



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 juillet 2020  
Français  
Original : anglais

---

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante et onzième session

Genève, 5 au 9 octobre 2020

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Examen des rapports sur les travaux du Comité permanent

Budgets-programmes, gestion, contrôle financier et administratif

## Audit interne au sein du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés concernant la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020

### Rapport du Bureau des services de contrôle interne

#### *Résumé*

Le présent rapport donne une vue d'ensemble des travaux d'audit interne sur les activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a menés pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020. 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 l) f) vi).



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–3	3
II. Aperçu des résultats .....	4–21	3
A. Étendue de l’audit .....	4–6	3
B. Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques .....	7–15	4
C. Audits des opérations sur le terrain .....	16–18	6
D. Missions d’examen et de conseil .....	19–20	7
E. Autres services de conseil ponctuels et informels .....	21	8
III. État de l’application des recommandations .....	22–30	8
A. Aperçu général de la période considérée .....	22	8
B. Recommandations non encore appliquées .....	23–27	8
C. Recommandations d’importance critique dont le délai d’application a expiré .....	28	9
D. Recommandations classées .....	29	9
E. Économies et recouvrements de coûts .....	30	9
IV. Planification des travaux .....	31–33	9
V. Effectifs et budget .....	34–35	10
A. Effectifs .....	34	10
B. Budget .....	35	10
VI. Coopération et coordination .....	36–41	10
A. Comité d’audit et de contrôle indépendant .....	36–37	10
B. Direction du HCR .....	38	11
C. Bureau de l’Inspecteur général du HCR .....	39	11
D. Organes de contrôle de l’ONU .....	40–41	11
VII. Développement des pratiques professionnelles .....	42	11
<b>Annexes</b>		
I. Rapports finals publiés entre le 1 <sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : fonctions du siège, domaines thématiques et systèmes informatiques .....		13
II. Rapports finals publiés entre le 1 <sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : opérations sur le terrain .....		14
III. Rapports finals publiés entre le 1 <sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : missions d’examen et de conseil .....		15
IV. Recommandations non encore appliquées au 30 juin 2020, par bureau régional/division .....		16
V. Recommandations anciennes non appliquées au 30 juin 2020 .....		17
VI. Recommandations d’importance critique dont le délai d’application a expiré, au 30 juin 2020 .....		18

## I. Introduction

1. Le présent rapport donne une vue d'ensemble des travaux d'audit interne sur les activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a menés pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020. Il a été établi pour examen à la soixante et onzième session du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire, à la suite de consultations avec ce dernier.

2. Le BSCI fournit des services d'audit interne au HCR conformément aux textes suivants :

a) Les résolutions de l'Assemblée générale qui ont trait au mandat, aux fonctions et aux activités du BSCI, entre autres les résolutions 48/218B, 54/244, 57/287B, 59/272, 64/263, 69/253 et 74/257 ;

b) L'article 5.15 des Règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ;

c) L'article 12 du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10) ;

d) La circulaire du Secrétaire général ST/SGB/273 sur la création du Bureau des services de contrôle interne ;

e) Le mémorandum d'accord définissant les modalités selon lesquelles le BSCI fournit des services d'audit interne au HCR, qui a été signé le 5 mars 2018 par le Haut-Commissaire et le Secrétaire général adjoint du BSCI.

3. Dans la résolution portant création du BSCI, l'Assemblée générale a affirmé la nécessité d'en assurer l'indépendance opérationnelle. De plus, selon les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, les ressources affectées à cette fonction doivent être adéquates et suffisantes aux fins de la réalisation effective du plan d'audit. Au cours de la période considérée, le BSCI a disposé de ressources suffisantes, et il n'y a eu, lors de la définition du périmètre de l'audit, de la réalisation des travaux et de la communication des résultats, aucune ingérence de nature à entraver l'indépendance des services d'audit interne fournis au HCR.

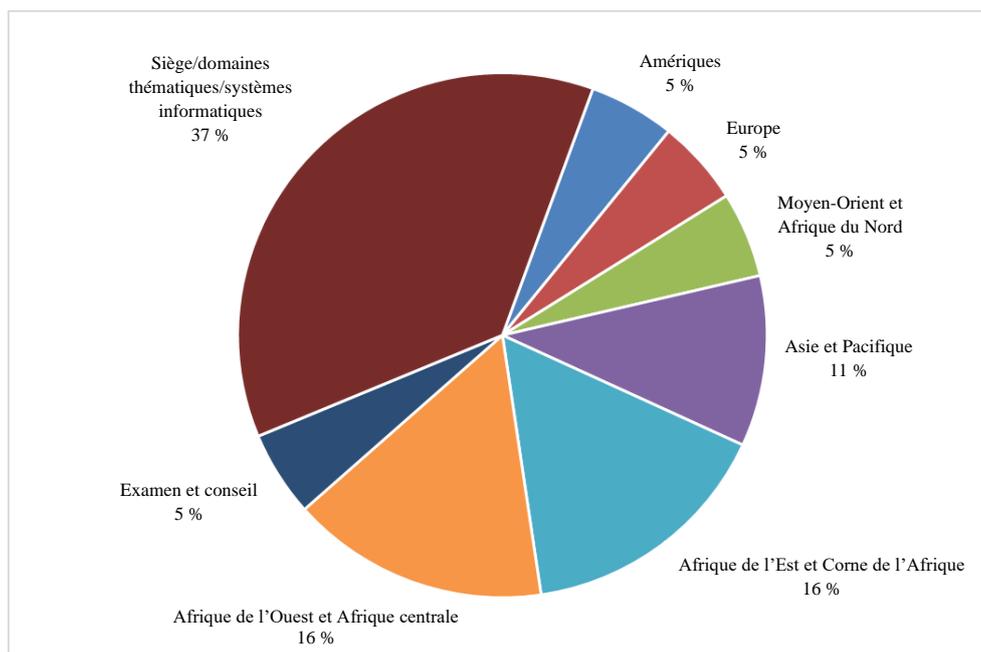
## II. Aperçu des résultats

### A. Étendue de l'audit

4. Le déclenchement de la pandémie de COVID-19 a entraîné des retards dans l'achèvement des missions en cours. En avril 2020, le BSCI a réorienté son plan d'audit pour s'assurer que les ressources étaient concentrées sur les domaines pour lesquels le HCR faisait face à de plus hauts risques pendant la crise. Le BSCI a donc ajouté cinq nouvelles missions dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des partenariats, de la surveillance à distance des programmes, des interventions en espèces et de la distribution des articles de secours essentiels dans le cadre des situations d'urgence liées à la COVID-19. Pour assurer ces nouveaux travaux, le BSCI a reculé le début d'autres missions, qui commenceront plus tard dans l'année ou seront reportées à 2021.

5. Le BSCI a mené à bien 19 missions au cours de la période considérée. La figure 1 présente la répartition des audits selon qu'ils relèvent du siège ou des différentes régions.

Figure 1  
Répartition des rapports établis entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : siège et régions



6. L'étendue de l'audit des dépenses des opérations sur le terrain au cours de la période considérée est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1  
Étendue de l'audit des dépenses<sup>1</sup>

Région	Total des dépenses	Dépenses des opérations auditées	Pourcentage
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	787 765 724	163 465 440	21 %
Afrique australe <sup>2</sup>	196 223 934	0	0 %
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	329 512 106	145 111 901	44 %
Asie et Pacifique	382 437 034	184 353 660	48 %
Europe	495 081 255	123 501 993	25 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 236 548 613	139 830 437	11 %
Amériques	244 558 272	38 237 262	16 %
<b>Total</b>	<b>3 672 126 938</b>	<b>794 500 693</b>	<b>22%</b>

## B. Audits des fonctions du siège, des domaines thématiques et des systèmes informatiques

7. Le BSCI a réalisé sept audits relatifs aux fonctions du siège, aux domaines thématiques et aux systèmes informatiques, dont la liste figure à l'annexe I.

8. Les rapports de ces audits contenaient une recommandation d'importance critique et 35 recommandations importantes. On trouvera ci-après de brefs résumés des principaux

<sup>1</sup> Il s'agit du total des dépenses engagées en 2019 au titre des opérations, de l'administration et du personnel local. L'étendue de l'audit n'est présentée qu'à titre indicatif, car les missions réalisées au cours de la période considérée n'ont pas toutes porté exactement sur la même période et car les chiffres comprennent également la majeure partie des dépenses contrôlées dans le cadre d'audits thématiques.

<sup>2</sup> Aucun audit n'a été réalisé pour cette région au cours de la période considérée.

résultats. Au 30 juin 2020, la recommandation d'importance critique et 17 des recommandations importantes avaient été mises en œuvre, tandis que les 18 autres recommandations importantes étaient en cours d'application.

#### *Audit du dispositif de certification des audits des partenaires d'exécution au HCR*

9. Il est ressorti de cet audit que le HCR disposait d'un cadre de politiques solide pour la conduite d'audits axés sur les risques sur les projets mis en œuvre par ses partenaires, et que la centralisation de la sélection des cabinets d'audit et de la gestion du processus de certification des audits avait apporté de nets avantages. Toutefois, les dispositions existantes devaient être améliorées afin de démontrer une bonne gestion et une utilisation raisonnable des fonds. Le HCR devait : a) renforcer ses mécanismes d'examen de la qualité pour atténuer le risque que des cabinets d'audit ne fournissent des opinions inappropriées et pour améliorer le processus d'évaluation de leur performance ; b) engager des auditeurs pour une période d'au moins deux ans, quand cela se justifie ; c) procéder à un contrôle général du respect des dispositions concernant les honoraires d'audit au niveau mondial ; d) aligner les mandats d'audit sur les Normes internationales d'audit. Il était également nécessaire d'évaluer l'efficacité de la stratégie en vigueur relative à l'audit axé sur les risques, ainsi que de renforcer les critères de sélection des projets. Le HCR a agi rapidement et a mis en œuvre les six recommandations formulées.

#### *Audit de l'obsolescence technologique au HCR*

10. Le HCR avait pris acte du fait que l'obsolescence des moyens informatiques et des moyens de communication était un risque institutionnel majeur, mais ne s'était pas doté d'un cadre réglementaire permettant de superviser et de gérer ce risque. Le HCR devait également se pencher sur : a) l'obsolescence croissante du matériel informatique et de communication et envisager de centraliser au sein de la Division des systèmes d'information et des télécommunications (DIST) la responsabilité de la planification, de la budgétisation et de l'acquisition des matériels ; b) les disparités entre les biens informatiques et biens de communication achetés et ceux installés sur le réseau. Au 30 juin 2020, le HCR avait mis en œuvre une des trois recommandations formulées.

#### *Audit du Bureau mondial d'appui technique du HCR*

11. La DIST avait mis en place un cadre réglementaire et des dispositions de contrôle des services externalisés au Bureau mondial d'appui technique et avait pris, en avril 2019, des mesures supplémentaires pour évaluer la qualité des services du Bureau et définir des conséquences financières en cas de non-respect des dispositions du cadre réglementaire. Toutefois, pour améliorer la prestation de services, le HCR devait renforcer davantage : a) son cadre réglementaire ; b) la gestion du prestataire de services extérieur ; c) le suivi des services fournis par le Bureau mondial d'appui technique et la communication d'informations à leur sujet ; d) la réalisation d'analyses des tendances, permettant de disposer d'informations qui rendent possible une amélioration continue par la prise en compte des causes profondes des problèmes. Le HCR a agi rapidement et a mis en œuvre les quatre recommandations formulées.

#### *Audit des modalités de recrutement du personnel recruté sur le plan international au HCR*

12. La Division des ressources humaines avait mis en place un schéma directeur complet pour le recrutement et l'affectation du personnel. Toutefois, il fallait améliorer les dispositions régissant le recrutement du personnel international, afin de démontrer pleinement qu'elles étaient appliquées de manière équitable, cohérente et transparente. Pour ce faire, le HCR devait : a) établir des lignes directrices sur la publication d'avis de vacance de poste ; b) faire figurer le contexte opérationnel dans les avis de vacance de poste ; c) améliorer le suivi du processus de présélection par la Division des ressources humaines ; d) définir le mandat de la Commission mixte d'examen. L'audit a également mis en évidence la nécessité de mieux contrôler les objectifs en matière de diversité géographique et de genre, d'établir des indicateurs clefs de performance en matière de recrutement et de s'attaquer aux causes de la longueur des processus de recrutement. Au 30 juin 2020, trois des cinq recommandations formulées avaient été mises en œuvre par le HCR.

*Audit du module Paie mis à niveau du progiciel MSRP au HCR*

13. La mise à niveau du module Paie du progiciel MSRP a atteint ses importants objectifs, à savoir atténuer le risque d'obsolescence technologique et assurer une interopérabilité continue avec les modules Finance et Chaîne d'approvisionnement du MSRP. Il est ressorti de l'audit qu'il existait des processus internes satisfaisants pour la vérification des données relatives à la paie, pour le traitement en temps voulu des opérations administratives relatives au personnel ayant une incidence sur la paie et pour l'établissement d'une séparation adéquate des tâches entre les équipes chargées des ressources humaines et celles chargées de la paie. Toutefois, le HCR devait : a) mettre en place des contrôles pour suivre les modifications des données de base sur les barèmes des traitements et sur les indemnités et assurer une piste d'audit adéquate pour les modifications des données relatives aux traitements ; b) élaborer un plan d'action formel pour la mise en service dans les bureaux extérieurs du module de relevé mensuel en ligne des émoluments et retenues ; c) procéder à une évaluation complète des risques liés à la paie et mettre en œuvre des mesures d'atténuation appropriées. Au 30 juin 2020, trois des quatre recommandations formulées avaient été mises en œuvre par le HCR.

*Audit des programmes de santé au HCR*

14. Le HCR avait mis en place des dispositions satisfaisantes en matière de partenariats, de coordination et d'approches intégrées pour ses programmes de santé. Cependant, pour mieux atteindre les objectifs en matière de santé fixés pour l'ensemble du HCR, il fallait : a) s'assurer que des stratégies de santé étaient en place dans les opérations-pays ; b) renforcer le suivi des données sur la santé et leur communication ; c) renforcer davantage les capacités du personnel médical et du personnel des partenaires ; d) améliorer le contrôle au niveau mondial de l'allocation de ressources aux programmes de santé. Il a également été recommandé d'améliorer le suivi de l'orientation des malades vers les soins dont ils ont besoin et de renforcer les dispositions relatives à l'achat et à la gestion des stocks de médicaments et de fournitures médicales. Au 30 juin 2020, une des huit recommandations formulées avait été mise en œuvre par le HCR.

*Audit de la gouvernance de l'informatique et des communications au HCR*

15. La conclusion qui s'est dégagée de l'audit était que le HCR avait besoin de renforcer son dispositif de gouvernance de l'informatique et des communications ainsi que ses activités globales de suivi et de vérification de la conformité en : a) révisant et regroupant ses directives existantes en matière de gouvernance de l'informatique et des communications ; b) déterminant quel positionnement est approprié pour le Bureau de la gestion du portefeuille lié aux technologies de l'information et de la communication (TIC) du HCR<sup>3</sup> ; c) évaluant la nécessité de mettre en place des structures régionales de gouvernance de l'informatique et des communications. L'audit a également mis en évidence la nécessité : a) d'améliorer les rapports sur les budgets et les dépenses des projets et d'examiner l'utilité des tableaux de bord des projets relatifs à l'informatique et aux communications ; b) de veiller à ce que des examens soient réalisés au départ des projets et après leur mise en œuvre ; c) de veiller à assurer une utilisation cohérente du répertoire de documentation standard des projets relatifs à l'informatique et aux communications. Au 30 juin 2020, les six recommandations formulées étaient en cours de mise en œuvre.

## C. Audits des opérations sur le terrain

16. Pendant la période considérée, le BSCI a mené à bien 11 audits d'opérations sur le terrain, dont la liste figure à l'annexe II. Ces audits ont porté sur des dépenses d'un montant

<sup>3</sup> Le Bureau de la gestion du portefeuille lié aux TIC a pour rôle de promouvoir et d'appuyer une utilisation efficace de solutions de haute technologie au sein du HCR. Il fournit un modèle de soutien clair en matière de gouvernance et de prestation de services pour les projets du HCR relatifs à l'informatique et aux communications, de façon à ce que la bonne personne prenne la bonne décision en se fondant sur une information digne de foi qui lui permettra d'obtenir un résultat ayant le rapport qualité-prix voulu.

total de 795 millions de dollars et ont donné lieu à 68 recommandations, dont trois étaient d'importance critique et les 65 autres étaient classées comme importantes. Suite à un exercice de réévaluation mené à la lumière de la révision par le BSCI de ses définitions des recommandations critiques et importantes, deux recommandations initialement classées comme d'importance critique ont été redéfinies comme importantes. L'annexe II, qui a été mise à jour en conséquence, montre donc que les 11 audits sur le terrain ont abouti à une recommandation critique et à 67 recommandations importantes.

*Problèmes systémiques observés au cours des audits des opérations sur le terrain*

17. Parmi les domaines à améliorer recensés de façon récurrente dans les audits sur le terrain, on peut citer les suivants :

a) Protection : 11 des recommandations formulées avaient trait au renforcement de la fourniture de services et des procédures connexes se rapportant à la protection de l'enfance, à la prévention de la violence sexuelle et fondée sur le genre et à la lutte contre celle-ci, à l'enregistrement des réfugiés et à la recherche de solutions durables ;

b) Interventions en espèces : neuf recommandations (une d'importance critique et huit importantes) ont été formulées, notamment s'agissant de : a) mettre à jour la stratégie relative aux interventions en espèces et les procédures opérationnelles standard correspondantes ; b) procéder à une évaluation des besoins en matière d'interventions en espèces ; c) renforcer les contrôles sur le ciblage des bénéficiaires ; d) revoir la conception et les modalités de mise en œuvre des interventions en espèces ; e) mettre en place un système de surveillance des interventions en espèces ; f) effectuer rétroactivement un rapprochement de tous les paiements en espèces effectués ;

c) Gestion des partenariats : sept recommandations ont été formulées concernant : a) la sélection et le maintien des partenaires ; b) l'établissement des accords de partenariat relatifs à des projets ; c) le suivi des partenaires ; d) la gestion des performances des projets ; e) l'attribution d'activités d'achat aux partenaires ;

d) Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement : six recommandations ont été formulées concernant : a) la planification des achats ; b) la gestion de la performance des fournisseurs ; c) la gestion des marchés ; d) la dotation en personnel pour la fonction d'approvisionnement ; e) la gestion des marchés relatifs à la sécurité et aux carburants.

18. Conformément à la résolution 69/253 de l'Assemblée générale, les rapports d'audit interne publiés pendant la période considérée peuvent être consultés sur le site Web du BSCI.

## **D. Missions d'examen et de conseil**

19. Pendant la période considérée, le BSCI a mené à bien une mission d'examen, qui figure à l'annexe III.

*Examen des problèmes récurrents du HCR en matière de gestion des achats soulevés dans les précédents rapports d'audit interne*

20. Cet examen a mis en évidence quatre grandes catégories de problèmes récurrents en matière de gestion des achats soulevés dans les rapports d'audit sur les opérations du HCR sur le terrain : a) lacunes dans la planification des achats ; b) non-respect des procédures de passation de marchés établies ; c) insuffisances dans la gestion des fournisseurs et dans l'administration des marchés ; d) absence d'examen approprié par les comités des marchés compétents. Les causes systémiques liées à ces questions devaient être traitées au niveau institutionnel, c'est pourquoi le BSCI a recommandé que la révision en cours de la politique relative à la passation de marchés et de l'instruction administrative correspondante intègre les exigences minimales en matière de passation de marchés et les risques contextuels recensés par chaque opération, ainsi que des orientations supplémentaires sur les contrôles à appliquer à la passation de marchés et une clarification du rôle de la deuxième ligne de défense dans la gestion des marchés. L'examen a également mis en évidence la nécessité :

a) d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de diffusion des politiques ; b) de préciser les responsabilités des président(e)s des comités des marchés dans le contrôle du respect des seuils d'autorisation pour la passation de marchés sur le terrain ; c) de remédier aux conflits d'intérêts dans la passation de marchés. Au 30 juin 2020, une des trois recommandations formulées avait été mise en œuvre par le HCR.

### E. Autres services de conseil ponctuels et informels

21. Au cours de la période considérée, le BSCI a fourni des services de conseil ponctuels au HCR sur demande d'entités du siège ou de bureaux extérieurs. Ces services ont porté sur le processus de régionalisation et de décentralisation, la gestion des ressources humaines, les achats, la gestion des partenariats, l'informatique et les communications, la déontologie et la conduite du personnel, la prévention de la fraude, la gestion des risques institutionnels, les contrôles internes, l'élaboration des politiques et les accords avec les donateurs.

## III. État de l'application des recommandations

### A. Aperçu général de la période considérée

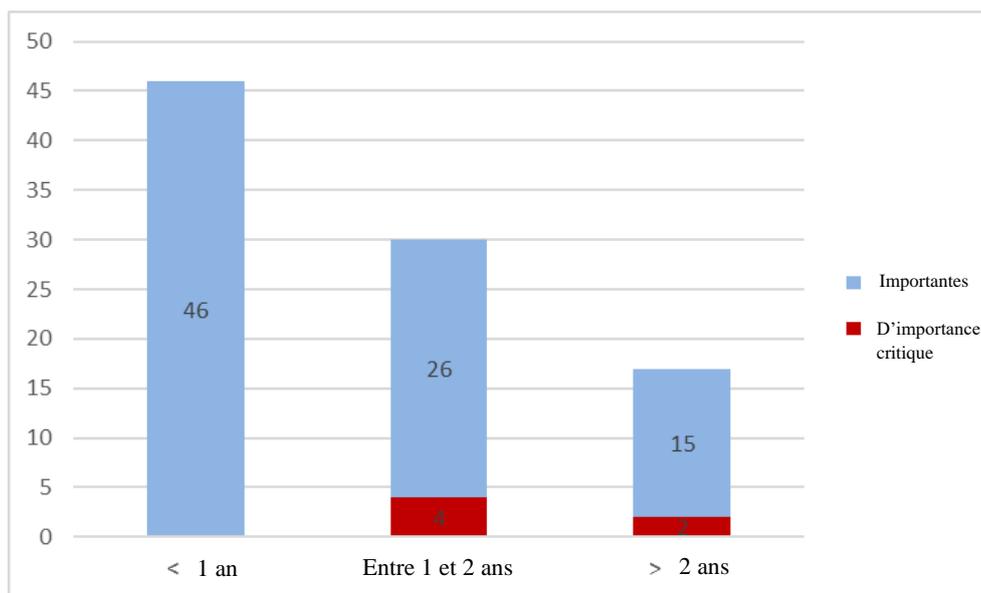
22. Le BSCI a émis 107 recommandations au terme des 19 audits réalisés, dont 105 (98 %) étaient importantes et 2 (2 %) d'importance critique. On trouvera aux annexes I, II et III une ventilation par audit de ces recommandations.

### B. Recommandations non encore appliquées

23. À la fin de la période considérée, 93 recommandations n'avaient pas encore été appliquées. La figure 2 présente une répartition par ancienneté de ces recommandations.

Figure 2

**Répartition par ancienneté et catégorie des recommandations non encore appliquées au 30 juin 2020<sup>4</sup>**



<sup>4</sup> Les 46 recommandations datant de moins d'un an comprennent 14 recommandations dont la date de mise en œuvre estimée n'est pas encore atteinte, selon les indications de la direction du HCR. Elles concernent les rapports d'audit publiés au cours du quatrième trimestre de 2019. Les 30 recommandations datant de un à deux ans comprennent cinq recommandations (dont une d'importance critique) dont la date butoir de mise en œuvre n'est pas encore atteinte.

24. Au cours de la période considérée, le nombre de recommandations non encore appliquées a nettement baissé, passant de 145 au 30 juin 2019 à 93 au 30 juin 2020. Cela s'explique en partie par le fait que le BSCI a émis 39 recommandations de moins que comparé à la même période de l'année précédente, en raison de retards dans la publication des rapports finaux au cours de la deuxième moitié de la période, causés par la crise de la COVID-19. La réduction du nombre de recommandations en attente d'application est également le résultat des initiatives fortes prises par le HCR pour remédier à l'arriéré de recommandations à appliquer.

25. On trouvera à l'annexe IV le calendrier d'exécution des recommandations non encore appliquées, ainsi que les bureaux régionaux ou les divisions chargés d'y donner suite.

26. Sur une note positive, bien qu'il y ait encore 17 recommandations datant de plus de deux ans en attente d'application en juin 2020, ceci marque une réduction par rapport à l'année dernière, où il y avait 32 recommandations anciennes en attente d'application. De plus, les 17 recommandations étaient toutes en cours de mise en œuvre. On trouvera à l'annexe V une liste des audits qui ont donné lieu à ces recommandations.

27. La liste de toutes les recommandations non encore appliquées au 30 juin 2020 pourra être consultée sur la [page consacrée à la session de 2020](#) du site Web du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire.

### **C. Recommandations d'importance critique dont le délai d'application a expiré**

28. Au 30 juin 2020, cinq recommandations d'importance critique étaient hors délai, contre 14 pour la période de référence précédente. L'annexe VI présente le détail de ces recommandations, ainsi que des informations actualisées sur les progrès accomplis à ce jour.

### **D. Recommandations classées**

29. Au cours de l'année, 158 recommandations ont été classées, dont 146 avaient été intégralement appliquées. Douze recommandations ont été classées sans mise en œuvre pour diverses raisons, par exemple parce qu'elles ont été considérées comme ne pouvant plus faire l'objet d'une action ou qu'elles ont été fusionnées dans une nouvelle recommandation.

### **E. Économies et recouvrements de coûts**

30. Au cours de la période considérée, le HCR a réalisé des économies et recouvré des coûts en rapport avec les recommandations du BSCI issues des audits effectués au cours des périodes précédentes. Par exemple, l'application d'une recommandation du BSCI découlant de son audit du dispositif de gestion de l'utilisation des appareils de télécommunication et du contrôle et de la facturation des frais de télécommunication, effectué en 2017, a permis au HCR d'économiser près de 577 000 dollars au cours de la période considérée. En outre, des recouvrements d'un montant global de près de 500 000 dollars ont été effectués au cours de cette période à la suite de la mise en œuvre de recommandations formulées au cours de cinq autres missions d'audit.

## **IV. Planification des travaux**

31. Des plans de travail annuels axés sur les risques et portant sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre avaient été établis pour 2019 et 2020, conformément au processus de planification axé sur les risques du BSCI. La planification prévisionnelle des missions a été examinée avec la direction du HCR afin de valider et de confirmer les domaines devant faire l'objet d'un audit. Le BSCI a eu des échanges de vues avec le

Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le Corps commun d'inspection, le Service de l'évaluation du HCR et le Bureau de l'Inspecteur général du HCR afin de réduire au minimum les chevauchements et d'optimiser l'étendue de l'audit. Des discussions sur la planification des travaux ont également eu lieu avec la Responsable du contrôle des risques, l'Équipe de gestion du changement et le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion administrative et financière (DFAM).

32. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR a examiné le processus de planification des travaux et les missions prévues pour 2020. Le plan de travail final a été approuvé par la Secrétaire générale adjointe du BSCI.

33. L'avancement de la mise en œuvre des plans de travail pour 2019 et 2020 a fait l'objet d'un rapport trimestriel à la direction du HCR et de discussions périodiques avec le Comité d'audit et de contrôle indépendant.

## V. Effectifs et budget

### A. Effectifs

34. Pour 2019 et 2020, le BSCI disposait de 26 postes approuvés affectés aux activités du HCR (voir tableau 2). Au 30 juin 2020, 23 de ces 26 postes étaient pourvus. Pour un de ces postes, le candidat devait prendre ses fonctions en juillet, et pour un autre poste le processus de sélection était en cours d'achèvement. Un poste n'avait pas encore fait l'objet d'un avis de vacance.

Tableau 2  
Postes approuvés pour 2019 et 2020

Lieu	Genève		Nairobi		Amman		Budapest		Total	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Type de poste/année										
Administrateur	9	9	6	7	3	2	4	4	22	22
Agent des services généraux	3	3	1	1	--	--	--	--	4	4
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

### B. Budget

35. Le tableau 3 présente les ressources budgétaires allouées à l'audit interne en 2019 et 2020.

Tableau 3  
Budget de l'audit interne pour 2019 et 2020, en dollars

Catégorie de charges	2019	2020
Charges de personnel	4 962 000	4 962 000
Autres charges	989 393	989 393
<b>Total</b>	<b>5 951 393</b>	<b>5 951 393</b>

## VI. Coopération et coordination

### A. Comité d'audit et de contrôle indépendant

36. Le BSCI a assisté aux trois réunions du Comité d'audit et de contrôle indépendant tenues au cours de la période considérée afin d'examiner la planification des activités axée

sur les risques, l'exécution du plan de travail et d'autres questions relatives à l'audit. Le Comité s'est félicité de la réactivité dont le BSCI avait fait preuve en réorientant ses activités d'audit pour faire face à la crise actuelle liée à la COVID-19. Le Comité a également salué le travail effectué par le BSCI pour répondre à ses précédentes demandes que soit quantifié le lien entre le plan de travail du BSCI et le registre des risques du HCR.

37. Le BSCI se félicite grandement de l'appui du Comité à ses activités d'audit interne du HCR et a accueilli avec satisfaction toutes les recommandations que le Comité a formulées à ce sujet durant l'année.

## **B. Direction du HCR**

38. Au cours de la période considérée, le BSCI s'est régulièrement entretenu avec le Haut-Commissaire, la Haute-Commissaire adjointe, la Haute-Commissaire assistante chargée de la protection, le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations et le Chef de Cabinet pour examiner des questions relatives à l'audit et au contrôle. Il a également rencontré à plusieurs reprises les directeurs des divisions et des bureaux régionaux ainsi que des représentants du HCR pour examiner le calendrier, l'étendue et les objectifs de certaines des missions d'audit et de conseil et les problèmes constatés au cours de ces missions. Des réunions régulières portant sur des questions d'intérêt commun ont eu lieu avec le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative, la Responsable du contrôle des risques, le Directeur du Bureau de la déontologie, le Conseiller principal pour les politiques auprès du Bureau exécutif et le Directeur du Service des affaires juridiques.

## **C. Bureau de l'Inspecteur général du HCR**

39. Au cours de la période considérée, le BSCI et le Bureau de l'Inspecteur général ont continué à travailler en étroite coordination afin, entre autres, de collaborer et de communiquer efficacement avec la direction du HCR, de s'attaquer à des problèmes relevés de façon récurrente dans les audits et à leurs causes profondes, et de renforcer la cohérence de l'architecture de contrôle interne du HCR. Les questions devant faire l'objet d'investigations ont été renvoyées au Service des investigations du Bureau de l'Inspecteur général pour suite à donner. Le BSCI a régulièrement assuré un suivi auprès du Bureau de l'Inspecteur général à propos de l'issue des investigations sur les questions précédemment renvoyées. Au cours de la période considérée, il y a eu un changement de direction au Bureau de l'Inspecteur général. Le BSCI a travaillé en étroite collaboration avec l'Inspectrice générale sortante et l'Inspecteur général entrant.

## **D. Organes de contrôle de l'ONU**

40. Le BSCI a tenu des réunions régulières avec le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection pour échanger des informations et réduire autant que possible tout chevauchement dans les activités de contrôle. Il leur a systématiquement communiqué ses plans de travail, les a informés des audits au stade de la planification et leur a transmis copie des rapports finals.

41. Le BSCI a également participé activement aux travaux des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies et des institutions financières multilatérales et a assisté à leur réunion annuelle, qui s'est tenue à Montréal en août 2019.

## **VII. Développement des pratiques professionnelles**

42. Le BSCI a continué d'évaluer la qualité de ses travaux et d'améliorer ses pratiques professionnelles. Il s'est notamment efforcé de renforcer sa capacité à utiliser des outils d'analyse décisionnelle pour la planification des audits et l'analyse des données en temps réel. Comme les années précédentes, le BSCI a grandement bénéficié de la participation du

personnel du HCR aux audits des opérations sur le terrain et aux audits thématiques. Ces experts techniques ont amélioré la profondeur et la qualité du travail d'audit lié à des domaines spécialisés tels que la protection des réfugiés et la gestion des programmes. Le BSCI a pu de son côté transférer ses connaissances et ses compétences spécialisées aux collègues du HCR qui se sont joints aux audits afin de renforcer leurs capacités et leur connaissance des problématiques de gestion et de contrôle des risques.

## Annexe I

### Rapports finals publiés entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : fonctions du siège, domaines thématiques et systèmes informatiques

N°	Référence	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de recommandations	
				Importantes	D'importance critique
1	2019/068	Audit du dispositif de certification des audits des partenaires d'exécution au HCR	5 août 2019	5	1
2	2019/077	Audit de l'obsolescence technologique au HCR	26 août 2019	3	0
3	2019/080	Audit du Bureau mondial d'appui technique au HCR	27 août 2019	4	0
4	2019/091	Audit des modalités de recrutement du personnel recruté sur le plan international au HCR	18 octobre 2019	5	0
5	2019/106	Audit du module Paie mis à niveau du progiciel MSRP au HCR	13 novembre 2019	4	0
6	2019/125	Audit des programmes de santé au HCR	16 décembre 2019	8	0
7	2019/140	Audit de la gouvernance de l'informatique et des communications au HCR	23 décembre 2019	6	0
<b>Total</b>				<b>35</b>	<b>1</b>

## Annexe II

Rapports finals publiés entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : opérations sur le terrain

N°	Référence	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de recommandations	
				Importantes	D'importance critique
1	2019/073	Audit de l'intervention d'urgence du HCR au Bangladesh	19 août 2019	7	0
2	2019/081	Audit des opérations du HCR en République centrafricaine	28 août 2019	5	0
3	2019/088	Audit des opérations du HCR au Rwanda	1 <sup>er</sup> octobre 2019	6	0
4	2019/102	Audit des opérations du HCR au Yémen	6 novembre 2019	8	0
5	2019/103	Audit de l'intervention d'urgence du HCR au Tchad	8 novembre 2019	8	1
6	2019/110	Audit des opérations du HCR en Malaisie	15 novembre 2019	4	0
7	2019/115	Audit des opérations du HCR au Kenya	29 novembre 2019	6	0
8	2019/117	Audit de l'intervention d'urgence du HCR en Colombie	13 décembre 2019	3	0
9	2019/118	Audit de l'intervention d'urgence du HCR au Cameroun	5 décembre 2019	7	0
10	2019/133	Audit des opérations du HCR au Burundi	19 décembre 2019	7	0
11	2019/142	Audit des opérations du HCR en Turquie	24 décembre 2019	6	0
<b>Total</b>				<b>67</b>	<b>1</b>

## Annexe III

### Rapports finals publiés entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020 : missions d'examen et de conseil

N°	Référence	Intitulé de la mission	Date du rapport final	Nombre de recommandations	
				Importantes	D'importance critique
1	2019/120	Examen des problèmes récurrents concernant la gestion des achats, sur la base des rapports d'audit interne antérieurs sur les opérations du HCR sur le terrain	13 décembre 2019	3	0
<b>Total</b>				<b>3</b>	<b>0</b>

## Annexe IV

## Recommandations non encore appliquées au 30 juin 2020, par bureau régional/division

<i>Région/division</i>	<i>Nombre de recommandations non encore appliquées</i>			<i>Calendrier d'exécution pour les recommandations d'importance critique</i>		
	<i>Total</i>	<i>Importantes</i>	<i>D'importance critique</i>	<i>3<sup>e</sup> trimestre de 2020</i>	<i>4<sup>e</sup> trimestre de 2020 et au-delà</i>	<i>En retard</i>
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale	16	16	0	0	0	0
Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs	17	14	3	0	0	3
Bureau régional pour les Amériques	1	1	0	0	0	0
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	1	1	0	0	0	0
Bureau régional pour l'Europe	2	2	0	0	0	0
Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	5	5	0	0	0	0
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	11	11	0	0	0	0
Division des relations extérieures	4	4	0	0	0	0
Division de la gestion financière et administrative	2	2	0	0	0	0
Division des ressources humaines	7	5	2	0	0	2
Division des systèmes d'information et des télécommunications	9	9	0	0	0	0
Division de la résilience et des solutions	9	9	0	0	0	0
Division de la planification stratégique et des résultats	4	4	0	0	0	0
Bureau exécutif	5	4	1	0	1	0
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

## Annexe V

Recommandations anciennes non appliquées au 30 juin 2020<sup>5</sup>

Référence	Titre du rapport	Date du rapport	Nombre de recommandations		
			Importantes	D'importance critique	Total
AR2013/162/01	Audit de la gestion du personnel affilié du HCR	30 juin 2014	1	0	1
AR2016/110/05	Audit des opérations du HCR en Éthiopie	15 mars 2017	2	0	2
AR2016/110/06	Audit de la représentation régionale du HCR pour l'Afrique de l'Ouest	30 décembre 2016	2	0	2
AR2016/110/09	Audit des opérations du HCR au Mali	13 avril 2017	1	0	1
AR2017/162/01	Audit du dispositif prévu pour l'hébergement du personnel des opérations sur le terrain du HCR	17 novembre 2017	1	2	3
AR2017/163/01	Audit du système d'enregistrement des réfugiés ProGres au HCR	29 Mars 2018	2	0	2
AR2017/163/02	Audit des programmes d'abris du HCR	20 décembre 2017	2	0	2
AR2017/166/01	Audit du dispositif visant à garantir une bande passante adéquate du réseau dans les opérations du HCR sur le terrain	6 décembre 2017	1	0	1
VR2017/160/01	Examen de problèmes récurrents concernant la distribution d'articles non alimentaires dans les opérations sur le terrain du HCR	27 septembre 2017	3	0	3
<b>Total</b>			<b>15</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

<sup>5</sup> On appelle recommandations anciennes des recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre depuis plus de vingt-quatre mois au 30 juin 2020, quelle que soit leur date butoir.

Les 17 recommandations énumérées ci-dessus ont toutes dépassé leur date butoir.

## Annexe VI

## Recommandations d'importance critique dont le délai d'application a expiré, au 30 juin 2020

<i>Référence</i>	<i>Intitulé de la mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Dernière mise à jour</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Date butoir</i>	<i>Nouvelle date d'achèvement estimative</i>
AR2017/162/01	Audit du dispositif prévu pour l'hébergement du personnel des opérations sur le terrain du HCR	1. La Division de la gestion des ressources humaines du HCR devrait réexaminer les mécanismes de gouvernance et de responsabilisation de la direction en matière d'hébergement du personnel, et notamment : a) réactiver le Comité directeur de l'hébergement du personnel pour qu'il puisse exercer un contrôle approfondi du travail et des ressources de l'Unité relative à l'hébergement du personnel ; b) prendre des mesures pour veiller à ce que les problèmes systémiques recensés par l'Unité soient réglés, y compris la nécessité de réinvestir les revenus locatifs pour améliorer la qualité des logements ; et c) mettre en place des mécanismes de coordination appropriés avec les bureaux régionaux sur les questions relatives à l'hébergement du personnel et veiller à ce que les responsabilités respectives soient clairement établies.	Dans sa réponse de juin 2020, la Division de la gestion des ressources humaines a indiqué qu'un comité consultatif pour la sécurité et la santé au travail, nouvellement constitué et doté d'un rôle de surveillance important, était chargé de veiller au dispositif de gouvernance et d'application du principe de responsabilité concernant le logement du personnel. Une instruction administrative sur le sujet était prête à être publiée. Pour classer cette recommandation, le BSCI souhaiterait recevoir des pièces justificatives faisant état de la publication de l'instruction administrative, du fonctionnement du nouveau dispositif de gouvernance, notamment en ce qui concerne le rôle du Comité consultatif pour la sécurité et la santé au travail, et de la prise de mesures correctives pour remédier aux problèmes systémiques.	17 nov. 2017	31 déc. 2018	30 sept. 2019
AR2017/162/01	Audit du dispositif prévu pour l'hébergement du personnel des opérations sur le terrain du HCR	2. La Division de la gestion des ressources humaines du HCR, en coordination avec les bureaux régionaux et les représentations qui gèrent les logements du personnel, devrait élaborer un plan d'action doté de ressources suffisantes et limité dans le temps pour garantir que soient atteintes dans tous les lieux d'affectation les normes minimales en matière de conditions de vie, s'agissant du logement du personnel et du cadre de vie, de l'alimentation, de l'eau et de l'hygiène, et des	Dans sa réponse de juin 2020, la Division de la gestion des ressources humaines a indiqué qu'une instruction administrative datée de septembre 2019 avait défini des lignes directrices et des responsabilités destinées à garantir que les normes minimales en matière de conditions de vie, d'alimentation, d'eau, d'hygiène et d'installations de loisirs seraient atteintes dans tous les lieux d'affectation. Le BSCI a estimé que, si les problèmes relatifs aux	17 nov. 2017	31 déc. 2019	Non fournie

<i>Référence</i>	<i>Intitulé de la mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Dernière mise à jour</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Date butoir</i>	<i>Nouvelle date d'achèvement estimative</i>
		installations de loisirs.	normes minimales en matière de conditions de vie avaient été recensés pour chaque bureau et au niveau mondial dans les rapports annuels mondiaux sur le logement provisoire, rien n'indiquait que ces problèmes avaient été convenablement réglés. Pour classer cette recommandation, le BSCI souhaiterait recevoir confirmation de la mise en œuvre d'un plan d'action visant à garantir que les normes minimales en matière de conditions de vie seront atteintes dans tous les lieux.			
AR2018/111/01	Audit des opérations du HCR en Ouganda	7. Le HCR devrait évaluer les mesures de responsabilisation à prendre pour la prolongation injustifiée de services – coûteux et non viables – d'acheminement en urgence d'eau par camion, pour l'absence d'appel d'offres, pour le contournement des contrôles et pour la mauvaise gestion des contrats. Ces pratiques sont à l'origine d'une perte substantielle de ressources, d'un mauvais rapport coûts-avantages et de la création d'un passif extracomptable potentiellement important.	En juin 2020, le HCR a fourni une mise à jour intermédiaire sur les mesures de responsabilisation prises. Pour pouvoir classer cette recommandation, le BSCI a demandé au HCR de fournir une confirmation, validée par l'équipe de direction, des mesures prises pour que des comptes soient rendus concernant le système de transport de l'eau par camion.	17 oct. 2018	30 juin 2019	Non fournie
AR2018/111/01	Audit des opérations du HCR en Ouganda	8. Le HCR devrait : a) établir les responsabilités au sujet du manquement à l'obligation de prendre en temps voulu des mesures correctives concernant les irrégularités constatées dans les activités d'enregistrement ; et b) tirer les enseignements des activités d'enregistrement menées en Ouganda et appliquer des procédures efficaces de gestion des risques en la matière, y compris des mesures d'atténuation des effets, des examens réguliers des risques par la direction et la transmission en temps voulu des risques élevés aux niveaux décisionnels appropriés pour suite à donner.	Dans sa réponse de juin 2020, le HCR a déclaré que la recommandation était en cours d'application. Le BSCI a accusé réception de la réponse du HCR et attend avec impatience de recevoir les principales conclusions de l'évaluation des enseignements tirés qui a été menée concernant les activités d'enregistrement en Ouganda, ainsi que les preuves des mesures concrètes prises en matière d'application du principe de responsabilité sur cette question.	17 oct. 2018	30 juin 2019	Non fournie

<i>Référence</i>	<i>Intitulé de la mission</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Dernière mise à jour</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Date butoir</i>	<i>Nouvelle date d'achèvement estimative</i>
AR2018/111/07	Audit des opérations du HCR en République-Unie de Tanzanie	3. La Représentation du HCR en Tanzanie, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique, devrait : i) revoir ses modalités de fonctionnement, notamment en termes de supervision et de suivi par la direction, pour la sélection et la rétention des partenaires, l'attribution d'activités d'achat aux partenaires et le suivi des projets, et mettre en œuvre un plan d'action assorti d'un calendrier pour traiter de manière efficace et durable les problèmes systémiques et récurrents recensés dans l'audit ; et ii) mettre en place des mesures pour recouvrer tous les montants liés à des dépenses de projet non admissibles et non autorisées engagées par des partenaires et pour encaisser toutes les sommes à recevoir de ceux-ci.	Dans sa réponse de mai 2020, le HCR a fourni une mise à jour sur les dépenses non admissibles ou non autorisées, notant que, malgré le suivi continu du HCR, les recouvrements n'avaient pas encore été effectués et que le dialogue avec les partenaires se poursuivait. Pour classer cette recommandation, le BSCI souhaiterait recevoir des preuves que toutes les dépenses de projet non admissibles ou non autorisées relevées au cours de l'audit ont été soit recouvrées, soit évaluées de manière adéquate pour déterminer qu'aucun recouvrement n'est nécessaire. Lorsqu'il est déterminé qu'aucun recouvrement n'est nécessaire, le BSCI demande une justification complète accompagnée des documents pertinents.	22 mai 2019	30 sept. 2019	Non fournie