
**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. : Restreinte
27 août 2013
Français
Original : anglais et français

Comité permanent
58^e réunion

**Rapport du Comité d'audit et de contrôle
indépendant, 2012-2013****Résumé**

A sa cinquante-et-unième réunion de juin 2011, le Comité permanent a décidé d'établir un Comité d'audit et de contrôle indépendant « pour aider le Haut Commissaire et le Comité exécutif à assumer leurs responsabilités de contrôle conformément aux meilleures pratiques pertinentes, aux normes de l'industrie et au Règlement de gestion et aux règles et réglementations du personnel applicables au HCR. » (A/AC.96/1104, Annexe II). Ses membres ont été nommés au début de 2012 et le Comité s'est réuni quatre fois entre juin 2012 et juin 2013. Ce document constitue le premier rapport écrit du Comité.

Table des matières

| | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|---|--------------------|-------------|
| I. Introduction | 1-4 | 3 |
| II. Résumé des activités | 5-12 | 3 |
| III. Conclusions et recommandations concernant les questions passées en revue..... | 13-22 | 4 |
| A. Activités de contrôle interne | 13-14 | 4 |
| B. Cadre du contrôle interne..... | 15 | 5 |
| C. Gestion des risques d'entreprise | 16-17 | 5 |
| D. Obligation de rendre des comptes..... | 18-19 | 5 |
| E. Service de gestion des partenariats d'exécution | 20-22 | 5 |
| IV. Entreprises couronnées de succès..... | 23-32 | 6 |
| A. Mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public | 23-24 | 6 |
| B. Préparation et présentation des états financiers | 25 | 6 |
| C. Comité d'application interne et d'obligation redditionnelle | 26-27 | 6 |
| D. Questions diverses | 28-32 | 7 |
| V. Hommages | 33 | 7 |

I. Introduction

1. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant (IAOC) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ci-après dénommé « le Comité », a été établi au terme d'une décision du Comité permanent prise à sa cinquante-et-unième réunion. Par la suite, le Haut Commissaire, moyennant le consentement du Comité exécutif, a nommé les cinq membres suivants du IAOC : M. Salleppan Kandasamy (Malaisie) ; M. Sam Karuhanga (Ouganda/Royaume-Uni); M. Kenneth Langford (Suisse) ; M. Verasak Liengsrirawat (Thaïlande) ; et Mme Mari Simonen (Finlande).

2. Tous les membres de l'IAOC sont indépendants du HCR et de sa direction. Ils ont été choisis à l'issue d'un processus de sélection sur la base de leurs qualifications et de leur expérience professionnelle au sein des organisations internationales dans les domaines du contrôle et de la gestion, particulièrement ceux de la gouvernance, de la gestion des risques, des contrôles internes, de la gestion financière et des rapports en la matière.

3. Le Comité assiste le Haut Commissaire et le Comité exécutif en sa qualité d'expert-conseil dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle respectives. Le Comité est guidé dans sa tâche par son mandat, par les politiques du HCR, par le Règlement de gestion, le Règlement du personnel et les autres règlements et règles applicables au HCR ; normes de travail et meilleures pratiques, particulièrement au sein des institutions du système des Nations Unies, et intéressant le HCR. Dans l'exercice de ses fonctions, le Comité a mené à bien les activités suivantes : i) l'examen des processus touchant à la planification de toutes les activités de contrôle au sein du HCR ainsi que l'exécution des plans de travail ; ii) l'examen de l'adéquation des ressources consacrées aux activités de contrôle ; iii) l'examen des activités de contrôle et des réponses de gestion en la matière ; et iv) l'examen des politiques et procédures de gestion concernant les risques organisationnels et les contrôles internes établis pour gérer ces risques et accroître la performance et l'obligation redditionnelle.

4. Il s'agit du premier rapport annuel présenté par le Comité, conformément au chapitre 5 de son mandat. Ce rapport couvre les activités du Comité pour la période allant de juin 2012 à juin 2013.

II. Résumé des activités

5. Le Comité a tenu quatre réunions officielles au Siège du HCR à Genève, Suisse. Les réunions ont eu lieu du 4 au 6 juin 2012, du 11 au 13 septembre 2012, du 4 au 6 février 2013 et du 4 au 6 juin 2013. Tous les membres ont assisté à ces réunions.

6. Lors de sa première réunion en juin 2012, le IAOC a fixé et approuvé le règlement intérieur du Comité et nommé M. Verasak Liengsrirawat en qualité de Président, et M. Kenneth Langford en qualité de Vice-Président, et ce pour une année.

7. Conformément au chapitre 4, paragraphe 8, du mandat, MM. Langford et Karuhanga ont été désignés à l'issue d'un tirage au sort pour effectuer un mandat de quatre ans chacun, alors que les autres membres effectueront un mandat de trois ans.

8. Lors de ses quatre réunions officielles, le Comité a passé en revue les domaines suivants : a) la fonction d'audit interne assumée par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies/la Division de l'audit interne (OIOS/IAD) à Genève ; b) la fonction d'inspection et d'investigation assumée par le Bureau de l'Inspecteur général ; c) l'audit externe effectué par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies ; d) la fonction de déontologie assumée par le Bureau de la déontologie ; e) le système de contrôle interne et le contexte du contrôle ; f) les états financiers et les rapports

conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ; et g) la Gestion des risques d'entreprise (ERM).

9. A la fin de chaque réunion, le Comité a repris ses observations et recommandations en présence du Haut Commissaire et/ou du Haut Commissaire adjoint. En outre, le Président du Comité a présenté un exposé au Comité permanent lors de sa cinquante-cinquième réunion le 18 septembre 2012 et, suite à la demande du Comité permanent, a donné un compte-rendu intérimaire aux membres intéressés du Comité permanent le 4 mars 2013.

10. Depuis le début de ses travaux, le Comité a accordé une attention particulière à l'efficacité et l'efficience des services de contrôle internes fournis à l'Organisation. En même temps, le Comité a observé que la direction du HCR avait également pris des mesures pour examiner l'efficacité des dispositions actuelles avec l'OIOS concernant la fourniture de services de contrôle interne ainsi que la possibilité d'intégrer au sein de l'Organisation la fonction d'audit interne. En conséquence, le Comité a consacré une bonne partie de son temps à l'examen de la problématique du contrôle et des propositions émanant de la direction afin d'intégrer au sein de l'Organisation la fonction d'audit interne. Le Comité a présenté des recommandations spécifiques au Haut Commissaire sur la façon de gérer cette question et d'y donner suite.

11. Eu égard aux mesures de suivi requises par la direction sur les recommandations cruciales émises par les organes de contrôle, le Comité a pris note de la suite donnée par le HCR moyennant l'établissement du Comité d'application interne et d'obligation redditionnelle (ICAC). Les responsabilités fondamentales de l'ICAC lui enjoignent d'assurer l'efficacité de l'obligation de rendre des comptes en passant en revue, hiérarchisant et supervisant les recommandations cruciales en suspens identifiées par les organes de contrôle internes et externes. Le Comité se réjouit de l'initiative de la direction à cet égard.

12. Le Comité a entrepris lors de sa réunion de juin 2013 d'évaluer son efficacité et de passer en revue l'adéquation de son mandat. Les résultats de cette l'auto-évaluation et les recommandations qui en ont découlé ont été soumis au Haut Commissaire.

III. Conclusions et recommandations concernant les questions passées en revue

A. Activités de contrôle interne

13. Les activités du Comité se sont concentrées sur l'évaluation de l'efficacité des services de contrôle interne fournis au HCR. En conséquence, le Comité a consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'étude de la question du contrôle interne et à la proposition d'intégrer au sein de l'Organisation la fonction d'audit interne.

14. Le Comité estime qu'à plus long terme, le HCR pourrait bénéficier d'un service de contrôle interne unifié comprenant deux unités opérationnelles principales : i) une unité d'audit interne, intégrant ou couvrant la fonction d'inspection ; et ii) une unité chargée des investigations. Le Comité a recommandé que la restructuration du service de contrôle interne soit conduite par un professionnel qualifié et expérimenté et que la nouvelle fonction d'audit interne soit compatible avec le Cadre international de pratiques professionnelles promulgué par l'Institut des auditeurs internes.

B. Cadre du contrôle interne

15. Le Comité avait observé qu'un certain nombre d'éléments du cadre de contrôle interne sont en place au sein du HCR. Toutefois, ces éléments semblent agir indépendamment et ne sont pas complètement ou suffisamment intégrés dans un seul cadre transparent et central. Un cadre de contrôle interne complet et intégré représente un élément clé de la bonne gouvernance et facilite l'obligation de rendre des comptes pour la gestion avisée des risques et de la performance, notamment au sein d'organisations importantes, complexes et décentralisées. Le contexte du contrôle dans ces organisations couvre généralement toutes les responsabilités de gestion et n'est pas juste confiné à la gestion financière. Le Comité a recommandé au HCR d'adopter les normes de contrôle interne reconnues au plan international du Comité des organisations de parrainage de la Commission *Treadway*. Cela pourrait aider le HCR à consolider ses contrôles internes dans un cadre unifié et transparent, conforme aux normes internationales et aux meilleures pratiques afin d'améliorer la performance, la gestion des risques et l'obligation redditionnelle au sein de l'Organisation.

C. Gestion des risques d'entreprise

16. Au début de 2012, le HCR a conduit une action sous l'égide du Haut Commissaire adjoint et moyennant l'appui de gestionnaires de haut niveau afin de mettre sur pied un système de gestion des risques d'entreprise. L'équipe de projet a bénéficié de la participation d'intervenants lors de réunions avec d'autres institutions des Nations Unies sous la forme d'expériences et de leçons apprises. L'équipe a également débattu avec cinq groupes cibles (y compris deux dans le contexte des opérations de terrain). Ces initiatives ont abouti à l'identification de 300 risques initiaux, qui doivent être analysés, hiérarchisés et classés pour faciliter l'établissement d'un registre de risques. Ce registre constituerait une évaluation préliminaire des risques d'entreprise. Une matrice d'obligation redditionnelle détaillée devrait également être établie de concert avec l'ERM.

17. Le Comité est d'avis qu'il est important pour le HCR de poursuivre sur l'élan moyennant l'appui de la direction. L'équipe de travail de l'ERM devrait également s'appuyer sur les travaux des auditeurs internes (OIOS/IAD), des commissaires aux comptes et d'autres fonctionnaires travaillant dans ce domaine.

D. Obligation de rendre des comptes

18. Le HCR a mis sur pied un système d'obligation redditionnelle. En mai 2010, il a achevé ses travaux sur le Cadre global d'obligation redditionnelle de gestion (GMAF) et continue de travailler sur ces questions, y compris sur les mécanismes permettant de superviser et mettre en œuvre l'obligation redditionnelle et l'exécution du Cadre.

19. Le Comité a recommandé au HCR de ne pas examiner l'obligation redditionnelle isolément mais de l'intégrer dans le contrôle interne et la gestion des risques d'entreprise.

E. Service de gestion des partenariats d'exécution

20. Sous la direction et l'orientation générales du Contrôleur, du Service de gestion des partenariats d'exécution (IPMS), de la Division de la gestion administrative et financière, en étroite collaboration avec d'autres entités au Siège et dans les bureaux extérieurs, ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, s'efforce d'améliorer et de renforcer les politiques, procédures et principes directeurs sur : a) sélection et maintien des partenaires ; b) accords de projet, y compris les termes et conditions ; c) supervision et coordination du projet ; et d) clôture du projet, examen et leçons tirées de l'expérience.

21. A ce jour, un certain nombre de projets de politiques et procédures ont été mis au point, y compris un portail informatique sur les partenaires, accessible par le HCR et l'ensemble des partenaires d'exécution. Des efforts ont également été déployés pour mettre au point une approche fondée sur les risques concernant la vérification de la performance des partenaires au niveau des finances et du programme. A cet égard, le Comité a noté que l'IPMS a reçu des contributions de l'OIOS/IAD concernant l'application de la méthodologie de risque.

22. Le Comité a reconnu qu'il reste encore beaucoup à faire et a encouragé les initiatives visant à renforcer les contrôles et améliorer la performance et l'obligation redditionnelle des partenaires d'exécution. A cet égard, le Comité a estimé que la direction du HCR ne devait pas sous-estimer le montant de ressources qui pourrait être requis pour superviser la mise en œuvre réelle de ces nouvelles politiques et procédures.

IV. Entreprises couronnées de succès

A. Mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public

23. L'année 2012 a représenté un jalon important dans la mesure où le HCR a préparé pour la première fois ses états financiers annuels selon les normes IPSAS. Les états financiers n'ont pas suscité de réserves de la part du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies. Le Comité aimerait féliciter le HCR pour cet effort couronné de succès.

24. Le Comité a fait observer que la mise en œuvre couronnée de succès des normes IPSAS était essentiellement due aux efforts et à l'importance accordée à ce projet en tant que priorité de l'Organisation et appuyée par une équipe dévouée, à l'engagement et à la participation active de la direction, du Contrôleur, du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies ainsi qu'à une formation pertinente à l'intention du personnel du Siège et du terrain afin d'appuyer le processus.

B. Préparation et présentation des états financiers

25. Le Comité a félicité le Contrôleur et son personnel pour les efforts déployés dans la préparation des états financiers et l'absence de réserves sur le rapport d'audit. Le Comité a observé tout particulièrement les efforts du Bureau du Contrôleur pour trouver des solutions aux problèmes en temps opportun. Par exemple, au moment de mettre la dernière main aux états financiers pour 2012, des efforts considérables ont été déployés par le Bureau du Contrôleur pour déterminer et établir la juste valeur de l'inventaire par rapport à la valeur réelle des actifs physiques. Le Comité, en réponse à ses réserves concernant la durabilité de ces efforts, a été informé qu'un ensemble de principes directeurs et de procédures était mis au point pour assigner des responsabilités en la matière et veiller ainsi à la production de rapports adéquats requis pour la préparation des états financiers.

C. Comité d'application interne et d'obligation redditionnelle

26. La responsabilité fondamentale de l'ICAC, présidé par le Haut Commissaire adjoint, consiste à assurer l'obligation redditionnelle effective moyennant l'examen, la hiérarchisation des priorités et le suivi des recommandations critiques identifiées par les organes de contrôle interne et externe.

27. Le Comité note que l'ICAC a pris en charge un certain nombre de questions importantes à l'échelle de l'Organisation et s'est employé à donner suite aux

recommandations des organes de contrôle. Cette approche dynamique devrait avoir un impact positif sur les opérations du HCR.

D. Questions diverses

Commissaires aux comptes

28. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies est le vérificateur extérieur des comptes du HCR. A l'heure actuelle, le Bureau national d'audit du Royaume-Uni, membre du Comité des commissaires aux comptes, s'est vu assigner la responsabilité de vérifier les comptes du HCR.

29. Le Comité aimerait féliciter le Comité des commissaires aux comptes pour ses examens en temps voulu, ses suggestions et recommandations précieuses à tous les stades de la mise en œuvre des normes IPSAS, y compris l'adoption de politiques spécifiques et de méthodologie de mise en œuvre, l'étude des états financiers *pro-forma* et intérimaires ainsi que les déclarations et notes connexes.

Bureau de la déontologie

30. Le Bureau de la déontologie est responsable de mieux faire prendre conscience des questions éthiques à tous les niveaux de l'Organisation et gère également le programme de déclaration de ressources, en coopération avec le Bureau de la déontologie des Nations Unies.

31. Le Bureau de la déontologie a connu trois directeurs depuis son établissement il y a quatre ans. Dans ces circonstances, il s'avère difficile d'assurer la continuité et de renforcer l'efficacité de la fonction, même si de gros efforts sont faits au niveau de la passation des pouvoirs. A l'heure actuelle, un directeur et un assistant prennent en charge la fonction de la déontologie.

32. Le Comité recommande au HCR d'assurer la continuité de la fonction et, vu les ressources humaines limitées consacrées à cette fonction, le HCR pourrait souhaiter élaborer une stratégie visant à renforcer l'efficacité de cette fonction moyennant un réseautage au niveau régional, ainsi qu'une coordination plus étroite avec l'Ombudsman et la Section du bien-être du personnel au sein de la Divisions de la gestion des ressources humaines.

V. Hommages

33. Le Comité aimerait exprimer sa reconnaissance pour l'appui et la coopération du Haut Commissaire, du Haut Commissaire adjoint, du personnel et des bureaux du HCR, tout particulièrement le Secrétaire du Comité. Les présentations et réunions de qualité ont considérablement aidé le Comité à assumer ses responsabilités.