

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Comité permanent
56^e réunion

Distr. : restreinte
12 février 2013
Français
Original : anglais et français

**Suivi des recommandations du Comité des
commissaires aux comptes sur les états financiers
des années antérieures**

Résumé

Ce document actualise les mesures prises en réponse aux conclusions clés et aux recommandations en suspens du Comité des commissaires aux comptes suite à son examen des états financiers du HCR pour 2011, 2010 et les années antérieures.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-3	3
II. Mise à jour sur la suite donnée aux recommandations du Comité	4	3
III. Progrès eu égard aux secteurs identifiés au cours de l’audit pour la comptabilité du HCR en 2011	5-22	4
A. Préparation des états financiers.....	5-7	4
B. Gestion financière	8-11	4
C. Mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).....	12-15	5
D. Gestion des risques à l’échelle de l’Organisation	16-18	6
E. Achats	19-22	6
IV. Conclusions	23	7

I. Introduction

1. Dans son rapport sur les comptes du HCR pour 2011 (A/67/5/Add.5), le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (le Comité) a émis une opinion non-modifiée. Alors que le Conseil a identifié des améliorations nécessaires, il a reconnu que le HCR avait mis en œuvre des plans d'actions pour donner suite à ces recommandations sur les comptes de 2010 et que des progrès importants avaient été accomplis dans des secteurs tels que le traitement des réconciliations bancaires et la préparation d'états financiers de haute qualité. Le Comité a également reconnu qu'il faudrait plusieurs années pour mettre en œuvre intégralement certaines des recommandations.

2. Dans son rapport sur la comptabilité de 2011, le Comité a émis des conclusions et des recommandations dans cinq domaines clés ayant trait à : 1) préparation des états financiers ; 2) gestion des finances ; 3) application des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ; 4) gestion des risques à l'échelle de l'Organisation ; et 5) achats. Ce document actualise les mesures prises par le HCR en réponse aux recommandations.

3. Des matrices détaillées donnant des informations sur la mise en œuvre des recommandations en suspens de l'audit de 2010 ainsi que les recommandations suite à l'audit de 2011 sont postées sur le site du HCR (www.unhcr.org/excom).

II. Mise à jour sur le suivi des recommandations du Comité

4. Les alinéas suivants contiennent une mise à jour sur la suite donnée aux recommandations émises par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports pour 2010 (25 recommandations en suspens) et 2011 (33 recommandations).

a) Le rapport du Comité pour 2010 (A/66/5/Add.5) contenait 33 recommandations pour 2010 et les années antérieures, dont huit ont été closes car pleinement mises en œuvre et, 25 restant ouvertes. Trois des recommandations encore ouvertes ont été reprises dans le rapport du Comité sur les comptes de 2011 et deux ont trait au rapport d'audit de 2007 et 2009. A compter de 2011 et en consultation avec le Comité, le HCR a établi un plan d'action pour indiquer ses progrès dans la mise en œuvre des recommandations du Comité.

b) Sur la substance des recommandations contenu dans le rapport d'audit de 2010, les trois recommandations réitérées en 2011 ont trait à l'établissement d'une approche de gestion des risques, à l'identification des avantages escomptés des normes IPSAS et le renforcement des processus de clôture des comptes mensuels du HCR. Les deux recommandations les plus anciennes reflètent la réduction du nombre de personnel en attente d'affectation (SIBA) et l'achèvement des réconciliations bancaires. Les vingt recommandations encore ouvertes ont trait à la préparation des états financiers ; les normes IPSAS ; le rapport de performance et la gestion basée sur les résultats ; la gestion des partenaires d'exécution ; et les situations de réfugiés prolongées. Le HCR s'efforce de suivre ces recommandations, comme en font état les matrices postées sur le site du HCR.

c) Le rapport du Comité pour 2011 contenait 33 recommandations qui ont toutes été acceptées par le HCR et qui sont actuellement suivies des faits comme le HCR l'a indiqué au Comité permanent en septembre 2012 (A/AC.96/1111/Add.1). Dans le cadre de l'examen par le Comité des questions de gestion, l'audit de 2011 s'est centré sur les achats et la gestion de l'approvisionnement.

d) Au cours de l'audit définitif des comptes de 2012, qui aura lieu du 18 mars au 19 avril 2013, le Comité passera en revue la mise en œuvre des recommandations d'audit pour les comptes de 2010 et 2011 et procédera à la clôture des recommandations qu'il estime mises en œuvre. Dans ce contexte, le HCR demandera au Comité de passer en revue un certain nombre de recommandations qui ont été réitérées afin de rationaliser ces recommandations comme il convient.

III. Progrès en regard des secteurs identifiés au cours de l'audit des états financiers du HCR en 2011

A. Préparation des états financiers

5. Le Comité des Commissaires aux comptes a reconnu que le HCR s'était bien préparé pour l'audit. La direction a présenté des états financiers de haute qualité pour l'audit appuyés par des pièces claires.

6. Suite aux commentaires du Comité, le HCR a continué de renforcer ses procédures pour fournir des états financiers de haute qualité, y compris moyennant un processus de clôture des comptes de fin d'année couvrant la réconciliation des données, la préparation de tableaux d'appui exhaustifs et un examen de gestion détaillé des états financiers.

7. Au cours de l'audit à mi-parcours des comptes de 2012, qui a eu lieu en novembre 2012, le Comité a examiné les soldes d'ouverture et les états financiers provisoires pour les neuf mois se terminant le 30 septembre 2012 et a soumis à des tests les transactions au cours de cette période. Le Comité a conclu que l'audit n'avait pas identifié d'erreurs matérielles dans le cadre des états financiers provisoires et l'examen du Comité a indiqué que le HCR reste bien placé pour présenter des états financiers conformes aux normes IPSAS en 2012. Au cours du même audit intérimaire, le Comité a examiné les politiques de gestion d'inventaire du HCR et identifié un certain nombre de questions nécessitant l'examen scrupuleux de la Direction afin de préparer des états financiers conformes aux normes IPSAS pour 2012. Le Comité a fourni ses commentaires et ses conseils sur les questions relatives aux déclarations financières et à leur présentation que le HCR examine comme il convient en vue de la présentation des états financiers de 2012.

B. Gestion des finances

8. Alors que le Comité a pris acte d'améliorations importantes par rapport aux années précédentes, il note le besoin de corriger les faiblesses et les incohérences conformément au cadre de vérification du HCR concernant les projets mis en œuvre par les partenaires. Le Comité recommande au HCR d'établir des instruments et des listes de vérification communs pour la vérification des projets mis en œuvre par les partenaires.

9. La réponse exhaustive du HCR à cette recommandation inclut une analyse des pratiques et lacunes actuelles ; l'élaboration d'une approche de suivi basé sur les risques ; un processus de consultation impliquant un groupe de référence sur le terrain ; l'expérimentation de l'approche sur un lieu d'affectation extérieur ; l'élaboration d'instructions, d'orientation et de formation, y compris une liste de vérifications normalisées et des étapes de travail, sur le suivi et la vérification financière des projets mis en œuvre par les partenaires (achèvement prévu au cours du deuxième trimestre de 2013).

10. Le HCR a pris des mesures supplémentaires pour renforcer le contrôle et le suivi des projets, y compris un atelier du groupe de référence sur le terrain, auxquels ont assisté 30 fonctionnaires du HCR et ses partenaires, et qui s'est concentré sur la précision des procédures opérationnelles standards, l'appui aux instruments et aux listes de vérification pour le suivi et la vérification des projets. Un atelier à l'intention de 20 administrateurs chargés du contrôle des projets s'est centré sur l'amélioration des qualifications et a porté sur les défis opérationnels sur le terrain. Les descriptions d'emplois standards pour le personnel chargé du contrôle des projets ont été révisés afin d'améliorer l'obligation redditionnelle et la distinction des tâches. D'autres administrateurs chargés du contrôle des projets ont été recrutés et déployés sur le terrain afin de renforcer la capacité du HCR en la matière. Des examens réguliers des opérations sur le terrain s'efforcent d'intégrer les leçons apprises.

11. Un certain nombre d'initiatives en 2012 se sont efforcées d'améliorer la gestion financière dans l'ensemble de l'Organisation, comme l'a recommandé le Comité. Suite à l'approbation par le Haut Commissaire de 50 nouveaux postes dans les secteurs des finances, de l'administration et du contrôle de projets pour les opérations sur le terrain, ces postes ont été graduellement pourvus, compte tenu du cycle budgétaire biennal et de la disponibilité de ressources. Des descriptions d'emploi détaillées pour ces postes ont été révisées. A l'heure actuelle, 24 des 50 postes ont été établis et la sélection et le recrutement pour ces postes est en cours.

C. Mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur publique

12. Le Comité a noté des efforts concertés déployés par le HCR pour préparer l'adoption des IPSAS à compter du 1^{er} janvier 2012, y compris des plans fermes pour établir les soldes d'ouverture et les initiatives d'examen blanc tout au long de 2012. Le Comité est resté préoccupé toutefois par la solidité des systèmes d'inventaire du HCR et de ses registres d'actifs, en particulier les biens immobiliers. Le Comité a également recommandé au HCR d'identifier et de préciser les avantages escomptés de l'adoption des normes IPSAS.

13. Le HCR a identifié la mise en œuvre des normes IPSAS comme une priorité de gestion en 2012. La première clôture expérimentale des états financiers conformes aux normes IPSAS a eu lieu en mai 2012 et a été vérifiée en juillet 2012 ; en novembre 2012, le Comité a examiné les états financiers intérimaires pour l'exercice terminé le 30 septembre 2012. Le Comité a passé en revue les états financiers en regard des besoins de déclarations conformes aux IPSAS et a estimé qu'ils étaient globalement clairs. Au cours de l'audit intérimaire, le Comité a noté que le HCR avait amélioré ses états financiers conformes aux normes IPSAS en tenant compte des questions clés soulevées par le Comité en juillet. Le Comité a conclu que le HCR était bien placé pour assurer la conformité de ses états financiers avec les normes IPSAS en 2012 bien qu'il ait identifié plusieurs questions de gestion d'inventaire problématiques.

14. Concernant la disponibilité et la solidité de son système d'inventaire et du registre d'actifs, le HCR a poursuivi ses efforts pour clarifier ses données en la matière et améliorer la fiabilité de ses registres moyennant des exercices d'évaluation à 1) mi année et en fin d'année et en procédant à des éliminations lorsque le besoin s'en fait sentir ; 2) des missions d'appui sur le terrain de la part du Service de gestion de l'approvisionnement ; 3) des instructions quant à la vérification physique des actifs ; et 4) des orientations de politique générale quant à la gestion des inventaires. Le HCR a également entrepris de réviser sa méthodologie en matière d'évaluation d'inventaire ainsi que sa politique de dépréciation d'inventaire.

15. Conformément aux recommandations, le HCR identifie les objectifs et les avantages escomptés de la mise en œuvre des normes IPSAS et élabore une méthodologie pour connaître et gérer ses avantages. Un rapport récapitulant les avantages escomptés est en cours de préparation.

D. Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation

16. Le Comité a recommandé au HCR d'établir une approche simple de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation sans imposer de fardeaux onéreux sur les opérations dans les pays. Le HCR a accepté la recommandation du Comité selon laquelle il lui faut examiner les moyens de mettre en œuvre promptement la gestion des risques, initialement des dispositifs légers d'identification et de réduction des risques et en se concentrant sur les risques à impact/probabilité élevé identifiés par les groupes cibles.

17. Le HCR a fait des progrès quant à la mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise. A la fin 2012, les concepts de gestion des risques d'entreprise et le nouveau système mis en place, comprenant un cadre simple et une méthodologie complétés par des instruments et des matériaux d'orientation, ont été communiqués aux supérieurs de gestions. Un projet de registre des risques d'entreprise a été mis au point et est utilisé pour veiller à ce que les risques soient recensés et gérés afin d'optimiser l'échelonnement à court et à long terme à tous les niveaux de l'Organisation.

18. Les stratégies de communications et d'apprentissages ont été expérimentées avec succès et mises en œuvre dans deux lieux d'affectation sur le terrain ainsi qu'au Siège. La mise en œuvre globale de la gestion des risques d'entreprise est en cours pour l'année 2013 et se poursuivra en 2014, sur un maximum de 10 opérations majeures, des divisions importantes au Siège et au sein des bureaux régionaux. Une formation additionnelle pour le Comité supérieur de gestion, l'élaboration d'un plan visant à intégrer cette gestion dans les systèmes et processus existants et la transition de l'équipe de projets chargée de la gestion des risques d'entreprise vers une unité permanente sont également prévues en 2013.

E. Achats

19. Le Comité des Commissaires aux comptes a sélectionné des achats aux fins d'examen détaillé au cours de la vérification des comptes de 2011. En conséquence, le Comité a identifié la nécessité d'améliorer le niveau de professionnalisme et de formation pour les administrateurs chargés de l'approvisionnement au HCR. Le Comité a également pris note d'une lacune au niveau des données structurées quant à la performance de la fonction d'achat, en particulier la ponctualité et l'achèvement des livraisons de la part des fournisseurs, ce qui expose le HCR aux risques de fraude et d'achat de mauvaise qualité. Enfin, le Comité a identifié la nécessité de mettre en œuvre et d'utiliser des indicateurs viables de performance clés au niveau des pays.

20. Eu égard au professionnalisme et à la formation, le service de gestion de l'approvisionnement a identifié le renforcement des compétences du personnel chargé de l'approvisionnement comme l'une des priorités pour les prochaines années. Les plans incluent l'élaboration conjointe avec le Centre d'apprentissage global d'un cadre de connaissance/compétence ainsi qu'une stratégie de formation. L'élaboration d'un cours d'initiation pour le personnel récemment affecté aux postes d'approvisionnement en est à un stade avancé, et devrait être achevé au cours du premier trimestre 2013. En outre un certain nombre de fonctionnaires chargés de l'approvisionnement à différents niveaux ont déjà achevé ou s'inscriront à un cours agréé sur les achats et les approvisionnements publics. Le Service de gestion de l'approvisionnement et le Centre d'apprentissage global

coordonnent le lancement d'un programme de certification pour les administrateurs chargés de l'approvisionnement attendu pour 2014, et le Service de gestion de l'approvisionnement établira une cartographie du personnel travaillant dans les opérations de terrain en regard des qualifications reconnues en matière d'approvisionnement (et pas seulement en matière d'achats) afin d'identifier les lacunes au niveau des connaissances et les besoins supplémentaires. Cette cartographie - qui n'a pas encore commencé – devrait être achevée à la fin de 2013.

21. En réponse à la recommandation du Comité concernant l'absence de données structurées sur la performance des fonctions d'achat, le HCR a contacté les groupes de travail respectifs du Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion afin d'évaluer les meilleures pratiques d'autres entités des Nations Unies. Cette évaluation a été achevée.

22. Enfin, concernant l'absence d'indicateurs de performance clés au niveau des pays, le HCR a élaboré des indicateurs standards minimaux ainsi que des rapports d'approvisionnement standards pour chaque opération. Une équipe de travail a été mise sur pieds grâce aux membres du Service de gestion de l'approvisionnement et d'administrateurs de haut rang chargés de l'approvisionnement sur le terrain. Ces nouveaux indicateurs de performance clés seront mis en œuvre dans 20 opérations majeures au cours du deuxième trimestre de 2013.

IV. Conclusions

23. Le HCR apprécie les orientations intéressantes fournies par le Comité des commissaires aux comptes pour identifier les secteurs à risque auxquels le HCR est exposé, particulièrement en relation avec les normes IPSAS, moyennant un appui à l'examen des soldes d'ouverture et l'étude des états financiers intérimaires pro-forma. Cela est d'une importance toute particulière eu égard à la préparation des états financiers conformes aux normes IPSAS pour 2012. Bien que des mesures de suivi soient en cours et que la mise en œuvre intégrale ne soit pas possible pour toutes les recommandations en une année, le HCR réitère son engagement à mettre en œuvre les recommandations du Comité et à continuer d'améliorer les procédures des systèmes et des contrôles pour réduire les risques identifiés.
