyens de les optimiser par la programmation et l'automatisation.

#### 3. Gestion de l'accès dans Cloud ERP

14. Le Comité a relevé quelques faiblesses au niveau de la gestion de l'accès de l'utilisateur dans Cloud ERP, dues à l'insuffisance de préparation avant son déploiement, qui ont occasionné beaucoup d'incidents après le lancement du progiciel. Si plusieurs examens ont eu lieu au Siège et au niveau des pays, l'assurance demeure insuffisante quant à la séparation des tâches six mois après son lancement. Le Comité a donc recommandé au HCR de renforcer les droits des utilisateurs et d'améliorer la gestion de l'accès dans *Cloud ERP*, en effectuant une revue de tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés et en activant les contrôles automatiques afin de détecter les combinaisons inappropriées de rôles.

15. Pour répondre à cette recommandation, le HCR effectuera plus fréquemment l'examen des rôles et privilèges des utilisateurs du système et veillera à ce que les rapports soient disponibles pour attester de cet examen. En 2024, il commencera à mettre en œuvre des contrôles d'accès améliorés, afin de mettre en lumière les privilèges en conflit, ainsi que des contrôles améliorés des transactions afin de détecter celles qui sont suspectes.

16. Ayant examiné la gestion des incidents dans *Cloud ERP*, depuis son lancement en septembre 2023, le Comité a relevé un nombre particulièrement élevé d'incidents. Très fréquemment, ils portent sur les processus de voyage, la gestion de l'accès des utilisateurs et, dans une moindre mesure, les processus financiers concernés. Le Comité a recommandé au HCR d'améliorer la gestion des incidents dans *Cloud ERP*.

17. Pour répondre à cette recommandation, le HCR collabore avec le fournisseur et le prestataire des services d'entretien, afin d'examiner à titre prioritaire ces incidents et de régler les principales questions liées aux processus de voyage. En 2024, des ressources supplémentaires ont été fournies pour analyser et traiter les cas en attente pour le traitement des voyages.

18. Le Comité a par ailleurs noté que le fournisseur gère les risques et les plans de poursuite des activités liés à la gestion de la sécurité informatique et technologique, ce qui semble adéquat. Toutefois, concernant d'une manière générale la sécurité interne basée sur la nouvelle politique approuvée en février 2023, il faudrait corriger quelques lacunes que le responsable de la sécurité informatique a identifiées par des questionnaires d'auto-évaluation. Le Comité a recommandé au HCR de renforcer la gestion de la sécurité informatique par la mise en œuvre sur une base annuelle de l'initiative de questionnaires d'auto-évaluation, et en adaptant en conséquence la formation pertinente du personnel du HCR à la sécurité.

19. En réponse à ces recommandations, le HCR continuera de procéder sur une base annuelle à une auto-évaluation. Dans le cadre du plan pour la période 2024-2025, il mettra à jour ses outils pertinents de formation, afin de tenir compte des changements au niveau de l'environnement.

## **B. Gestion des processus budgétaires**

### **1. Préparation du budget, planification et affectation des crédits**

20. Le Comité a observé que les ressources du HCR sont presque exclusivement constituées de contributions volontaires, et que le budget-programme qu'adopte chaque année le Comité exécutif est basé sur l'évaluation des besoins et non sur l'estimation des revenus. Il estime que ce budget-programme comporte plusieurs limites. En effet, les financements réels du HCR ne correspondent actuellement qu'à près de la moitié du niveau attendu dans le budget-programme, ce qui amène à s'interroger sur la pertinence de l'évaluation des besoins et de l'approbation accordée.

21. Le Comité a recommandé au HCR de mettre au point une stratégie pour faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, avec un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation, et les avantages comparatifs, par rapport au rôle d'autres parties prenantes. Les efforts déployés à cet égard doivent s'aligner sur l'approche de programmes durables qui vient renforcer les principes du Pacte mondial sur les réfugiés, en œuvrant avec les parties prenantes pour responsabiliser les personnes déplacées de force, en maximisant l'autonomie et en minimisant la dépendance vis-à-vis de l'aide humanitaire. Le Comité a aussi recommandé au HCR d'améliorer sa méthodologie d'évaluation des besoins, afin de mieux éclairer le processus budgétaire.

22. Le HCR est engagé à appliquer l'approche de programmes durables dans toutes ses opérations, en mettant en lumière le rôle catalyseur de l'organisation et en se focalisant sur des stratégies inclusives et multipartites centrées sur les personnes. Dans les années à venir, il collaborera davantage avec les acteurs du développement. Cette approche cadre avec la méthodologie budgétaire actuelle axée sur les besoins, introduite en même temps que le système de gestion axée sur les résultats, connu sous l'appellation *COMPASS*, qui sous-tend l'exécution du Pacte mondial sur les réfugiés. Par des orientations spécifiques aux contextes, affinées en consultation avec les bureaux régionaux, un meilleur appui sera apporté aux opérations-pays afin de les aider à définir une feuille de route claire pour l'élaboration de programmes durables. Cela permettra de veiller à ce que les budgets et les plans cadrent avec le Pacte mondial sur les réfugiés. Des consultations sont menées avec les États membres, notamment aux réunions du Comité permanent et des informations sont fournies dans le cadre du Rapport global du HCR ainsi que du rapport sur l'insuffisance des financements. En 2024, d'importants progrès ont été accomplis dans les rapports sur les allocations budgétaires et l'établissement des priorités.

## 2. Mobilisation des ressources

23. Le Comité a noté que les fonds collectés par le HCR sont loin de satisfaire les besoins évalués, et que le déficit financier varie d'une région à une autre. En outre, seulement un tiers des contributions volontaires sont souples, alors que les financements pluriannuels n'ont pas atteint un niveau suffisant. Le Comité a aussi noté qu'est important, le risque lié au fait que le HCR dépend d'un nombre très limité de donateurs publics. Il a aussi noté la tendance positive des financements issus de sources privées, mais d'autres développements sont encore nécessaires. En outre, l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement pourrait également être explorée.

24. Le Comité a recommandé au HCR de mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation de ressources, notamment la nouvelle stratégie d'engagement du secteur privé, afin d'accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité des contributions pluriannuelles et de diversification.

25. Pour répondre à ces recommandations, le HCR finalise son nouveau cadre d'engagement avec le secteur privé, qui sera publié au deuxième semestre de 2024. L'approche qui sera ainsi mise en œuvre à travers l'organisation vise à atteindre des résultats en matière de solutions, de revenus et d'influence, afin d'exploiter pleinement le potentiel du secteur privé. De plus, le HCR est en train d'évaluer la faisabilité de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement.

## 3. Exécution du budget

26. Le Comité a fait observer que pour exécuter le budget, le HCR fixe au début de l'année un objectif, appelé niveau opérationnel, que le Haut-Commissaire met constamment à jour. Il a aussi fait observer qu'un système automatique de contrôle budgétaire interne est mis au point pour s'assurer qu'au niveau de chaque opération et dans chaque catégorie budgétaire, aucune dépense n'est engagée au-delà des montants disponibles du niveau opérationnel. Il a cependant relevé que ce système intègre les limites de ressources fixées par l'article 501.3 du Règlement de gestion du HCR, devant être revues périodiquement et séparément aux fins de conformité. Le Comité a par ailleurs noté qu'entre 2018 et 2023, les dépenses de personnel ont doublé et que conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, un réalignement, dont les effets commencent à se faire voir en 2024, a été entrepris.

27. Le Comité a donc recommandé au HCR de définir et d'appliquer une stratégie globale pour augmenter son efficacité. Il doit chercher à réaménager de façon souhaitable ses processus opérationnels et identifier les possibilités de regrouper les fonctions administratives communes aux niveaux régional et mondial, en exploitant la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle.

28. En réponse à ces recommandations, le HCR mettra au point un programme global de gains d'efficacité pour l'organisation, améliorera les divers tableaux de bord ainsi que les principaux indicateurs de coûts, et rationalisera davantage les fonctions administratives communes d'appui, notamment grâce à l'automatisation introduite par le programme de transformation institutionnelle.

## 4. Responsabilités pour la gestion budgétaire et rapports de performance

29. Le Comité a noté que le système de rapports aux donateurs, même s'il est mis en place après l'exécution des dépenses réelles, tient compte de leurs besoins. Il est tributaire du fait que l'affectation de fonds aux dépenses se fait encore de façon manuelle par le HCR.

30. Le Comité a aussi observé que les rapports budgétaires au Comité exécutif, même s'ils s'alignent sur les exigences de gouvernance, pourraient être améliorés. En particulier, il a affirmé qu'il faudrait davantage fournir des informations substantielles sur le processus d'établissement des priorités au niveau opérationnel et sur la mise en œuvre des allocations prioritaires.

31. Le Comité a recommandé au HCR d'améliorer la qualité de ses rapports sur le budget et les résultats au Comité exécutif et aux donateurs, et de mieux utiliser le cadre de performance comme outil managérial pour l'organisation.

32. Pour répondre à ces recommandations, le HCR améliorera davantage en 2025 ses rapports, notamment le Rapport global, avec des informations sur les résultats atteints sur le plan mondial au niveau des produits, au moyen des indicateurs de produits, et dans les domaines favorables.

## **C. Gestion de grands camps par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

33. Ayant examiné la manière dont le HCR gère les grands camps, le Comité a fait plusieurs observations dont les plus importantes sont décrites ci-dessous.

### **1. Stratégie de gestion et connaissance de grands camps**

34. Le Comité a noté que s'il existe des stratégies nationales, aucune n'est adaptée à la gestion de grands camps. Il a aussi noté une grande diversité de ces camps en termes de situation rencontrée par les personnes déplacées, comme les conditions dans les pays d'accueil concernant la liberté de déplacement et l'accès à l'emploi.

35. Le Comité a recommandé au HCR d'améliorer sa stratégie et de mieux connaître les grands camps, notamment en définissant les actions prioritaires ; en collectant de façon régulière les données opérationnelles qualitatives et quantitatives sur les populations concernées et en les mettant à jour, notamment au moyen d'estimations statistiques ; et par une communication structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion.

36. Pour répondre à ces recommandations, le HCR mettra au point une méthodologie sur les estimations statistiques pour les camps. Il mettra en place un système de gestion de sites, associé aux données globales du HCR pour devenir l'unique source de données opérationnelles de l'organisation. Ce système sera accessible par un portail de données réaménagé et géré par le HCR, mettant ainsi à disposition des informations mieux structurées sur la situation dans les camps.

### **2. Alternatives aux grands camps et solutions de sortie**

37. Le Comité a noté que l'existence de camps sur le long terme et les situations prolongées posent le problème de solutions de sortie. À cet égard, les dépenses liées à la gestion de grands camps constituent pour le HCR et les gouvernements des pays hôtes un motif pour chercher d'autres alternatives. Il a aussi fait observer que le HCR avait fourni d'importants efforts, quelquefois couronnés de succès, pour promouvoir les solutions et l'inclusion dans les communautés d'accueil ou la transformation des camps en zones d'installation. Toutefois, une approche opérationnelle, plus proactive et de collaboration est encore nécessaire. Le Comité a donc recommandé au HCR d'étendre si possible, les initiatives de promotion des alternatives aux grands camps ainsi que des solutions de sortie.

38. En réponse, le HCR publiera une nouvelle politique urbaine devant articuler l'importance des interventions permettant d'éviter la création de camps et d'accorder la priorité aux réponses urbaines, si possible. Il mettra aussi au point une note d'orientation sur la transformation des camps en zones d'installation intégrées. Ses orientations stratégiques porteront spécifiquement sur l'inclusion dès le début et favoriseront l'élaboration programmes durables.

### **3. Processus d'enregistrement, évaluation des besoins et dépenses**

39. Le Comité a noté quelques faiblesses dans les processus d'enregistrement dans les grands camps. Les procédures à cet égard demeurent fragiles et vulnérables à la fraude, entraînant l'inconstance dans l'efficacité. Selon le Comité, il est indispensable d'améliorer l'interopérabilité des données dans les opérations où les informations sont échangées entre le HCR et d'autres entités comme le Programme alimentaire mondial (PAM).

40. Le Comité a noté que les besoins des grands camps ne sont spécifiquement isolés ni dans le processus d'élaboration du budget ni dans les dépenses y relatives lors de la phase d'exécution, quand bien même certains biens et services identifiés seraient spécifiquement sollicités pour ces camps.

41. Le Comité a recommandé que le HCR améliore les processus d'enregistrement dans les grands camps, notamment par : la revue des orientations sur l'enregistrement et la gestion de l'identité afin de promouvoir une approche constante, de mener des opérations de vérification ou de procéder à un recensement au cas où cette approche ne serait pas faisable ; le renforcement des capacités et l'appui aux procédures de lutte contre la fraude ; la mise en place d'un portail de données interopérable dans toutes les opérations où les informations sont échangées entre le HCR et le PAM. Le Comité a aussi recommandé que le processus budgétaire soit mieux éclairé par les besoins et les dépenses liées à la gestion de grands camps.

42. En réponse à ces recommandations, le HCR révisera et mettra à jour les orientations afin de promouvoir le changement vers un enregistrement constant. Il utilisera son portail numérique comme option la plus rentable pour vérifier la présence dans une situation où la vérification traditionnelle peut être effectuée avec efficacité. Des points focaux de lutte contre la fraude seront nommés dans les opérations gérant de grands camps. En outre, la révision et la publication à nouveau des cours en ligne sur l'intégrité, conformément à la nouvelle politique et aux nouvelles procédures, devront s'achever en 2025.

#### **4. Gouvernance des grands camps, coordination et fourniture de services**

43. Le Comité a fait observer que le HCR place un accent particulier sur son rôle de coordination des activités dans les camps, et que le mandat de l'organisation comprend des responsabilités de leadership dans les réponses d'urgence pour les réfugiés, ainsi que le rôle de coordination dans les réponses interinstitutions pour les réfugiés, en coopération avec les gouvernements des pays d'accueil.

44. Le Comité a aussi noté que le nombre de secteurs d'assistance est déterminé par le contexte, les besoins des réfugiés et les priorités opérationnelles, tandis que la coordination de ces secteurs est basée sur la présence et l'expertise des partenaires sur le terrain ainsi que sur les accords globaux. Dans les réponses pour les réfugiés, le HCR est prestataire en dernier recours, et par conséquent en cas de graves lacunes, il pourrait les combler en menant des activités d'assistance vitale.

45. Le Comité a donc recommandé au HCR de renforcer ses relations avec le système de coordonnateur résident des Nations Unies pour mieux intégrer les questions de réfugiés dans la stratégie à l'échelle du système des Nations Unies dans les pays d'accueil afin de mettre en place des synergies et d'éviter le chevauchement des efforts ; les risques liés à la protection des personnes déplacées de force dans les grands camps, et examiner les voies d'améliorer la coordination dans la gestion de grands camps, en définissant clairement, grâce au modèle de coordination pour les réfugiés mis à jour, les principales tâches confiées au HCR et à ses partenaires.

46. Pour répondre à ces recommandations, le HCR continuera de renforcer ses relations avec le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et avec les coordonnateurs résidents aux plans local et mondial. Sur le plan mondial, une concertation entre le HCR et le Bureau de la coordination des activités de développement a été proposée sur les domaines d'intérêt commun. Sur le plan national, le HCR a mis au point une note d'orientation sur l'engagement dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable<sup>2</sup>. En collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le HCR étendra aussi à d'autres pays l'utilisation de l'outil d'évaluation de l'inclusion des personnes déplacées de force ou apatrides dans les cadres nationaux en vue de l'atteinte des objectifs de développement durable, conformément au cadre global de collaboration du HCR pour l'inclusion et les solutions pour la période 2023-2025. L'organisation continuera de suivre l'exécution des engagements au niveau national liés à l'Engagement commun 2.0 des Nations Unies, géré par les coordonnateurs résidents.

47. Concernant l'identification des risques de protection pour les personnes vivant dans de grands camps et la réponse à ces risques, le HCR améliorera et poursuivra la mise en œuvre des stratégies pluriannuelles de protection et de solution au niveau national, soutiendra

---

<sup>2</sup> Voir l'outil d'évaluation PNUD-HCR sur l'inclusion des personnes déplacées de forces ou apatrides disponible sur le site mondial du PNUD.

les opérations dans leurs efforts visant à mener et à suivre les activités d'atténuation des risques liés à la prévention des violences liées au genre dans toute la réponse sectorielle du HCR.

48. Par ailleurs, ayant exploité les leçons apprises en plus de 10 ans de sa mise en œuvre, le HCR est à l'étape finale des consultations pour la mise à jour des orientations sur le modèle de coordination pour les réfugiés de 2019.

## **5. Performance et responsabilité**

49. Le Comité a fait observer qu'il n'y a pas suffisamment d'informations sur les coûts et les performances liés à la gestion des grands camps. Les donateurs, les pays d'accueil et les bénéficiaires ne sont pas informés des coûts des camps par rapport à d'autres solutions. Cette situation est due en partie au fait que le budget du HCR et ses rapports sont présentés sans distinction entre les réfugiés dans les camps et ceux vivant en zones urbaines. Le Comité estime que dans un contexte de contraintes financières, le HCR gagnerait à réfléchir sur la manière d'améliorer la responsabilité, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des camps. Il recommande par conséquent à l'organisation d'améliorer les rapports sur la gestion des grands camps, en indiquant notamment les dépenses et les résultats obtenus, et de concevoir des scénarios pour réaliser des économies, accroître l'efficacité et l'efficience.

50. Le HCR a introduit en 2021 son nouveau système de gestion axée sur les résultats, avec un cadre complètement nouveau permettant de montrer l'impact et les résultats de son travail. En 2025, le rapport global sera davantage amélioré avec les résultats au niveau des produits, grâce aux indicateurs principaux de produits. Ainsi, sera améliorée la compréhension des coûts liés aux grands camps et des résultats qui y ont été réalisés. En outre, à partir de 2024, les nouveaux systèmes en place, liés au programme de transformation institutionnelle, permettront au HCR de consolider ses données financières et opérationnelles ainsi que les résultats d'une manière plus efficace, aux fins de gestion et d'établissement de rapports, y compris pour les endroits où le HCR dispose de grands camps.

## **III. Conclusion**

51. Le HCR réitère son engagement à donner suite aux recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes et à améliorer davantage les processus, les systèmes et les contrôles afin d'atténuer les risques identifiés. Les conclusions et les recommandations du Comité permettront à l'Organisation d'établir les priorités en matière de ressources dans les domaines où elle est le plus exposée aux risques.

## Annexe

## Principales recommandations émises en 2023 ou en souffrance des années antérieures et mesures prises pour y donner suite

### Recommandations

(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)

Mesures prises pour les exécuter

### I. Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2023 (A/79/5/Add.6)

#### A. Finances

<p>2023/29 – Le Comité recommande au HCR d'assurer un niveau de traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution à la date de certification des états financiers à un niveau au moins aussi élevé que dans l'ancien progiciel de gestion intégré et à un temps comparable.</p>	<p>Pour les accords de partenariat pour les projets de 2024, le HCR utilise le nouveau système de suivi, de contrôle et de rapports, connu sous l'acronyme <i>PROMS</i>, qui facilitera le traitement des rapports financiers de projet correspondants. Il a aussi assuré la formation dans les opérations sur la fonctionnalité de <i>PROMS</i> pour le traitement des rapports financiers de projet et a publié des orientations pour faciliter l'utilisation de ce nouvel outil dans les bureaux extérieurs. Ainsi, les défis rencontrés en 2023 concernant les rapports des partenaires pendant la période de transition seront sur le fond relevés.</p>
<p>(paragraphe 29 du rapport d'audit de 2023)</p>	
<p>2023/36 – Le Comité recommande au HCR d'appliquer au cours de la nouvelle année budgétaire l'automatisation des rapports dans <i>Cloud ERP</i> qui permet le contrôle, au niveau de l'entité, de toutes les quittances non facturées, comptabilisées à la fin de la période de rapports.</p>	<p>Le HCR mettra au point un nouveau système de rapports ou réaménagera le système standard existant pour produire les quittances non facturées qui sont, ou devraient être, comptabilisées à la fin de la période de rapports. Il travaillera aussi avec le fournisseur du logiciel pour résoudre les problèmes techniques rencontrés sur la plate-forme de rapports, ayant empêché que les rapports soient générés en 2023.</p>
<p>(paragraphe 36 du rapport d'audit de 2023)</p>	
<p>2023/46 - Le Comité recommande au HCR de suivre la mise en œuvre des automatisations prévues dans <i>Cloud ERP</i> afin de s'assurer qu'elles sont pleinement en place et fiables pour la prochaine période de rapports.</p>	<p>Le HCR continuera de suivre manuellement les processus fonctionnels pouvant être en fin de compte programmés et automatisés. Il s'agit notamment des processus comme la validation des factures fournisseurs, l'engagement de l'approbation des factures, la comptabilisation des factures, le rapprochement automatique des relevés bancaires et d'autres processus liés aux activités d'ouverture et de clôture des périodes comptables.</p>
<p>(paragraphe 46 du rapport d'audit de 2023)</p>	
<p>2023/66 – Le Comité recommande au HCR de renforcer les droits des utilisateurs et d'améliorer la gestion de l'accès dans <i>Cloud ERP</i> : i) en effectuant une revue de tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés ; ii) en activant les contrôles automatiques afin de détecter les combinaisons inappropriées de rôles ;</p>	<p>Les points focaux du HCR dans les opérations-pays procéderont fréquemment à la revue des rôles et des privilèges dans <i>Cloud ERP</i>, et en dresseront des rapports servant de preuve. Le HCR effectuera aussi des contrôles poussés afin de mettre en lumière les privilèges en conflit, ainsi que des contrôles poussés des transactions afin de détecter les transactions suspectes. Cela</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
<p>iii) en mettant en œuvre des contrôles poussés des transactions et en mettant au point des procédures d'apurement des transactions inappropriées ; et iv) en effectuant des contrôles poussés pour suivre l'utilisation atypique du progiciel de gestion intégré.</p> <p>(paragraphe 66 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>suppose un examen des privilèges assignés aux rôles au HCR.</p>
<p>2023/82 – Le Comité recommande au HCR d'améliorer la gestion des incidents dans <i>Cloud ERP</i> : i) en mettant en application les clauses de l'accord au niveau du service avec le fournisseur ; ii) en réduisant le nombre d'incidents liés au processus de voyage, en commençant par les plus importants ; et iii) en utilisant la « classification d'incidents réguliers » pour classer les incidents comme il se doit.</p> <p>(paragraphe 82 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>Le HCR travaille avec le fournisseur du produit et le prestataire de services d'entretien pour examiner les incidents et en établir l'ordre des priorités. Il a déjà résolu beaucoup de questions importantes liées au voyage. En 2024, des ressources supplémentaires ont été utilisées pour analyser et résoudre les problèmes en attente liés au traitement des questions de voyage, ce qui a amélioré le temps de réponse pour résoudre les problèmes techniques et fonctionnels. Le HCR a également convenu avec le prestataire d'utiliser les champs catégorie et sous-catégorie pour mieux identifier et analyser les causes profondes des incidents afin de les régler. En outre, les groupes de résolution <i>ServiceNow</i> sont périodiquement examinés afin de classer les incidents comme il se doit.</p>
<p>2023/95 – Le Comité recommande au HCR d'améliorer la sécurité informatique : i) en mettant en œuvre chaque année l'initiative de questionnaires d'auto-évaluation et en adaptant en conséquence la formation du personnel en matière de sécurité ; ii) en mettant au point des sessions spécifiques de formation pour les points focaux de la sécurité informatique ; iii) en maintenant des campagnes de lutte contre l'hameçonnage et en adaptant en conséquence la formation et la communication sur cette menace.</p> <p>(paragraphe 95 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>Après avoir entrepris en 2023 l'initiative des questionnaires d'autoévaluation sur les normes et les exigences de sécurité, le HCR continuera d'appliquer chaque année son outil de formation et de le mettre à jour, afin de tenir compte des changements au niveau de l'environnement dans le cadre du plan 2024-2025. Il intégrera aussi toutes les parties prenantes concernées dans la formation obligatoire à la cybersécurité, y compris le personnel des partenaires qui ont accès aux systèmes informatiques du HCR. Les campagnes de lutte contre l'hameçonnage se poursuivront, et les résultats obtenus seront utilisés pour adapter et améliorer la formation.</p>
<p><b>B. Gestion des processus budgétaires</b></p>	
<p>2023/131 – Le Comité recommande au HCR : i) de définir une stratégie pour faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, avec un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation et l'avantage comparatif par rapport au rôle d'autres parties prenantes, et conformément à l'approche de programmes durables ; ii) de consulter les États membres et de s'accorder avec eux sur les meilleurs moyens d'étendre et d'améliorer</p>	<p>Concernant la partie i) de la recommandation, un meilleur appui sera apporté, à travers les bureaux régionaux, aux opérations-pays pour définir une feuille de route claire pour la mise en œuvre de l'approche de programme durable dans des contextes spécifiques. Des orientations à cet égard seront affinées pour inclure une description du rôle et de l'avantage comparatif du HCR par rapport à d'autres parties prenantes, afin de guider les opérations pays dans la planification et la budgétisation ainsi que dans les phases de résultats. Donc, grâce à une attention soutenue</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
<p>l'information sur les allocations, les priorités, les compromis et les lacunes urgentes, en fonction des fonds disponibles et au vu du programme de travail approuvé, pour qu'ils puissent avoir une plus grande visibilité et mieux comprendre les activités du HCR sur le terrain, notamment avec la fourniture trois fois par an d'informations améliorées dans les actualisations du budget et des financements.</p> <p>(paragraphe 131 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>sur les programmes durables, les budgets et les plans du HCR s'aligneront davantage de façon stratégique sur le Pacte mondial sur les réfugiés.</p> <p>Concernant la partie ii) de la recommandation, des consultations se poursuivent avec les États membres sur les meilleurs moyens de leur fournir des informations, notamment dans le cadre de la réunion du Comité permanent du Comité exécutif. En 2024, le HCR a accompli d'importants progrès dans la fourniture de l'information sur les allocations, les priorités et les compromis, notamment grâce à des exposés au Comité permanent, au Rapport global et au rapport sur l'insuffisance des financements.</p>
<p>2023/132 – Le Comité recommande au HCR d'améliorer sa méthodologie d'évaluation des besoins afin de mieux éclairer le processus budgétaire.</p> <p>(paragraphe 132 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>Le HCR envisage de mettre à jour son manuel d'évaluation des besoins et d'améliorer davantage son centre de ressources pour le suivi et l'évaluation, récemment mis en place. Ce centre fournit des outils pratiques pour divers types d'évaluation de la planification opérationnelle. En outre, un module sur l'évaluation sera inclus dans le cours d'apprentissage en ligne accompagnant le manuel des programmes qui sera publié en début 2025. Des consultations seront menées au sein des divisions du Siège et dans les bureaux régionaux et les opérations afin d'améliorer les orientations et de veiller à ce que les données d'évaluation éclairent mieux la préparation du budget.</p>
<p>2023/171 – Le Comité recommande au HCR de mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment sa nouvelle stratégie d'engagement du secteur privé, pour : i) accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité pluriannuelle et de diversification, en montrant notamment aux donateurs l'impact de ses opérations ; et ii) évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que la faisabilité de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement.</p> <p>(paragraphe 171 du rapport d'audit de 2023)</p>	<p>Le HCR finalise en 2024 son nouveau cadre d'engagement avec le secteur privé. L'approche à l'échelle de l'organisation vise à atteindre des résultats pour les solutions et les revenus et à exploiter pleinement le potentiel du secteur privé. Des investissements accrus et soutenus pour l'acquisition et la rétention de nouveaux soutiens continueront d'être indispensable pour ses interventions.</p> <p>En outre, le HCR évalue la faisabilité d'introduire de nouveaux modèles de financement. Cette évaluation s'achèvera vers fin 2024. Le HCR envisage aussi de régler tout autre point d'action, notamment la consultation avec les États membres, comme il se doit, en 2025 et 2026.</p>
<p>2023/218 – Le Comité recommande au HCR de définir et d'appliquer une stratégie globale d'accroissement des gains d'efficacité, en identifiant les moyens souhaitables de réaménager le processus opérationnel, les possibilités de regrouper les fonctions administratives communes au plan régional ou mondial, en exploitant la</p>	<p>Le HCR mettra au point un programme global de gains d'efficacité, notamment des mesures pour suivre le programme institutionnel et en rendre compte . Il affinera davantage et améliorera divers tableaux de bord et indicateurs principaux de coûts devant être rendus disponibles dans les opérations et les bureaux régionaux afin de mieux soutenir le suivi des gains d'efficacité. Il sera</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d’audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
<p>transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle, et en veillant à ce que l’organisation mette au point des mesures pour suivre la stratégie et en rendre compte.</p> <p>(paragraphe 218 du rapport d’audit de 2023)</p>	<p>demandé aux bureaux d’organiser des sessions régionales sur les aspects de la rentabilité et de sa détermination afin de sensibiliser le personnel. Les fonctions communes d’appui seront davantage rationalisées afin d’exploiter l’automatisation prévue dans le nouveau système adopté dans le cadre du programme de transformation institutionnelle. S’inspirant de l’expérience du centre financier mis en place en 2022 pour répondre à la crise ukrainienne, le HCR explorera davantage la possibilité de centraliser le traitement des factures, les paiements, le rapprochement des relevés bancaires et les demandes de remboursement des frais de voyage à travers le monde. Les gains d’efficacité seront ainsi accrus par la réduction de la charge administrative au niveau des opérations sur le terrain, tandis que les contrôles internes et la prévention de la fraude seront aussi renforcés.</p> <p>Une entité chargée de la conception d’une meilleure organisation, à savoir le Service de conception et de développement, sera créée pour soutenir la mise en œuvre de la vision du HCR en matière de gestion et le conseiller sur l’optimisation de l’efficacité et de l’efficience ainsi que sur la rationalisation d’une architecture adaptée de l’organisation, de ses processus et systèmes pour réaliser ses priorités stratégiques, y compris celles prévues dans le Pacte mondial sur les réfugiés.</p>
<p>2023/241 – Le Comité recommande au HCR d’améliorer la qualité de ses rapports sur le budget et les résultats au Comité exécutif et aux donateurs, et de mieux utiliser le cadre de performance comme outil managérial pour l’organisation.</p> <p>(paragraphe 241 du rapport d’audit de 2023)</p>	<p>En 2021, le HCR a introduit un nouveau système de gestion axée sur les résultats, doté d’un nouveau cadre pour montrer l’impact et les résultats de son travail. Le premier Rapport global utilisant ce nouveau cadre a été publié en juin 2023, et le deuxième en juillet 2024. Le Rapport global de 2023 a été apprécié par les États membres pour sa qualité, y compris l’analytique, les résumés et les conclusions, ainsi que sa navigabilité. En 2025, le rapport sera davantage amélioré avec des résultats au niveau des produits, avec les principaux indicateurs de produits et les domaines favorables. Ces améliorations, bien accueillies par les États membres, sont utiles pour la gestion, étant donné que de meilleures informations sur les produits et les indicateurs de domaines favorables éclaireront davantage les besoins de gestion. En outre, les nouveaux systèmes, mis en place dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, seront pleinement opérationnels en 2024 et 2025, permettant au HCR d’intégrer plus efficacement les données financières, opérationnelles et de</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
	résultats dans les processus de gestion et les rapports.
<b>C. Gestion de grands camps par le HCR</b>	
<p>2023/262 – Le Comité recommande au HCR d’améliorer sa stratégie et ses connaissances sur les grands camps, notamment : i) en définissant les actions prioritaires ; ii) en collectant et en mettant à jour régulièrement les données opérationnelles qualitatives et quantitatives sur les populations concernées, y compris au moyen d’estimations statistiques ; et iii) en communiquant d’une manière structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion.</p> <p>(paragraphe 262 du rapport d’audit de 2023)</p>	<p>Le HCR mettra au point une méthodologie sur les estimations statistiques pour les camps et mettra en place un système de gestion des sites, devant être combiné avec les données institutionnelles du HCR pour devenir la seule source de données opérationnelles. Le système de gestion des sites sera accessible par un portail de données réaménagé, géré par le HCR pour fournir des informations mieux structurées sur les situations dans les camps.</p>
<p>2023/278 – Le Comité recommande au HCR d’étendre les initiatives de promotion, si possible, d’une variété d’alternatives aux grands camps et de solutions de sortie.</p> <p>(paragraphe 278 du rapport d’audit de 2023)</p>	<p>Le HCR envisage de publier en 2024 une nouvelle politique urbaine mettant en lumière l’importance des interventions du HCR permettant d’éviter la création de camps et de promouvoir des réponses urbaines si possible. Il mettra aussi au point des orientations sur les programmes durables afin d’assurer l’inclusion et l’autonomie des personnes déplacées de force ou apatrides. Il apportera de l’appui aux opérations sur le terrain afin de promouvoir cette approche dans des lieux abritant de grands camps. En outre, sur la base d’exemples prometteurs, il mettra au point des orientations sur la transformation des camps en zones d’installation intégrées, notamment en Éthiopie et au Kenya.</p>
<p>2023/301 – Le Comité recommande au HCR d’améliorer les processus d’enregistrement dans les grands camps, notamment : i) en révisant les orientations sur l’enregistrement et la gestion de l’identité afin de favoriser une approche constante d’enregistrement dans un cycle d’un an et de mettre en place des programmes de vérification au cas où cette approche ne serait pas faisable ; ii) en renforçant les capacités et l’appui pour les procédures de lutte contre la fraude et en assurant une application intégrale de la nouvelle politique et des procédures de gestion de la fraude commise par les personnes déplacées de force ou apatrides, avec notamment la nomination, si nécessaire, de points focaux de lutte contre la fraude ; et iii) en mettant en œuvre le portail d’interopérabilité dans toutes les</p>	<p>Le HCR révisera et mettra à jour les orientations pour promouvoir l’enregistrement continu à l’aide du portail numérique en tant qu’option la plus rentable pour vérifier la présence dans un contexte de non-vérification. Les orientations seront mises au point en 2025, avec un portail numérique devant être déployé en 2026. Des points focaux de lutte contre la fraude seront nommés dans les opérations gérant de grands camps. Les efforts déployés à cet égard seront complétés en 2025 par la révision du cours en ligne sur l’intégrité afin de mettre en œuvre les nouvelles politiques et procédures.</p> <p>Concernant l’échange des données, le HCR a procédé avec succès à l’échange des données avec le PAM, grâce à un portail de données interopérables dans deux opérations. En collaboration avec le PAM au Siège, il mettra au point et appliquera un plan global de déploiement</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d’audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
opérations où les données sont échangées entre le HCR et le Programme alimentaire mondial.  (paragraphe 301 du rapport d’audit de 2023)	pour couvrir toutes les opérations où les données sont échangées.
2023/316 – Le Comité recommande au HCR de mieux éclairer le processus budgétaire avec les besoins et les dépenses liés à la gestion de grands camps.  (paragraphe 316 du rapport d’audit de 2023)	Au HCR, la planification et la budgétisation ont lieu au niveau des pays, selon une approche ascendante. L’évaluation des besoins, la budgétisation, la planification et l’exécution pour les grands camps suivent le même processus, sans qu’un processus distinct soit prévu pour ces grands camps. Des études de faisabilité et une évaluation technique seront effectuées pour trouver le meilleur moyen d’identifier les besoins et les dépenses liés à la gestion des camps, d’améliorer les connaissances et de fournir de meilleures informations pour la préparation et la gestion du budget.
2023/335 – Le Comité recommande au HCR d’améliorer ses relations avec les coordonnateurs résidents des Nations Unies pour mieux intégrer les questions de réfugiés dans la stratégie à l’échelle du système des Nations Unies dans les pays d’accueil afin de développer des synergies et d’éviter les chevauchements.  (paragraphe 335 du rapport d’audit de 2023)	Le HCR continuera de renforcer ses relations avec le Bureau de la coordination des activités de développement et avec les coordonnateurs résidents aux niveaux local et mondial. Au plan mondial, un dialogue stratégique est proposé entre le HCR et le Bureau de la coordination des activités de développement, devant se focaliser sur : i) la manière d’améliorer et de clarifier les structures de coordination et de leadership ainsi que les responsabilités pour les pays où les réponses pour les réfugiés sont importantes, dans un contexte de développement ; et ii) la meilleure manière de mettre en relation le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les plans de réponse pour les réfugiés.  Au niveau des pays, le HCR a élaboré une note d’orientation sur l’engagement dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans le contexte du dialogue proposé entre le HCR et le Bureau de la coordination des activités du développement, une note provisoire d’orientation sera mise à jour et finalisée sur la base des résultats du dialogue. Le HCR étendra aussi à d’autres pays l’utilisation de l’outil d’évaluation de l’inclusion des personnes déplacées de force ou apatrides dans les cadres nationaux en vue de l’atteinte des objectifs de développement durable, conformément au cadre global de collaboration HCR-PNUD pour l’inclusion et les solutions. L’outil d’évaluation permet d’identifier et d’analyser les facteurs essentiels de solutions durables pour les populations déplacées de force ou apatrides, aidant ainsi les coordonnateurs résidents à inclure

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
	la question du déplacement forcé dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2023/352 – Le Comité recommande au HCR de mieux identifier et atténuer les risques liés à la protection des personnes prises en charge dans de grands camps, y compris les risques de violences liées au genre, et de renforcer les capacités en la matière.  (paragraphe 352 du rapport d'audit de 2023)	Le HCR poursuivra et renforcera au niveau des pays les stratégies pluriannuelles de protection et de solution et aidera les opérations à mettre en œuvre et à suivre les activités d'atténuation des risques liés à la prévention des violences liées au genre à travers les réponses sectorielles du HCR, en fonction des ressources disponibles. Les bureaux régionaux conseilleront aux opérations de vérifier s'il existe des risques substantiels résiduels en matière de protection, ou dans d'autres programmes sectoriels, et de les consigner dans le registre des risques afin d'en assurer la gestion comme il se doit.
2023/364 – Le Comité recommande au HCR d'étudier les moyens d'améliorer la coordination dans la gestion de grands camps, en définissant clairement, grâce à la mise à jour du modèle de coordination pour les réfugiés, les tâches prioritaires confiées au HCR et celles confiées à d'autres partenaires.  (paragraphe 364 du rapport d'audit de 2023)	Le HCR est en phase finale des consultations pour la mise à jour du modèle de coordination pour les réfugiés de 2019. La mise à jour de 2024 s'appuiera sur les leçons apprises en plus de 10 ans de mise en œuvre du modèle. Grâce au modèle de coordination pour les réfugiés, le HCR est engagé à mettre en place une coordination prévisible, inclusive, efficace et efficiente et de collaboration avec les partenaires qui complètent les expertises et les capacités. Le HCR plaide en faveur de conditions de vie sûres et appropriées pour les réfugiés et décourage si possible la mise en place de camps. Les nouvelles orientations guideront sur les modalités de coordination pour différents secteurs, y compris les situations où des camps de réfugiés et des zones d'installation doivent être mis en place.
2023/378 – Le Comité recommande au HCR d'améliorer les rapports sur la gestion des grands camps, notamment sur les dépenses et les résultats atteints, et d'élaborer des scénarios pour réaliser des économies et accroître l'efficacité et l'efficience.  (paragraphe 378 du rapport d'audit de 2023)	Le HCR a introduit en 2021 un nouveau système de gestion axée sur les résultats afin de montrer l'impact et les résultats de son travail. En 2025, le Rapport global sera davantage amélioré, avec des résultats au niveau des produits, grâce aux principaux indicateurs de produits devant permettre de mieux comprendre les coûts et les résultats atteints dans les grands camps. Par ailleurs, en 2024 et 2025, les nouveaux systèmes du programme de transformation institutionnelle permettront au HCR d'intégrer les données financières, opérationnelles et de résultats dans les processus de gestion et les rapports, y compris concernant les grands camps.

*Recommandations*

*(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)*

*Mesures prises pour les exécuter*

**II. Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2022 (A/78/5/Add.6)**

**A. Budget et finances**

2022/63 – Le Comité recommande au HCR de saisir l'occasion qu'offre le nouveau progiciel *Cloud ERP* pour améliorer la qualité du calcul des coûts de fret.

(paragraphe 63 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR appliquera une nouvelle approche de calcul des coûts de fret grâce à des fonctionnalités standard de *Cloud ERP*, où ces coûts sont identifiés, associés et ajoutés à la valeur d'acquisition des biens chaque fois qu'ils sont reçus. Les majorations standard seront régulièrement modifiées en fonction de l'expérience récente réelle. La nouvelle fonctionnalité est en train d'être préparée et testée.

**B. Gestion des risques**

2022/212 – Le Comité recommande au HCR d'adopter, pour compléter sa déclaration d'appétence aux risques institutionnels, une méthodologie cohérente de définition sur le plan interne de la tolérance des risques opérationnels sur le terrain.

(paragraphe 212 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR est à une phase avancée de rédaction de sa déclaration d'appétence aux risques globaux. À titre pilote, quatre opérations-pays ont identifié les principaux indicateurs de risque et ont commencé à collecter les données correspondantes. Sur la base des résultats, le HCR mettra au point une méthodologie de définition de la tolérance aux risques opérationnels devant être appliquée d'une façon plus globale.

**C. Approvisionnement**

2022/267 – Le Comité recommande à l'Administration de réviser le cadre d'approvisionnement de 2021 : a) en abaissant le seuil d'appel formel à la concurrence afin d'assurer un suivi et un contrôle efficaces des mesures d'approvisionnement ; et b) en corrigeant les principales lacunes concernant notamment la planification, la formation et les qualifications du personnel.

(paragraphe 267 du rapport d'audit de 2022)

Le HCR finalise la révision de l'instruction administrative sur l'approvisionnement, avec l'introduction de seuils plus bas pour l'appel formel à la concurrence au niveau des opérations-pays. La nouvelle instruction administrative cadre avec la stratégie d'approvisionnement et le modèle opérationnel. Elle définit les responsabilités en matière d'approvisionnement et de contrôle, donnant ainsi suite à la partie a) de la recommandation. Elle décrit de façon globale les rôles, les responsabilités et les pouvoirs dans les opérations-pays, les bureaux régionaux et le Siège, qui sont indispensables pour la mise en œuvre efficace du modèle opérationnel en matière d'approvisionnement. Concernant la partie b) sur la planification et les qualifications du personnel, le HCR procède à une revue annuelle sur la base des plans d'approvisionnement regroupés des opérations-pays. Il est en train d'élaborer un plan de perfectionnement de son personnel aligné sur la nouvelle stratégie d'approvisionnement pour la période 2024-2030. Ce plan fournira de nouvelles formations et de nouveaux outils pour le personnel d'approvisionnement à divers niveaux.

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
<p>2022/297 – Le Comité recommande au HCR d’améliorer le leadership stratégique en matière d’approvisionnement au plus haut niveau et d’allouer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible les activités d’approvisionnement devant être menées au niveau des opérations-pays, des bureaux régionaux et du Siège.</p> <p>(paragraphe 297 du rapport d’audit de 2022)</p>	<p>La nouvelle stratégie du HCR en matière d’approvisionnement, publiée en mai 2024, introduit un nouveau modèle opérationnel, qui redéfinit les rôles et les responsabilités entre les équipes locales, régionales et mondiales du HCR, en assurant l’alignement des opérations quotidiennes sur les objectifs stratégiques. Le modèle améliore la collaboration, la responsabilité et le contrôle dans les régions et les domaines fonctionnels, en alignant les ressources, les processus d’approvisionnement et l’expertise. Même si la mise en œuvre intégrale est en cours, le HCR considère cette recommandation comme exécutée de façon substantielle à cette étape.</p>
<p>2022/315 – Le Comité recommande au HCR de définir et d’appliquer pour chaque entité un plan prioritaire d’offre et de la demande, et de mettre au point des outils et des mécanismes supplémentaires pour suivre l’approvisionnement tout au long de l’année.</p> <p>(paragraphe 315 du rapport d’audit de 2022)</p>	<p>Le nouveau modèle opérationnel pour l’approvisionnement, tel que mis en œuvre par le HCR, prévoit un rôle plus important des équipes d’approvisionnement des bureaux régionaux concernant la coordination des plans annuels d’approvisionnement et de leur regroupement au niveau régional. Le HCR examinera aussi le volet du plan global d’approvisionnement devant être exécuté sur le plan international (à travers le Service de gestion de l’approvisionnement au Siège) ou sur le plan local (à travers les équipes locales ou régionales d’approvisionnement). De plus, le HCR explorera des solutions à l’aide du plan de l’offre et de la demande basé sur une catégorisation déclenchée par le code des coûts du domaine d’activité dans <i>Cloud ERP</i>.</p>
<p>2022/369 – Le Comité recommande au HCR de renforcer le rôle de la deuxième ligne de défense pour les principaux contrôles internes des processus d’approvisionnement, notamment au niveau régional.</p> <p>(paragraphe 369 du rapport d’audit de 2022)</p>	<p>Le nouveau modèle opérationnel en matière d’approvisionnement renforce le rôle des bureaux régionaux dans le modèle de la deuxième ligne, en leur confiant la responsabilité pour les achats locaux complexes, précédemment gérés par les équipes-pays. Ces bureaux régionaux assumeront des responsabilités plus importantes afin d’examiner et de contrôler les recommandations pour l’attribution des marchés et les dossiers d’approvisionnement soumis au Comité des marchés du Siège (auparavant directement gérés par la fonction d’approvisionnement au Siège). En outre, la révision prochaine de la politique et de l’instruction administrative sur l’approvisionnement permettra d’introduire de nouvelles dispositions afin de renforcer davantage le rôle des bureaux régionaux pour valider, superviser et regrouper les plans nationaux d’approvisionnement pour tous les cas dépassant le seuil des demandes de cotation.</p>

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
2022/410 – Le Comité recommande au HCR d'examiner régulièrement les cas les plus fréquents de non-conformité identifiés en matière d'approvisionnement par l'autorité de contrôle compétente, et de mettre en place les mesures appropriées pour traiter les causes profondes de ces faiblesses afin d'améliorer le contrôle des processus d'approvisionnement à tous les niveaux.  (paragraphe 410 du rapport d'audit de 2022)	Avec le déploiement complet de <i>Cloud ERP</i> , les processus d'approvisionnement sont standardisés, permettant une meilleure identification des transactions non conformes grâce aux rapports d'exception dans ce progiciel. De plus, l'instruction administrative révisée sur l'approvisionnement, associée à l'instruction mise à jour sur les Comités des marchés, fournit de meilleures orientations permettant de traiter les causes de non-conformité identifiées et de renforcer les mécanismes de contrôle des actions d'approvisionnement.

### III. Principales recommandations émises dans le rapport d'audit de 2021 (A/77/5/Add.6)

#### A. Initiatives de réforme

2021/27 – Le Comité recommande que le HCR suive les effets et les coûts de la réforme relative à la décentralisation et à la régionalisation en procédant à une évaluation globale qui permettrait de déterminer si les résultats prévus dans les décisions-cadres de 2019 sur la décentralisation et la régionalisation ont été obtenus.  (paragraphe 27 du rapport d'audit de 2021)	Une évaluation globale de la réforme relative à la décentralisation et à la régionalisation figure dans le programme de travail pour 2023-2024 du Bureau d'évaluation du HCR. Elle devrait s'achever au quatrième trimestre de 2024.
---	--

2021/37 – Le Comité recommande que le HCR regroupe les documents existants en un seul dispositif officiel d'application du principe responsabilité qui définisse les attributions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation ainsi que les rapports hiérarchiques et qui ait force contraignante.  (paragraphe 37 du rapport d'audit de 2021)	En 2022, le HCR a révisé et publié une version à jour des rôles, des responsabilités et des pouvoirs pour les bureaux-pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, sur la base des leçons apprises au cours des trois premières années de la décentralisation et de la régionalisation. Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs forment avec les politiques et les instructions administratives le socle du cadre d'obligation redditionnelle du HCR, qui oriente sur la responsabilisation des équipes et la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. D'ici fin 2024, le HCR publiera un nouveau Cadre d'obligation redditionnelle. Ce cadre complétera les efforts ainsi fournis, en clarifiant les objectifs généraux du HCR en matière de responsabilité et en fournissant un aperçu des systèmes et principes de responsabilité à travers l'organisation.
---	--

#### B. Budget et finances

2021/294 – Le Comité recommande que le HCR mette au point des indicateurs clés de performance qui peuvent être calculés automatiquement et objectivement sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré et qui	Dans le cadre du projet <i>Cloud ERP</i> , le HCR identifiera les indicateurs clés de performance pouvant être extraits du système pour évaluer le fonctionnement des divers contrôles. Ces indicateurs viendront compléter les informations collectées grâce au questionnaire de contrôle
---	--

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
complètent les informations utilisées pour établir la déclaration relative au contrôle interne.  (paragraphe 294 du rapport d'audit de 2021)	interne auto-certifié et seront utilisés pour préparer la déclaration relative au contrôle interne.  La nouvelle version du tableau de bord appelé « rapport financier de pays » qui contient les données justifiant le calcul des indicateurs clés de performance a été lancée en juin 2024, grâce à la nouvelle technologie, <i>Fusion Analytics</i> . La mise au point d'autres métriques et rapports financiers de pays est en cours. Elle sera testée lors de la préparation du questionnaire de contrôle interne de 2024.

### **C. Gestion des ressources humaines**

2021/395 – Le Comité recommande à nouveau que le HCR établisse une stratégie globale en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel ( <a href="#">A/76/5/Add.6</a> , chap. II, par. 288), et souligne qu'elle devrait définir les modalités de l'évaluation des tendances.  (paragraphe 395 du rapport d'audit de 2021)	Le HCR a élaboré une stratégie globale de planification des effectifs, avec un cadre des résultats, qui sera finalisée en 2024. Pour une meilleure approche à cet égard, il a entamé la conception d'un module de planification des effectifs, grâce aux nouvelles fonctionnalités de <i>Workday</i> , son nouveau système de gestion des ressources humaines. Cette solution vise à améliorer la planification stratégique des effectifs au HCR, à aligner les effectifs sur les plans et stratégies pluriannuels, à réduire les risques liés à un mauvais alignement, à optimiser les structures et les effectifs, et à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations et des divisions.
--	---

*Recommandations*

*(Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)*

*Mesures prises pour les exécuter*

**IV. Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2020 (A/76/5/Add.6)**

2020/89 – Le Comité recommande que le HCR continue d'examiner l'impact des changements apportés à sa structure budgétaire sur l'efficacité de la gestion, qu'il analyse l'avantage des changements proposés, qu'il communique les résultats de cette analyse et qu'il fournisse l'assurance que la structure budgétaire proposée répond aux exigences de transparence et de qualité.

(paragraphe 89 du rapport d'audit de 2020)

Au cours des prochains cycles budgétaires, le HCR poursuivra l'examen de la structure budgétaire modifiée, afin d'en rendre compte au Comité exécutif, comme l'exige la décision sur le sujet qui figure dans le rapport du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés sur sa soixante-et-onzième session (A/AC.96/1209).

En octobre 2021, le Comité exécutif a approuvé le budget-programme annuel de 2022 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/AC.96/1213/Rev.1), le premier à être établi sur la base du nouveau cadre global de résultats. Le Comité exécutif a également examiné et approuvé le budget-programme de 2023, présenté dans le document A/AC.96/1224. L'occasion a ainsi encore été donnée de vérifier si les États membres avaient des préoccupations concernant la nouvelle structure du budget, sa transparence ou sa qualité.

D'autres améliorations ont été apportées à la présentation du budget-programme de 2024, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2023, avec l'introduction d'une nouvelle ligne budgétaire pour les dépenses d'appui technique aux opérations-pays pour les programmes nationaux et régionaux.

**V. Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2019 (A/75/5/Add.6)**

**Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données**

2019/343 - Le Comité recommande que les représentants de chaque opération de pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au Siège, signature à l'appui, de la mise hors service de proGres v3.

(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2019)

Le HCR confirme que son système d'enregistrement et de prise en charge appelée proGres, version 3, est obsolète et n'est plus utilisé. Au 1<sup>er</sup> août 2024, il était mis hors service avec succès dans 96 % des cas, les 4 % restants représentant quelques exceptions liées à la complexité des contextes opérationnels et régionaux. La majorité des opérations du HCR ont effectué la transition vers une version centralisée de proGres, et le Siège collecte les données de sauvegarde après la migration de proGres v3 pour les transférer vers proGres v4, les données étant stockées dans un dépôt central. En février 2024, le Service mondial des données a communiqué aux bureaux régionaux les procédures opérationnelles permanentes pour la phase finale du processus de mise hors service. Pour les opérations utilisant proGres v4, le HCR confirme qu'elles respectent comme il se doit les procédures opérationnelles permanentes. Le

<i>Recommandations (Année du rapport d'audit /numéro du paragraphe)</i>	<i>Mesures prises pour les exécuter</i>
	HCR considère donc que cette recommandation a été exécutée sur le fond.

---

---