



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 septembre 2022  
Français  
Original : anglais et français

---

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-treizième session

10–14 octobre 2022

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

**Examen des rapports du Comité permanent**

**Budgets-programmes, gestion et contrôles financier  
et administratif**

**États financiers pour l'année 2021 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 2021**

**Rapport du Haut-Commissaire**

**Additif**

**Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du  
Comité des commissaires aux comptes pour 2021\***

---

\* 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.



## 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-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021<sup>1</sup>, ainsi que des mesures prises ou proposées par le HCR pour donner suite aux principales recommandations de 2021 et aux recommandations non encore exécutées des années antérieures.

2. Le HCR a préparé les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). 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 physiquement au Siège du HCR à Genève et au Centre mondial de services à Budapest. Il a également examiné de façon virtuelle deux opérations multi-pays basées en Italie et en Suède.

3. À la suite de leur examen, le Comité a conclu que les états financiers donnaient pour tout élément à caractère significatif une image fidèle de la situation financière du HCR, de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, conformément aux normes IPSAS.

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'observer l'efficacité de ses procédures financières, son système comptable, ses mécanismes de contrôle financier interne et, d'une manière générale, son administration et sa gestion.

5. Le Comité a fait part de ses principales conclusions et a émis 53 nouvelles recommandations dans les domaines suivants : i) initiatives de réforme couvrant en particulier la décentralisation et la régionalisation, la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats et le programme de transformation institutionnelle ; ii) le budget et les finances, y compris l'approvisionnement ; iii) l'assistance en espèces aux bénéficiaires ; iv) la gestion des partenariats d'exécution et v) la gestion des ressources humaines.

6. Le Comité a noté que, sur les 80 recommandations en souffrance de 2020 et des années antérieures, 56 (70 %) ont été jugées exécutées ou caduques, et ont été classées ; et 23 (29 %) étaient en cours d'exécution au moment de l'examen. Parmi celles-ci, 10 sont de 2020, 11 de 2019 et 2 de 2018. Le Comité a noté les progrès constamment réalisés dans l'exécution des recommandations en souffrance. Certaines recommandations, en cours d'application, ont trait à des projets et initiatives dont la mise au point ou la mise en œuvre n'est pas encore achevée, comme le nouveau système de gestion intégrée.

7. Le présent document énonce les principales conclusions du Comité pour 2021 et les mesures que le HCR envisage de prendre pour y donner suite. Figure dans l'annexe du présent document, la liste des 14 nouvelles recommandations importantes émises dans le rapport de 2021, 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 53 recommandations émises en 2021, ainsi que des 23 recommandations en souffrance des années antérieures, sera publiée sur le site <https://www.unhcr.org/fr/reunions-du-comite-permanent.html>, sous la rubrique Documentation du Comité permanent pour la quatre-vingt-cinquième réunion.

---

<sup>1</sup> A/AC.96/1223

## II. Principales conclusions à l'issue de l'audit de 2021

### A. Initiatives de réforme

9. Le Comité a fait des observations sur les initiatives de réforme suivantes : décentralisation et régionalisation, nouvelle approche de gestion axée sur les résultats (COMPASS) et programme de transformation institutionnelle.

#### 1. Décentralisation et régionalisation

10. Le Comité a noté que le HCR n'avait pas encore appliqué une approche systématique d'évaluation complète de l'impact sur l'Organisation de la décentralisation et de la régionalisation. À son avis, la mise au point des mécanismes de traçage des coûts et de quelques indicateurs de performance établis constitue la première étape devant être davantage mise en œuvre et intégrée dans une évaluation globale permettant de déterminer les bénéfices réels et tangibles de la réforme.

11. Concernant le cadre d'obligation redditionnelle, le Comité a noté que le HCR avait préparé des documents distincts décrivant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des entités et divisions du Siège, ainsi que des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Toutefois, il a estimé, lors de la vérification, que ces documents n'étaient pas encore groupés en un seul devant être officiellement promulgué comme cadre d'obligation redditionnelle.

12. Le Comité a donc recommandé au HCR de suivre les résultats et les coûts de la décentralisation et de la régionalisation, en effectuant une évaluation complète, afin de déterminer si les résultats visés ont été atteints. Il a recommandé à l'Organisation de grouper les documents existants en un seul, pour former le cadre d'obligation redditionnelle définissant les rôles, les pouvoirs et les responsabilités en son sein.

13. En réponse aux recommandations du Comité, une évaluation complète de la réforme concernant la décentralisation et la régionalisation a été incluse dans le programme de travail du Service d'évaluation pour la période 2023-2024. En outre, le HCR intégrera les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, ainsi que d'autres instruments normatifs, dans un cadre devant constituer le cadre formel d'obligation redditionnelle pour l'Organisation.

#### 2. Nouveau système de gestion axée sur les résultats

14. Le Comité a conclu que les opérations n'ont pas pleinement intégré la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats ou la réorientation stratégique visée. Il estime qu'il faut mieux communiquer la réorientation voulue et mettre l'accent sur les différences dans la nouvelle approche, afin d'obtenir un changement de perception dans les opérations pendant la période prévue jusqu'en 2024.

15. Le Comité a estimé que les fonctionnalités de rapports du nouvel outil COMPASS pouvaient être améliorées, et que les rapports jusqu'ici fournis ne répondent pas aux attentes des utilisateurs. Ces rapports les obligent à imaginer leur propre solution.

16. Pour donner suite aux observations relatives à la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats et à COMPASS, le Comité a recommandé au HCR de revoir ses orientations aux utilisateurs afin de réorienter la planification stratégique et de mettre l'accent sur le changement de perception nécessaire pour réaliser la valeur ajoutée souhaitée avec la nouvelle approche, la planification pluriannuelle et l'application pratique de COMPASS. Cet outil devrait être complété par de meilleures fonctionnalités de rapports, inspirées des besoins identifiés des utilisateurs.

17. En réponse, le HCR s'est engagé à continuer d'améliorer la mise en œuvre de la transformation complète visée par COMPASS, notamment l'orientation vers la planification stratégique pluriannuelle, et à continuer de mettre au point et d'ajuster les orientations dans le cadre du prochain manuel de programme. Il continuera d'aider les opérations-pays à améliorer la qualité de leurs plans, avec notamment davantage de formation. Il développera également les fonctionnalités de rapports, comme l'outil de veille stratégique, devant permettre une analyse détaillée et globale des données COMPASS, ainsi que l'établissement de rapports adaptés aux besoins spécifiques.

### 3. Programme de transformation institutionnelle

18. Le Comité a estimé que le programme de transformation institutionnelle, qui comporte un grand nombre de projets de logiciel, avec leur interdépendance, présente un défi majeur pour le HCR. Cette interdépendance et la connexion par divers interfaces, pourraient retarder considérablement la réussite du programme de transformation institutionnelle. Le Comité a également estimé que la séquence des dates de mise en service était importante, compte tenu des coûts de l'intégration.

19. Le Comité a noté que le montant maximal de l'accord-cadre de 2014, appliqué en 2021 par le HCR pour les nouveaux services des technologies de l'information basées sur le *cloud*, aurait pu bénéficier d'une mise à jour plus détaillée des services spécifiques couverts ainsi que des termes et conditions pour commander les services *cloud*.

20. Le Comité a donc recommandé au HCR d'examiner minutieusement l'interdépendance des prochains projets, dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, afin d'éviter d'inutiles frais supplémentaires d'intégration et de réaligement. L'Organisation doit élargir les besoins afin de justifier la prorogation des accords-cadres devenus obsolètes en termes de contenu et d'âge.

21. Le HCR continuera d'examiner de façon régulière les performances budgétaires du programme de transformation institutionnelle et de ses diverses composantes, notamment les dates de mise en service et l'interdépendance entre les systèmes. Le HCR met déjà en œuvre la pratique consistant à ne pas étendre les accords-cadres au-delà de cinq ans. Il faudrait toutefois reconnaître qu'il y a des situations où la prorogation est bien justifiée, comme celles des fournisseurs en situation de monopole, pour lesquels les accords-cadres tendent à être systématiquement renouvelés.

## B. Budget et finances

22. Le Comité a pris note de 9 cas d'accords de contribution négociés en 2021 au niveau du terrain, qui n'avaient pas été enregistrés au titre de l'exercice budgétaire approprié. Il a estimé que, du fait de la régionalisation et de la décentralisation, les bureaux-pays étaient dans une large mesure impliqués dans la mobilisation des contributions volontaires au plan local. Ainsi, le HCR devrait sensibiliser les bureaux-pays à leurs rôles et responsabilités dans le processus de négociation et d'acceptation de ces contributions. Le Comité a recommandé au HCR d'inclure une demande explicite de confirmation dans le rapport de clôture de fin d'année grâce auquel il sera demandé aux opérations-pays menant des activités de collecte de fonds au plan local de confirmer l'existence ou l'inexistence d'accords de contributions avec les donateurs ou d'engagements signés au plan local. En réponse aux observations susmentionnées, le HCR inclura dans les instructions de clôture en fin d'année, communiquées chaque année aux bureaux extérieurs, une demande supplémentaire de confirmation pour les accords signés au plan local.

23. Le Comité a également estimé que les orientations relatives à la gestion des espèces et des risques n'intègrent pas l'évaluation de l'environnement concernant les risques financiers au HCR ni une structuration des principaux domaines nécessitant une atténuation des risques. Ces orientations n'abordent pas l'exposition au risque de change ni ne fournissent d'explications sur les mesures adaptées d'atténuation. Le Comité a donc recommandé au HCR de mettre à jour les orientations relatives à la gestion des risques financiers et d'y indiquer comment il évalue, surveille et atténue les risques de crédit, de liquidités et de marché. En réponse, le HCR s'est engagé à mettre à jour de façon holistique sa stratégie et ses orientations relatives à la gestion des principaux éléments de trésorerie (liquidités, opérations de change et de placement), à la gestion des risques connexes de trésorerie et aux méthodologies.

24. Le Comité a noté que le HCR utilisait un questionnaire d'autoévaluation sur Excel pour réunir les informations formant la base de la déclaration de contrôle interne. Il a estimé que cette information pouvait être complétée par quelques indicateurs de performance générés automatiquement par les systèmes intégrés. Le Comité a recommandé, et le HCR a accepté, que soit mis au point pendant la mise en œuvre du nouveau système basé sur le *cloud*, d'autres principaux indicateurs automatiques de performance pouvant être objectivement calculés sur la base des données enregistrées dans le nouveau système, et devant être utilisés pour compléter d'autres informations disponibles, lorsqu'est générée la déclaration de contrôle interne.

### C. Gestion des partenariats d'exécution

25. Le Comité a noté que le HCR avait décidé de débloquer la tranche suivante sur la base des rapports sur le financement des projets de son partenaire, alors que le solde restant inutilisé de la tranche précédente était supérieur à 50 %. Il a estimé que le HCR n'avait pas tenu compte du solde restant inutilisé de la tranche précédente ni n'avait tiré de conclusions ou fait des comparaisons pour décider du déblocage d'une autre tranche. Le Comité a indiqué que l'approbation et le transfert de la tranche suivante, à la demande du partenaire, devait faire l'objet d'un examen plus diligent et plus approfondi lorsque le solde restant inutilisé dépasse 50 % de la tranche antérieure. Le Comité a recommandé au HCR de renforcer le lien entre l'examen des performances et les besoins en ressources, d'une part, et les paiements supplémentaires par tranches, d'autre part, et de garder une trace écrite de cet examen avant de faire d'autres versements. En réponse, le HCR a confirmé que le processus de demande de versement allait être automatique avec PROMS, nouvel outil de contrôle des partenaires. Ainsi, sera renforcé le lien entre l'examen des performances, la vérification financière et le déblocage de nouvelles tranches.

26. En outre, le Comité a identifié plusieurs partenaires d'exécution chargés de collecter les fonds et de sensibiliser au soutien du mandat du HCR, notamment par des campagnes sur les réseaux sociaux et des événements publics. Il a fait observer que ces partenaires n'étaient pas engagés, en vertu d'accords classiques de partenariat, dans la fourniture d'un appui direct aux personnes prises en charge. Le Comité a donc estimé que les dépenses correspondantes devraient être reclassées, pour les faire passer de la ligne des dépenses liées aux partenaires d'exécution à une catégorie plus adaptée de dépenses. En réponse, le HCR a accepté de revoir la comptabilité des dépenses liées à ce type d'accord et d'identifier une ligne différente de dépenses où elles pourraient être valablement inscrites, conformément aux normes IPSAS.

### D. Assistance en espèces aux bénéficiaires

27. Le Comité a constaté dans les bureaux-pays examinés des différences au niveau des capacités en personnel et des volumes des intervention en espèces. Il a noté l'absence de corrélation entre les capacités en personnel et les volumes de l'assistance en espèces, et a recommandé au HCR d'inclure des repères et des paramètres dans ses orientations, afin de déterminer le minimum requis en personnel pour les programmes d'assistance en espèces.

28. En révisant le manuel de conception de sa présence sur le terrain, le HCR entend fournir plus d'informations sur les fonctions requises au niveau du terrain pour la mise en œuvre des programmes d'assistance en espèces. Dans le même temps, il continuera d'utiliser la méthodologie standard de la Commission de la fonction publique internationale pour déterminer les grades des postes, lors de leur évaluation et classification.

### E. Gestion des ressources humaines

29. Le Comité a examiné les efforts entrepris par le HCR pour améliorer la gestion des plans des effectifs, et a noté que l'Organisation n'avait pas encore mis au point un cadre stratégique global de planification des effectifs, comme recommandé dans son rapport de 2021. À son avis, la planification des effectifs est de peu de valeur si elle ne se fonde pas sur un cadre stratégique des effectifs à l'échelle de l'Organisation. Un tel cadre devrait inclure une approche stratégique globale, aligner les restrictions budgétaires sur les besoins futurs en personnel et accorder la priorité aux objectifs stratégiques, pour que le HCR puisse mieux utiliser les ressources pour exécuter son mandat.

30. Le Comité a constaté que les indicateurs pratiques de référence permettant d'aider les gestionnaires en matière de planification, de suivi et d'évaluation des ressources humaines sont encore en cours de conception. À son avis, ces indicateurs pourraient aider, d'une manière générale, les opérations-pays à quantifier les besoins en personnel et les rendre comparables et plus transparents entre les opérations.

31. Le Comité a donc recommandé au HCR de mettre en place une stratégie générale de planification des effectifs et d'y indiquer comment évaluer les tendances. Il a aussi conseillé à l'Organisation d'envisager de mettre en place des échantillons d'indicateurs de performance, adaptés aux besoins en personnel de chaque opération, pouvant être utilisés pour suivre les objectifs.

32. En réponse, le HCR a commencé à mettre en œuvre à titre pilote son approche de planification des effectifs en 2021 et 2022 pour quelques fonctions et bureaux clés. Il envisage de l'ajuster et de l'appliquer en 2023. Cette approche éclairera le cadre plus large de planification des effectifs et en constituera l'un des volets importants. Le HCR explorera aussi les moyens de mettre en place des échantillons d'indicateurs clés de performance afin d'aider les opérations à suivre l'exécution de leur plan d'action en matière de ressources humaines.

### **III. Conclusion**

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

## Annexe

### Principales recommandations émises en 2021 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 2021</i>	
<b>A. Initiatives de réforme</b>	
<p>2021/27 - Le Comité recommande au HCR de suivre l'impact et les coûts des réformes en matière de décentralisation et de régionalisation par une évaluation complète permettant de déterminer si les résultats visés dans les décisions cadres de 2019 ont été atteints.</p> <p><i>(paragraphe 27 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Une évaluation globale des réformes en matière de décentralisation et de régionalisation est incluse dans le programme de travail du Service d'évaluation pour la période 2023-2024. À titre de mesure intérimaire d'évaluation, un rapport consultatif de gestion, commandé par le HCR au Bureau des services de contrôle interne des Nations unies a été produit en octobre 2021.</p>
<p>2021/37 - Le Comité a recommandé au HCR de résumer les documents existants dans un cadre formel d'obligation redditionnelle définissant de façon impérative les rôles, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'Organisation, y compris les liens hiérarchiques et les compétences.</p> <p><i>(paragraphe 37 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR a révisé le document définissant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des Bureaux de pays et des Bureaux régionaux, initialement publié en 2019. En outre, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs ont été mis au point pour les divisions et entités du Siège. Éclairé par la revue en cours du cadre d'obligation redditionnelle, effectuée par le Corps commun d'inspection, le HCR va intégrer les rôles, les responsabilités et les pouvoirs ainsi que d'autres instruments normatifs dans un seul cadre devant constituer le cadre formel d'obligation redditionnelle de l'Organisation.</p>
<p>2021/74 - Le Comité recommande au HCR de revoir les orientations sur la gestion axée sur les résultats afin de réorienter la planification stratégique et de mettre l'accent sur le changement de perception nécessaire pour réaliser la valeur ajoutée souhaitée avec la nouvelle approche, la planification pluriannuelle et l'application pratique de COMPASS.</p> <p><i>(paragraphe 74 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR a conçu et commencé à mettre en œuvre un processus pluriannuel de transformation complète visé par COMPASS, notamment l'orientation vers la planification stratégique pluriannuelle. Plusieurs mesures ont été mises en place comme les plans de déploiement par étapes, la rationalisation des orientations pour 2022, l'amélioration des processus de planification et un meilleur appui aux opérations-pays pour des plans de meilleure qualité, notamment par une meilleure formation. Les orientations continueront d'être mises au point et réajustées en fonction des réactions reçues au cours des deux premières années de mise en œuvre, avec un accent sur les processus et systèmes, en vue d'encourager les opérations à élaborer leurs stratégies pluriannuelles. Ces orientations seront incluses dans le manuel de programme en cours d'élaboration.</p>
<p>2021/85 - Le Comité recommande au HCR de compléter l'outil COMPASS avec de meilleures fonctionnalités de rapports basées sur les besoins identifiés des utilisateurs.</p> <p><i>(paragraphe 85 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR est en train de mettre au point des fonctionnalités de rapports comprenant un outil de veille stratégique devant permettre une analyse détaillée et globale des données sur COMPASS, ainsi que la création de rapports connectés et personnalisés pour des besoins spécifiques. Ces fonctionnalités devraient être disponibles en début 2023.</p>

<p>2021/136 - Le Comité recommande au HCR d'examiner attentivement l'interdépendance des prochains projets et les dates prévues de mise en service, afin d'éviter d'inutiles frais supplémentaires d'intégration et de réalignement. En cas d'autres retards et de changements, il devrait adresser à ses organes dirigeants un rapport sur la rentabilité.</p> <p><i>(paragraphe 136 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Les performances budgétaires du programme de transformation institutionnelle et de ses divers éléments, notamment le suivi des coûts et les dates de mise en service, sont examinées lors des réunions mensuelles sur la gestion des projets ainsi qu'aux réunions du Comité exécutif sur les projets. Le HCR continuera de d'examiner régulièrement les dates de mise en service ainsi que l'interdépendance entre les systèmes. Il rendra compte de tout écart significatif.</p>
<p>2021/173 - Le Comité recommande au HCR de veiller à ce que les exigences du Comité des marchés pour des pièces justificatives préalables et complètes soient remplies en cas d'accords-cadres devenus obsolètes en termes de contenu ou d'âge, lors de l'achat de services sans appel d'offres.</p> <p><i>(paragraphe 173 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR met en œuvre la pratique selon laquelle les accords-cadres ne sont pas prorogés au-delà de cinq ans. Toutefois, dans certaines situations, comme en cas de monopole où ces accords sont systématiquement renouvelés, les prorogations sont justifiées.</p>
<p><b>B. Budget et finances</b></p>	
<p>2021/224 - Le Comité recommande au HCR d'intégrer une demande explicite de confirmation dans les rapports de clôture en fin d'année grâce auxquels les bureaux de partenariat avec le secteur privé, menant des activités de collecte de fonds au plan local, confirment à la Division des relations extérieures l'existence ou l'inexistence d'accords de contribution avec les donateurs ou d'engagements signés au plan local.</p> <p><i>(paragraphe 224 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR intégrera une demande supplémentaire de confirmation dans les instructions de clôture en fin d'année devant être communiquées aux bureaux extérieurs pour demander à ceux ayant mené des activités de collecte de fonds, en particulier avec le secteur privé, de confirmer que les accords et engagements signés au plan local ont été dûment communiqués au Siège et enregistrés dans le système intégré.</p>
<p>2021/286 - Le Comité recommande au HCR de mettre à jour sa stratégie et ses orientations de gestion des risques financiers, d'en effectuer régulièrement des mises à jour, et d'indiquer dans ses orientations comment le HCR évalue, contrôle et atténue les risques de crédit, de liquidité et de marché (en particulier les risques de change et de taux d'intérêt) au niveau individuel et du portefeuille.</p> <p><i>(paragraphe 286 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>D'une manière holistique, le HCR mettra à jour sa stratégie et ses orientations relatives à la gestion des principaux éléments de trésorerie (liquidités, change et placements), à la gestion des risques de trésorerie connexes, à la méthodologie et à l'évaluation.</p>
<p>2021/294 - Le Comité recommande au HCR de concevoir des indicateurs clés de performance supplémentaires et automatisés pouvant être objectivement calculés sur la base des données enregistrées dans le nouveau progiciel de gestion intégrée, venant compléter les informations utilisées pour générer la déclaration de contrôle interne.</p> <p><i>(paragraphe 294 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR identifiera les indicateurs de performance pouvant être calculés sur la base des données enregistrées dans le système, et pouvant s'appliquer à l'évaluation du fonctionnement des divers types de contrôle. Ces indicateurs seront utilisés pour compléter les informations collectées grâce au questionnaire d'auto-certification de contrôle interne dans le cadre du processus de préparation de la déclaration de contrôle interne.</p>
<p><b>C. Gestion des partenariats d'exécution</b></p>	
<p>2021/318 - Le Comité recommande au HCR de renforcer le lien entre l'examen des performances et les versements supplémentaires par tranches, et de permettre que cet examen soit documenté dans le nouveau logiciel.</p> <p><i>(paragraphe 318 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR améliore le lien entre l'examen des performances et la vérification financière aboutissant à la demande de nouvelles tranches. Le processus de demande de versements sera automatisé avec le projet PROMS. Cette automatisation devrait contribuer à améliorer considérablement la gestion des partenariats dans ce domaine.</p>



<p>2021/333 - Le Comité recommande au HCR d'examiner la nature des accords avec les partenaires d'exécution, afin d'identifier les accords qui ne correspondent pas à la catégorie des dépenses des partenaires d'exécution, pour les reclasser dans la catégorie correspondant aux services reçus sur le fond.</p> <p><i>(paragraphe 333 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR va réévaluer la comptabilité des dépenses des divers types de partenaires d'exécution et de fournisseurs, dès que les normes IPSAS applicables, actuellement en cours de discussion, seront officiellement publiées.</p>
<p><b>D. Assistance en espèces aux bénéficiaires</b></p>	
<p>2021/347 - Le Comité recommande au HCR d'élargir les orientations sur la conception de sa présence sur le terrain pour y inclure des repères et paramètres de détermination du niveau minimum requis en personnel pour les programmes d'interventions en espèces.</p> <p><i>(paragraphe 347 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Les informations sur les fonctions relatives aux programmes d'intervention en espèces, qui sont nécessaires sur le terrain, seront fournies lors de la révision du manuel de conception de la présence sur le terrain que va publier la Division des ressources humaines. Pour évaluer et classer les postes, le HCR continuera de déterminer les grades au moyen de la méthodologie standard de la Commission de la fonction publique internationale.</p>
<p><b>E. Gestion des ressources humaines</b></p>	
<p>2021/395 - Le Comité réitère au HCR sa recommandation de mettre au point une stratégie générale de planification des effectifs (A/76/5/Add.6, chap. II, par. 288). Il souligne le fait que le cadre stratégique devrait définir la manière d'évaluer les tendances.</p> <p><i>(paragraphe 395 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>En 2021-2022, le HCR a mis en œuvre à titre pilote son approche de planification des effectifs dans quelques fonctions et bureaux clés. Il entend ajuster, si nécessaire, cette approche et l'appliquer en 2023. Elle éclairera le cadre plus large de planification des effectifs et en constituera l'un des volets importants.</p>
<p>2021/405 - Le Comité recommande au HCR d'examiner la possibilité d'établir des échantillons d'indicateurs de performance à utiliser pour le contrôle, adaptés aux besoins en personnel de chaque opération.</p> <p><i>(paragraphe 405 du rapport d'audit de 2021)</i></p>	<p>Le HCR mettra en place des échantillons des principaux indicateurs de performance pour aider les opérations à suivre l'exécution de leurs plans d'action pour les ressources humaines. Il a déjà déployé des efforts pour renforcer ses capacités en matière de contrôle et d'évaluation, et améliorer la cohérence, notamment grâce à un atelier régional spécial de contrôle et d'évaluation ayant eu lieu en juin 2022, à des séminaires en ligne sur le contrôle et l'évaluation et à l'élargissement du réseau des praticiens pour le contrôle pour inclure des collègues des opérations sur le terrain, des bureaux régionaux, des divisions et entités du Siège.</p>
<p><i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2020</i></p>	
<p><b>A. Gestion des partenariats d'exécution</b></p>	
<p>2020/231 - Le Comité recommande au HCR de consolider et de compléter les documents d'orientation pour les processus de gestion des partenariats d'exécution dans le cadre d'un répertoire global comprenant aussi les règlements adoptés en réponse aux recommandations antérieures d'audit.</p> <p><i>(paragraphe 231 du rapport d'audit de 2020)</i></p>	<p>Le HCR envisage de publier d'ici fin 2022 un document d'orientation générale sur les processus de gestion des partenariats d'exécution. Toutefois, compte tenu des changements en cours dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, la publication du nouveau manuel de programme et de la nouvelle politique sur la gestion du partenariat a été reportée à la mi-2023, ce qui nécessite que soit revue la date-butoir pour l'exécution de la recommandation.</p>
<p><b>B. Gestion des ressources humaines</b></p>	
<p>2020/279 - Le Comité recommande au HCR de mieux utiliser l'analytique des données pour des rapports supplémentaires sur le tableau de bord afin de faciliter</p>	<p>Avec l'application du nouveau système de gestion des ressources humaines, le HCR pourra mettre au point des systèmes analytiques avancés pour l'analyse globale des</p>

<p>l'analyse de la planification des ressources humaines. Le HCR doit donc définir les principaux indicateurs. Il pourra ainsi établir des repères en matière d'effectifs et savoir mieux si les différents groupes fonctionnels d'une opération sont pourvus en personnel, comme il se doit, par rapport aux autres opérations. (<i>paragraphe 279 du rapport d'audit de 2020</i>)</p>	<p>ressources humaines. Les exigences de l'analytique pour la planification des effectifs seront conçues, avec notamment la formation du personnel approprié à l'utilisation du nouveau système. Pour définir les principaux indicateurs, le HCR identifiera les repères applicables aux organisations humanitaires internationales. L'analytique devrait être disponible dans 18 mois à la suite du déploiement du nouveau système.</p>
<p><b>C. Gestion du parc mondial</b></p>	
<p>2020/311 - Le Comité recommande au HCR de prendre des mesures pour veiller à ce que les opérations procèdent régulièrement aux vérifications des données <i>FleetWave</i> concernant la quantité et la qualité des entrées. Les motifs des écarts doivent être identifiés et les données erronées corrigées. Ce processus s'applique aussi à l'enregistrement des données dans le carnet de bord des véhicules avant qu'il ne soit remplacé par une solution électronique.  (<i>paragraphe 311 du rapport d'audit de 2020</i>)</p>	<p>Le HCR a mis en place diverses mesures pour assurer une meilleure qualité des données enregistrées dans <i>FleetWave</i>. Par exemple, depuis janvier 2021, la Division de la gestion administrative et financière fait chaque mois des mises à jour sur l'entrée de données <i>FleetWave</i> à toutes les opérations, par le biais des bureaux régionaux. Elle sollicite leur coopération pour identifier et signaler toute anomalie. Elle suit aussi de façon proactive, avec les opérations, les entrées de données s'écartant des normes, afin d'obtenir des éclaircissements et de veiller à ce que les corrections soient effectuées si nécessaire. En 2022, un nouveau flux de traitement, permettant d'identifier et de corriger les données <i>FleetWave</i>, a été introduit et appliqué par un prestataire de services. A été finalisée, la mise au point dans trois opérations d'un projet pilote sur l'utilisation de carnets de bord électroniques et d'applications pour le carburant.</p> <p>En outre, la Division de la gestion administrative et financière mène, en partenariat avec un prestataire de services, une étude pour comprendre comment améliorer le processus d'entrée des données, et déterminer à cet effet les éléments technologiques devant être ajustés dans le système de gestion du parc.</p>
<p>2020/312 - Le Comité recommande au HCR d'optimiser <i>FleetWave</i>, en collaboration avec le fournisseur de cet outil, afin d'éviter l'enregistrement de données erronées et de rendre son utilisation plus facile.  (<i>paragraphe 312 du rapport d'audit de 2020</i>)</p>	<p>En collaboration avec le fournisseur de <i>FleetWave</i>, le HCR a effectué depuis 2019 d'importants changements et apporté des améliorations à cet outil. Lors de la vérification, la liste des améliorations, un diagramme d'analyse de données erronées et de nouveaux guides de l'utilisateur ont été présentés au Comité des commissaires aux comptes. Comme indiqué en réponse à la recommandation 2020/311 ci-dessus, une étude est en cours en vue d'améliorer le système <i>FleetWave</i>. La possibilité d'intégrer <i>Fleet Wave</i> dans le nouveau progiciel de gestion intégrée a été examinée et jugée non faisable.</p>
<p><i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2019</i></p>	
<p><b>A. Conclusions relatives aux finances</b></p>	
<p>2019/88 - Le Comité recommande que le HCR examine la possibilité de recourir à un mécanisme automatisé de délégation de pouvoirs qui serait incorporé au progiciel de gestion intégrée. Le mécanisme devrait couvrir tous les modules du progiciel de sorte que les contrôles concernant les conflits portant sur l'ensemble du progiciel.</p>	<p>Le HCR a déjà intégré cette caractéristique dans la conception du contrôle d'accès et des processus automatisés de délégation de pouvoirs dans le nouveau progiciel de gestion intégrée permettant d'importantes améliorations. Il confirme que ce domaine essentiel reste concerné par la conception du nouveau système. Les documents de conception de base pour l'accès et le contrôle financier dans le nouveau progiciel de gestion</p>

<i>(paragraphe 88 du rapport d'audit de 2019)</i>	intégrée seront mis en œuvre dès le lancement du nouveau système. Ainsi, la date-butoir pour l'exécution de cette recommandation a été alignée sur la date envisagée de mise en service du nouveau système.
<b>B. Déploiement d'un nouveau système d'enregistrement et de prise en charge et protection des données</b>	
<p>2019/343 - Le Comité recommande que les représentants de chaque opération-pays donnent confirmation aux bureaux régionaux et au Siège, signature à l'appui, de la mise hors service de <i>proGres v3</i>.</p> <p><i>(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2019)</i></p>	<p>Le HCR met au point une instruction administrative tenant davantage compte des aspects politiques et procéduraux liés à l'écosystème d'enregistrement de population et de gestion de l'identité. Les orientations initialement données aux opérations en 2020 sur la mise hors service de <i>proGres v3</i> (exécutant la recommandation 342 du rapport d'audit de 2019) seront reprises dans cette instruction administrative. Elles préciseront les modalités par lesquelles les bureaux régionaux et le Siège confirmeront la mise hors service. Des consultations sont menées avec la Section des dossiers et archives pour transférer en toute sécurité les exemplaires de sauvegarde aux archives avant la mise hors service. Cette exigence a prolongé le processus d'élaboration d'une instruction administrative qui devrait être prête au troisième trimestre de 2022. Entre-temps, des efforts sont effectués pour que les opérations-pays notifient la mise hors service de <i>proGres v3</i>.</p>
<i>Principales recommandations en souffrance du rapport d'audit de 2018</i>	
<b>A. Technologie de l'information /cybersécurité et protection des données</b>	
<p>2018/343 - Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance pour les technologies de l'information et de la communication définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'Organisation.</p> <p><i>(paragraphe 343 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR est en train de préparer une politique relative à la sécurité informatique devant comporter les exigences sur les normes minimales de sécurité informatique. Cette politique devrait être publiée au cours du troisième trimestre de 2022. Le retard pris dans l'exécution de cette recommandation se justifie par les larges consultations auxquelles il a fallu avoir recours pour la mise au point de la nouvelle politique, dans le contexte de nouveaux systèmes basés sur le <i>cloud</i>, mis en œuvre dans le cadre du programme de transformation institutionnelle.</p>
<p>2018/365 - Le Comité recommande que le HCR renforce la position du responsable de la sécurité informatique et intensifie les liens de ce dernier avec la haute direction. Il recommande que, pour garantir la place du responsable de la sécurité informatique, le HCR en redéfinisse les attributions dans une directive obligatoire globale sur la sécurité informatique précisant les exigences obligatoires, les mesures de contrôle et les responsabilités de tous les intervenants. Cette directive obligatoire devrait également prévoir que le responsable de la sécurité informatique rend compte à un organe consultatif composé de membres de la haute direction.</p> <p><i>(paragraphe 365 du rapport d'audit de 2018)</i></p>	<p>Le HCR a nommé un responsable de la sécurité informatique à la Division des systèmes informatiques et de télécommunications. Il relève du Responsable en chef de l'information. Le responsable de la sécurité informatique fournit régulièrement à la haute direction des rapports sur la sécurité informatique. Cette question figure désormais tous les six mois à l'ordre du jour du Comité supérieur de gestion. Le rôle et les attributions du responsable de la sécurité informatique seront décrits dans la nouvelle politique sur la sécurité informatique devant être publiée au troisième trimestre de 2022. Le retard pris dans l'exécution de cette recommandation se justifie par les larges consultations auxquelles il a fallu avoir recours pour la mise au point de la nouvelle politique, dans le contexte de nouveaux systèmes basés sur le <i>cloud</i>, mis en œuvre dans le cadre du programme de transformation institutionnelle.</p>