



## Assemblée générale

Distr. : générale  
12 septembre 2013  
Français  
Original : anglais et français

---

### **Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire**

**Soixante-quatrième session**

Genève, 30 septembre - 4 octobre 2013

Point 5 b) de l'ordre du jour provisoire

**Examen des rapports sur les travaux du Comité permanent**

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

### **Comptes pour l'année 2012 tels que contenus dans le Rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale sur les comptes relatifs aux contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012**

**Rapport du Haut Commissaire**

**Additif**

**Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du Comité des  
commissaires aux comptes pour 2012\***

---

\* Soumission tardive en raison de la publication tardive du document A/68/5/Add.5, sur lequel ce document se fonde

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-4	4
II. Problématiques clés en matière de vérification des états financiers de 2012 .....	5-12	5
A. Mise en œuvre des normes de comptabilité internationale pour le secteur public .....	5-6	5
B. Communication de l'information financière .....	7-8	5
C. Gestion des stocks .....	9-10	6
D. Gestion du parc de véhicules .....	11-12	6
III. Principales recommandations .....	13-26	7
A. Recommandation (paragraphe 40) .....	13-14	7
B. Recommandation (paragraphe 43) .....	15-16	7
C. Recommandation (paragraphe 51) .....	17-18	7
D. Recommandation (paragraphe 57) .....	19-20	8
E. Recommandation (paragraphe 68) .....	21-22	8
F. Recommandation (paragraphe 93) .....	23-24	9
G. Recommandation (paragraphe 103) .....	25-26	9
IV. Autres recommandations .....	27-66	9
A. Recommandation (paragraphe 26) .....	27-28	9
B. Recommandation (paragraphe 32) .....	29-30	10
C. Recommandation (paragraphe 38) .....	31-32	10
D. Recommandation (paragraphe 53) .....	33-34	10
E. Recommandation (paragraphe 55) .....	35-36	11
F. Recommandation (paragraphe 59) .....	37-38	11
G. Recommandation (paragraphe 64) .....	39-40	12
H. Recommandation (paragraphe 74) .....	41-42	12
I. Recommandation (paragraphe 76) .....	43-44	12
J. Recommandation (paragraphe 82) .....	45-46	12
K. Recommandation (paragraphe 88) .....	47-48	13
L. Recommandation (paragraphe 89) .....	49-50	13
M. Recommandation (paragraphe 94) .....	51-52	13
N. Recommandation (paragraphe 98) .....	53-54	13
O. Recommandation (paragraphe 100) .....	55-56	14
P. Recommandation (paragraphe 105) .....	57-58	14

---

Q. Recommandation (paragraphe 107).....	59-60	14
R. Recommandation (paragraphe 109).....	61-62	15
S. Recommandation (paragraphe 113).....	63-64	15
T. Recommandation (paragraphe 117).....	65-66	15
V. Conclusion .....	67	16

## I. Introduction

1. Ce rapport donne un aperçu des conclusions clés du Comité des commissaires aux comptes suite à sa vérification des états financiers des fonds volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012<sup>2</sup>, ainsi que les mesures prises ou proposées par le Haut Commissariat en réponse à ces principales recommandations.

2. Pour la première fois, le HCR a préparé ses états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 conformément aux normes de comptabilité internationales pour le secteur public (IPSAS). Suite à son examen, le Comité des commissaires aux comptes a conclu que les états financiers avaient été présentés avec exactitude, dans tous ses aspects matériels et conformément aux normes IPSAS pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Dans le cadre de son examen de 2012, le Comité a effectué des visites auprès des opérations du HCR en Côte d'Ivoire, en Jordanie, à Sri Lanka et en Ouganda, ainsi qu'aux entrepôts mondiaux de Copenhague et Dubaï. Dans le cadre de l'audit de performance, le Comité a également passé en revue la gestion du parc de véhicules du HCR et tire des conclusions préliminaires d'un examen des services de santé aux personnes prises en charge qui sera achevé dans le cadre de la vérification des états financiers de 2013.

3. Concernant la vérification des états financiers de 2012, le Comité a fait état des questions clés et émis des recommandations dans les quatre domaines suivants : i) IPSAS ; ii) rapport financier ; iii) gestion des stocks ; et iv) gestion du parc de véhicules. Ce document énumère les conclusions clés ainsi que les principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans ces quatre domaines, y compris une analyse connexe. Il décrit également comment le HCR prévoit de gérer les risques identifiés eu égard aux 27 recommandations du Comité.

4. Eu égard aux recommandations émises par le Comité en 2011 et lors des années antérieures, le Comité a observé que 12 recommandations avaient été suivies d'effet et que 40 recommandations étaient en cours d'application. Bon nombre d'entre elles devraient être suivies d'effet en 2013. En conséquence, le Comité a indiqué qu'il devrait y avoir une augmentation du nombre de recommandations totalement suivies d'effet lors de sa vérification des états financiers de 2013. Le Comité a également reconnu que bon nombre de ses recommandations antérieures nécessitent une action structurelle et de grande envergure et que, par conséquent, les progrès dans certains secteurs exigeront du temps. Parmi les exemples de ces domaines, il convient de noter l'adoption d'une approche à l'échelle de l'Organisation en matière de gestion des risques, l'élaboration d'un cadre amélioré concernant l'exécution avec les partenaires et une meilleure gestion des achats. Une actualisation de l'état de la mise en œuvre et des mesures de suivi concernant les recommandations en suspens depuis les années antérieures est postée sur le site du HCR, [www.unhcr.fr/excom](http://www.unhcr.fr/excom), sous la *Documentation du Comité permanent*.

---

<sup>2</sup> A/68/5/Add.5, *Fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, Rapport financier et états financiers vérifiés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes*, tel que mentionné dans le document A/AC.96/1124.

## **II. Problématiques clés en matière de vérification des états financiers de 2012**

### **A. Mise en œuvre des normes de comptabilité internationale pour le secteur public**

5. Le Comité note que la mise en œuvre des normes IPSAS en 2012, qui a abouti à la publication des premiers états financiers du HCR conformes aux normes IPSAS, constitue une réalisation importante reflétant un engagement fort de la direction à l'exécution d'un plan habilement négocié concernant la mise en œuvre du projet IPSAS. L'adoption des normes IPSAS – qui améliorent la gestion et les rapports financiers – et l'accroissement des dépenses du HCR au cours des dernières années ont pointé la nécessité d'une gestion financière plus solide. Les états financiers fournissent aux utilisateurs une information détaillée sur les ressources et obligations du HCR au 31 décembre 2012 ainsi que sur les mouvements de ressources au cours de l'exercice financier considéré. Eu égard aux immobilisations corporelles (PPE), le HCR a opté pour une disposition de transition dans le cadre des normes IPSAS accordant cinq ans pour comptabiliser pleinement ces actifs. Suite à l'adoption des normes IPSAS, un certain nombre de modifications ont été apportées au solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2012, vérifiées par le Comité tout au long de 2012, y compris moyennant l'examen des états financiers provisoires de mai et septembre 2012.

6. Comme l'a conseillé le Comité, le HCR continuera d'assurer le suivi de l'information concernant les avantages de l'adoption des normes IPSAS, en identifiant les avantages majeurs découlant de l'amélioration des processus, d'un enregistrement plus exact et d'une plus grande transparence de l'information financière. Les avantages des normes IPSAS continueront d'être suivis par les Divisions concernées, sous la supervision du Contrôleur. Une information plus fiable concernant l'utilisation des ressources et l'étendue des passifs sera utilisée pour améliorer la gestion dans tous les domaines, y compris les immobilisations corporelles, la gestion des stocks, les états de paie et autres prestations des employés. Le HCR continue de travailler prioritairement sur la fiabilité de ses registres d'actifs et sur l'exactitude de l'information du HCR en la matière à la fin de l'année et s'engage à mieux contrôler les stocks comme l'a souligné le Comité dans son rapport. En outre, le HCR continuera de renforcer la capacité de gestion financière sur le terrain et d'assurer la conformité avec les procédures permettant de réduire les risques de fraude et les erreurs au niveau de la communication de l'information financière.

### **B. Communication de l'information financière**

7. Le Comité a souligné que des rapports financiers réguliers, essentiels pour une gestion saine et un contrôle budgétaire strict, requièrent des informations en temps utile, dans le détail et assorties d'un descriptif pour centrer l'attention de la direction sur les zones de préoccupation, les activités inhabituelles ou les risques. Le Comité encourage le HCR à examiner de façon exhaustive ses besoins en matière d'information clé et lui a conseillé de mettre plus facilement à disposition et d'examiner régulièrement les rapports destinés à la direction et les tableaux de bord d'indicateurs afin de repérer les éventuelles actions correctrices qui s'imposeront.

8. Comme l'a reconnu le Comité des commissaires aux comptes, le HCR a déployé davantage d'efforts concertés pour améliorer ses rapports financiers internes. Il a mis au point des rapports financiers trimestriels ainsi qu'une analyse pour les Directeurs de ses bureaux régionaux et de ses divisions, sans oublier un tableau de bord d'indicateurs mensuels pour les Représentants dans les pays aux fins d'adoption en 2013. Ces rapports contiendront un tableau de bord des indicateurs clés couvrant la trésorerie, les sommes à payer et à recevoir, les stocks, les immobilisations corporelles, les partenaires d'exécution et le niveau de dépenses en regard du budget, pour aider les Représentants dans leurs tâches

de gestion. Dans ce contexte, le HCR a lancé un projet à grande échelle pour améliorer son module de chaîne d'approvisionnement et des finances dans le cadre du système de planification des ressources d'entreprise *PeopleSoft*. Ce projet devrait également répondre à plusieurs préoccupations du Comité et présenter un certain nombre d'avantages, notamment un meilleur système de sécurité et de contrôle ; de nouvelles fonctionnalités pour les rapports statutaires et de gestion ; les rapports aux donateurs ; la gestion des ressources ; et l'automatisation de certaines fonctionnalités relatives aux normes IPSAS nécessitant encore un traitement manuel.

**Risque clé identifié** : gestion des ressources, suivi financier et établissement de rapports.

## C. Gestion des stocks

9. Concernant la gestion des stocks et des achats, le Comité des commissaires aux comptes a noté que la coordination au niveau mondial était limitée, tout comme la planification intégrée des besoins en matière de stocks et d'achats. Il a également relevé des faiblesses au niveau de la gestion des stocks en cours d'année dans la mesure où les fonctionnaires sur le terrain ne s'étaient pas acquittés de leurs tâches en matière d'actualisation et de rapprochement des états de stocks en fin d'exercice. Cela est tout particulièrement important dans la mesure où les stocks sont comptabilisés, conformément aux normes IPSAS, en regard des états financiers, et ce pour la première fois.

10. Le HCR concentre ses efforts sur les améliorations à apporter à l'exactitude de son information sur les stocks. Les procédures actuelles de gestion des stocks et des entrepôts ainsi que les déficiences sont à l'étude. Des procédures opérationnelles standard révisées sur la gestion des stocks seront publiées, afin de renforcer et de clarifier les procédures et les responsabilités pour veiller à ce que les dossiers en matière de stocks et de comptabilité soient actualisés et fiables tout au long de l'année. En outre, une formation sera organisée à l'intention des agents centralisateurs du HCR et des partenaires ayant la responsabilité de la gestion des stocks. Des missions sur le terrain ayant identifié des faiblesses au niveau de la gestion des stocks aideront les bureaux à remédier à cette situation et dispenseront une formation au personnel chargé de l'approvisionnement. En outre, le HCR a adopté des rapprochements mensuels des états de stocks sur le terrain. A la fin de 2013, les progrès seront évalués pour déterminer la suite à donner. A partir du troisième trimestre de 2013, tous les bureaux seront invités à effectuer et communiquer un décompte physique des stocks, et ce sur une base trimestrielle. Le HCR prévoit également d'améliorer son système de gestion des stocks pour permettre des décisions de réapprovisionnement plus judicieuses (en particulier pour la gestion et l'achat d'articles d'urgence essentiels).

**Risque clé identifié** : une information exacte et fiable en matière de stocks et une gestion efficace des stocks.

## D. Gestion du parc de véhicules

11. Le Comité des commissaires aux comptes a sélectionné la gestion du parc de véhicules aux fins d'examen détaillé dans le cadre de la vérification des comptes de 2012. Le Comité a noté l'absence de données structurées et l'insuffisance des informations concernant la gestion du parc de véhicules ; la nécessité d'améliorer le niveau de professionnalisme et l'aide d'experts pour la gestion du parc ; la nécessité d'améliorer la gestion du déploiement et de l'utilisation des véhicules entre les pays et les opérations du HCR sur le terrain.

12. Le HCR a lancé un projet de gestion du parc de véhicules au plan global qui doit démarrer en janvier 2014. Ce projet remédiera aux faiblesses identifiées par le Comité et le HCR. Dans le cadre de ce projet, le HCR produira un manuel global sur la gestion du parc de véhicules, dont la première version est attendue à la fin de 2014. Une information sur le niveau d'utilisation des véhicules sera améliorée et partagée entre les différentes opérations,

y compris sur le long terme moyennant l'installation d'un équipement visant à suivre les véhicules pour permettre un examen global et systématique du niveau d'utilisation. Entre-temps, un appui sera fourni aux opérations dans les pays au cas par cas afin d'identifier les véhicules mis à disposition aux fins de redéploiement entre les opérations dans les pays. La comptabilisation des coûts des véhicules sera révisée afin de fournir une information plus spécifique et plus fiable concernant les charges d'exploitation. Le HCR rationalise ses parcs de véhicules, réduisant le nombre de modèles dans son parc et établissant un catalogue de véhicules, d'ici à la fin de 2013.

**Risque clé identifié** : gestion rentable et efficace du parc de véhicules au HCR.

### **III. Principales recommandations**

#### **A. Recommandation (paragraphe 40)**

13. Le Comité recommande au HCR de créer suffisamment de postes pour pouvoir recruter le nombre de fonctionnaires dûment qualifiés dans les domaines des finances et du contrôle des projets sur le terrain.

##### **Mesures prises par l'administration**

14. Le HCR souscrit à cette recommandation mais subit la contrainte de ressources limitées. A compter de 2013, le Haut Commissaire a approuvé la création de 50 postes de finance, d'administration/finance et de contrôle de projet afin de renforcer la capacité financière des opérations sur le terrain, postes qui seront pourvus de façon graduelle, compte tenu du cycle biennal ainsi que de la disponibilité de ressources. Sur ces 50 postes, 24 ont été créés à ce jour. En raison des contraintes financières, les 26 autres postes n'ont pas pu être pourvus ; toutefois, les bureaux régionaux et les opérations ont été invités à hiérarchiser leurs priorités et à budgétiser les postes résiduels en 2014, tout en tenant compte de l'évolution de la situation et des priorités.

#### **B. Recommandation (paragraphe 43)**

15. Le Comité recommande au HCR d'examiner son système actuel de délégation de pouvoirs en vue d'établir un dispositif cohérent pour l'autorisation des comptabilisations en perte et des cessions.

##### **Mesures prises par l'administration**

16. Le HCR estime que cette recommandation a été suivie d'effet. En juillet 2013, le HCR a publié des règles et des procédures révisées concernant le Comité de gestion des actifs, y compris des critères harmonisés et cohérents en matière d'autorisation de cession de différents types d'actifs. La délégation de pouvoir pour l'autorisation des comptabilisations en perte a également été révisée et rationalisée moyennant de nouvelles procédures et instructions publiées en juillet 2013.

#### **C. Recommandation (paragraphe 51)**

17. Le Comité recommande que le HCR : a) examine les procédures de gestion des stocks dans l'ensemble de l'Organisation afin de s'assurer qu'elles restent applicables eu égard à son environnement opérationnel ; b) recense les raisons du non-respect généralisé des procédures d'inventaire actuelles et remédie au problème ; et c) établisse et mette en œuvre des procédures révisées afin que les inventaires et les écritures comptables soient toujours fiables et à jour.

**Mesures prises par l'administration**

18. Eu égard aux faiblesses au niveau de la gestion des stocks dans un certain nombre d'opérations, et comme l'indique le paragraphe 10, le HCR a commencé de passer en revue ses procédures actuelles liées à la gestion des stocks et des entrepôts et d'identifier les raisons de ces manquements au niveau du respect des procédures. Sur cette base, des procédures opérationnelles standards révisées sur la gestion des stocks seront publiées, renforçant et clarifiant les procédures et les responsabilités afin de s'assurer que les stocks physiques et les données comptables soient à jour et fiables tout au long de l'année. Les procédures opérationnelles standards deviendront également un élément des accords entre le HCR et ses partenaires d'exécution. En outre, une formation sera dispensée aux agents centralisateurs du HCR en matière de stocks ainsi qu'à ses partenaires ayant une responsabilité à assumer en matière de gestion des stocks. Les missions dans les opérations de terrain où des faiblesses graves ont été recensées au niveau de la gestion des stocks aideront les bureaux à remédier à cette situation et dispenseront une formation au personnel chargé de l'approvisionnement.

**D. Recommandation (paragraphe 57)**

19. Le Comité recommande au HCR de renforcer ses dispositifs de gestion des stocks afin de prendre des décisions plus éclairées concernant la reconstitution des stocks, notamment d'avertir les fonctionnaires chargés des approvisionnements que le niveau des stocks est passé en-dessous du minimum fixé et d'orienter ces fonctionnaires vers les options de réapprovisionnement les plus efficaces.

**Mesures prises par l'administration**

20. Afin de donner suite comme il convient à cette recommandation, le HCR élabore de nouvelles procédures opérationnelles standard pour planifier les besoins d'approvisionnement en articles d'urgence essentiels, y compris les besoins au niveau des achats annuels et les procédures de réapprovisionnement. Ces nouvelles procédures opérationnelles standard constitueront un outil simple et clair pour guider les opérations dans l'évaluation des besoins fondamentaux en articles d'urgence pour la période suivante, établissant des niveaux de stock sûrs assortis d'un niveau minimum fixé pour chaque entrepôt dans le monde et d'un modèle de reconstitution pour chaque entrepôt. La reconstitution des stocks peut se faire soit moyennant les achats sur place, l'achat global au Siège, les transferts de stocks entre les entrepôts locaux ou des transferts de stocks depuis le réseau des entrepôts globaux vers les bureaux extérieurs. Les procédures opérationnelles standard identifieront les méthodes de reconstitution du stock les plus efficaces, échelonnant les livraisons en fonction des besoins et minimisant les coûts de livraison globaux.

**E. Recommandation (paragraphe 68)**

21. Le Comité recommande au HCR de : a) désigner un fonctionnaire principal chargé de la prévention des risques de fraude doté d'un mandat clair concernant la mise en œuvre du cadre stratégique actualisé de lutte contre la fraude ; b) effectuer une évaluation complète des risques de fraude pour recenser les catégories principales de risques auxquelles il est exposé ; et c) définir le degré de tolérance vis-à-vis des différents types de risques de fraude qui ont été constatés.

**Mesures prises par l'administration**

22. La mise en œuvre d'une évaluation des risques de fraude s'effectuera dans le cadre du processus global de gestion des risques d'entreprise élaboré sous l'égide du fonctionnaire principal chargé de la prévention des risques de fraude. Cela devrait permettre



à l'Organisation d'identifier et de regrouper les zones d'exposition aux risques du fait de ce type de fraude. La tolérance à l'égard de chaque risque de fraude sera déterminée par le Comité supérieur de gestion (ou par un comité de haut niveau responsable de superviser la gestion des risques d'entreprise).

## **F. Recommandation (paragraphe 93)**

23. Le Comité recommande au HCR de : a) mettre au point, d'ici à la fin de 2014, un manuel pour la gestion du parc de véhicules qui regrouperait les memoranda existants et comblerait les principales lacunes de couverture (y compris les pratiques à suivre en matière de gestion du parc au niveau national) ; et b) mettre en place une politique prévoyant qu'au niveau des pays les parcs comptant plus de 30 véhicules soient gérés par des fonctionnaires possédant une qualification dans les domaines de la logistique et de la gestion des parcs de véhicules.

### **Mesures prises par l'administration**

24. Dans le cadre du projet de gestion du parc de véhicules mondial (GFM), et comme le note le paragraphe 12, le HCR prévoit de mettre au point un manuel pour la gestion du parc de véhicules au plan global comblant les principales lacunes de couverture incluant l'exigence selon laquelle les parcs de véhicules dépassant un niveau déterminé soient gérés par un personnel ayant les qualifications requises. La première version du manuel devrait être mise à disposition à la fin de 2014 et des actualisations annuelles sont prévues.

## **G. Recommandation (paragraphe 103)**

25. Le Comité recommande au HCR de tenir à jour les informations sur les taux d'utilisation des véhicules au niveau des pays afin que l'on dispose d'une base sur laquelle se fonder pour envisager des transferts entre les opérations de pays.

### **Mesures prises par l'administration**

26. Comme l'indique le paragraphe 12, le HCR améliorera l'enregistrement des niveaux d'utilisation des véhicules dans l'ensemble des opérations moyennant la mise en place d'un équipement chargé du suivi des véhicules permettant une étude globale et systématique des niveaux d'utilisation. Alors que le dispositif de suivi a déjà été mis en place dans certains pays, il le sera pour tous les véhicules d'ici à 2018. Entre-temps, un appui sera fourni aux opérations de pays au cas par cas pour identifier les véhicules disponibles et adaptés au redéploiement entre les opérations de pays.

## **IV. Autres recommandations**

### **A. Recommandation (paragraphe 26)**

27. Le Comité recommande au HCR de passer en revue le niveau des actifs qu'il détient actuellement pour veiller à ce qu'il n'y ait pas d'excédents par rapport aux besoins prévisibles.

### **Mesures prises par l'administration**

28. Compte tenu de la mise en œuvre des normes IPSAS, l'année 2012 a été la première année où le HCR a disposé d'une information complète concernant ses actifs et ses passifs. Le HCR continuera de superviser le niveau de ses actifs pour les maintenir au niveau approprié. L'étude tiendra compte des modèles de crises enregistrées dans le passé ainsi que des besoins prévisibles afin que ces actifs soient stockés au niveau qui convient pour

faire face aux besoins d'urgence futurs. En outre, le HCR contrôlera les contributions à recevoir et assurera le suivi des cas en suspens ainsi que des soldes de trésorerie pour les besoins opérationnels.

## **B. Recommandation (paragraphe 32)**

29. Le Comité recommande au HCR de : a) examiner la nécessité de conserver des comptes bancaires peu utilisés ; et b) se pencher sur l'utilité de détenir des comptes locaux en dollars des Etats-Unis (E.-U.), en particulier lorsque les opérations effectuées à partir de ces comptes pourraient l'être à partir du Siège.

### **Mesures prises par l'administration**

30. Eu égard à la première partie de la recommandation, le HCR conduira une nouvelle étude, en concertation avec le terrain et les bureaux régionaux, pour déterminer les besoins de comptes bancaires de l'Organisation. Cette étude fournira une analyse détaillée de la nature des paiements effectués au niveau du terrain, y compris la méthode de paiement choisie pour effectuer les paiements émanant de : i) la chaîne d'approvisionnement locale, ii) les remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée, iii) les accords avec les partenaires d'exécution, iv) la politique en matière de ressources humaines, et v) la politique concernant les voyages. Eu égard à la partie b) de la recommandation, bien que le HCR ait mis en œuvre des capacités de paiement centralisées canalisées par les comptes bancaires du Siège, les comptes en dollars E.-U. et en euros existent toujours pour gérer de nombreux types de paiements justifiés par différentes politiques. Ces besoins sont inhérents au modèle décentralisé adopté au HCR. Toutefois, le HCR mènera à bien une évaluation approfondie avec une société de consultants spécialisée dans les solutions en matière de trésorerie. Les conclusions seront prises en compte pour effectuer une refonte du processus afin de l'adapter au MSRP actualisé.

## **C. Recommandation (paragraphe 38)**

31. Le Comité réitère sa recommandation antérieure au HCR visant à : a) mettre en œuvre des contrôles financiers de haut niveau adaptés permettant de suivre les activités dans les bureaux extérieurs et de revoir le système d'application du principe de responsabilité existant pour s'assurer qu'il est assorti d'un mécanisme de contrôle interne approprié et fonctionnel ; et b) comparer son système d'application du principe de responsabilité avec celui d'organisations décentralisées analogues en vue de créer un cadre qui réponde aux besoins opérationnels tout en renforçant l'application du principe de responsabilité et le contrôle.

### **Mesures prises par l'administration**

32. Le HCR souscrit à cette recommandation et reconnaît l'importance des contrôles financiers. Un consultant a été engagé pour faciliter l'examen du cadre de contrôle interne financier du HCR ainsi que son application, et pour comparer les pratiques existantes du HCR avec celles d'organisations dotées de missions semblables. Le HCR prévoit de combler les lacunes identifiées au niveau des contrôles internes, particulièrement sur le terrain, en passant en revue son système de délégation de pouvoir. L'OIOS conduit une étude du plan de la délégation de pouvoirs afin d'appuyer cette analyse, en particulier eu égard à l'efficacité opérationnelle et à l'obligation de rendre des comptes.

**D. Recommandation (paragraphe 53)**

33. Le Comité recommande au HCR, afin de disposer de documents comptables exacts concernant les stocks tout au long de l'année, de mettre en place un système mensuel, ou au moins trimestriel, de prise d'inventaire, comprenant un rapprochement détaillé des données d'inventaire et des données comptables.

**Mesures prises par l'administration**

34. Le HCR a adopté le rapprochement détaillé des données d'inventaire mensuel à compter de juin 2013, demandant à tous les Représentants de veiller à un rapprochement mensuel entre les cartes de stock et les données comptables pour tous les entrepôts. A la fin de 2013, les progrès accomplis dans la garantie de données comptables exactes concernant les stocks seront évalués pour déterminer la suite à donner. Au 30 septembre 2013, tous les bureaux seront invités à faire l'inventaire de tous les entrepôts chaque trimestre et d'en communiquer les résultats au Siège.

**E. Recommandation (paragraphe 55)**

35. Le Comité recommande au HCR de procéder à l'examen de ses stocks de petite valeur pour s'assurer du bien-fondé de leur entreposage.

**Mesures prises par l'administration**

36. Le HCR a analysé les mouvements et les niveaux de ses stocks dans tous les entrepôts au cours des trois dernières années et a ainsi identifié 47 entrepôts qui pouvaient éventuellement être fermés. Les opérations concernées sont consultées, en coopération avec les bureaux compétents et la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, afin de décider de leur fermeture. Une fois que ce processus sera achevé, le HCR continuera de peaufiner l'examen de son réseau d'entrepôts afin de réduire encore le nombre d'entrepôts, conformément aux besoins opérationnels.

**F. Recommandation (paragraphe 59)**

37. Le Comité recommande au HCR, pour s'assurer une utilisation plus efficace des ressources, d'élaborer un plan de constitution des stocks organisationnels qu'il actualisera régulièrement et qui : a) tiendra compte des besoins locaux et des besoins gérés de manière centralisée en articles courants ; et b) sera basé sur l'expérience de la demande et sur les scénarios les plus probables tout en veillant à maintenir le niveau requis des stocks de réserve.

**Mesures prises par l'administration**

38. Comme l'indique le paragraphe 20, le HCR élabore de nouvelles procédures opérationnelles standard pour déterminer les besoins annuels d'achats et le processus de décision de réapprovisionnement concernant les articles d'urgence essentiels. Le plan d'achat annuel inclura les articles d'urgence essentiels achetés tant au plan central que local et examinera l'expérience passée concernant les prévisions basées sur différents scénarios et déterminera le niveau des stocks de réserve.

## **G. Recommandation (paragraphe 64)**

39. Le Comité recommande au HCR d'établir, pour les stocks, un tableau de bord permettant de rendre compte des résultats à l'aide d'indicateurs mesurables en vue d'évaluer la gestion sur une base mensuelle.

### **Mesures prises par l'administration**

40. Le HCR met au point des indicateurs de performance clés pour les opérations de terrain en regard desquels les bureaux extérieurs établiront des rapports mensuels.

## **H. Recommandation (paragraphe 74)**

41. Le Comité recommande au HCR de s'attacher à procéder à un examen approprié, complet et indépendant des fonctions d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général qui comprendra le suivi des recommandations antérieures formulées lors de l'examen par les pairs et qui alignera les pratiques actuelles sur des normes appropriées.

### **Mesures prises par l'administration**

42. Le HCR identifiera un organisme adéquat qui sera chargé de conduire une étude globale de la fonction d'investigation du Bureau de l'Inspecteur général conformément à la recommandation du Comité.

## **I. Recommandation (paragraphe 76)**

43. Le Comité recommande au HCR de demander à ses Représentants dans les pays d'effectuer des évaluations de risque de fraude de la part des partenaires d'exécution dans le cadre de son approche générale fondée sur les risques.

### **Mesures prises par l'administration**

44. Dans le cadre de l'approche basée sur les risques en matière de gestion des partenaires d'exécution, à l'étude, le HCR adoptera une politique générale et des principes directeurs sur la gestion des risques en matière de projet. Cette politique comprendra des méthodologies concernant l'évaluation des risques de fraude causés par différents facteurs (partenaires, HCR et environnement opérationnel), des contrôles internes appropriés pour la prévention de la fraude ainsi que des exigences renforcées en matière de conduite éthique de la part du personnel des partenaires. En outre, le HCR élabore et met en œuvre une stratégie pour le développement des capacités de son personnel et de ses partenaires, particulièrement dans l'exercice des fonctions liées au contrôle de projet et à la gestion des programmes concernant la prévention et la détection des fraudes ainsi que la vérification plus stricte des rapports présentés par les partenaires.

## **J. Recommandation (paragraphe 82)**

45. Le Comité recommande au HCR de : a) analyser les rapports d'activités semestriels en même temps que les rapports financiers afin de contrôler les coûts en fonction des activités menées et de mieux évaluer si le partenaire d'exécution est sur la bonne voie en ce qui concerne la réalisation des objectifs ou bien si le HCR doit intervenir ; et b) lier plus étroitement l'échelonnement des paiements aux activités prévues et aux prestations de services des partenaires afin de réduire autant que possible les insuffisances ou les délais dans l'exécution des programmes dues aux fluctuations affectant le financement.

**Mesures prises par l'administration**

46. Le HCR établira des procédures et mettra en œuvre des mécanismes de contrôle plus stricts pour l'échelonnement des paiements aux partenaires d'exécution en fonction de la performance. Des instruments visant à analyser le taux d'exécution seront également mis en place.

**K. Recommandation (paragraphe 88)**

47. Le Comité recommande au HCR de revoir son plan comptable de façon à comptabiliser séparément les dépenses liées aux véhicules et d'expliquer clairement ce changement au personnel par le biais de directives et de formations.

**Mesures prises par l'administration**

48. Le projet GFM, conduit par la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, en coordination avec la Division de la gestion administrative et financière, a pour but de déterminer la comptabilité requise pour les coûts des véhicules.

**L. Recommandation (paragraphe 89)**

49. Le Comité recommande au HCR d'accélérer l'application des mesures transitoires applicables au passage aux normes IPSAS afin qu'il soit tenu compte de tous les véhicules dans les registres d'inventaires, ce qui permettra de mieux mettre en évidence les valeurs résiduelles et les dépréciations.

**Mesures prises par l'administration**

50. Le HCR examinera comment les dispositifs de transition vers les normes IPSAS en matière d'immobilisations corporelles, et tout particulièrement les véhicules, peuvent être mis en place dans les plus brefs délais.

**M. Recommandation (paragraphe 94)**

51. Le Comité recommande au HCR de mettre en place dans tous les bureaux de pays, d'ici à la fin de 2013, un outil standard d'analyse de la consommation de carburant et des frais d'entretien des véhicules se présentant sous la forme soit d'un modèle de saisie relevant du projet de gestion du parc de véhicules mondial soit d'une feuille de calcul autonome.

**Mesures prises par l'administration**

52. Le logiciel de gestion du parc de véhicules choisi par le HCR offrira la fonctionnalité pour suivre et analyser la consommation de carburant et les frais d'entretien.

**N. Recommandation (paragraphe 98)**

53. Le Comité recommande au HCR de se doter de moyens suffisants pour procéder aux cessions en souffrance, en accordant la priorité aux marchés et aux parcs de véhicules nationaux susceptibles de permettre d'obtenir la valeur de revente la plus élevée.

#### **Mesures prises par l'administration**

54. Le HCR identifie les véhicules susceptibles d'être vendus et déploiera les équipes dans des opérations de pays choisies pour appuyer et accélérer le processus, compte tenu de la recommandation du Comité. Des progrès ont déjà été accomplis et cette activité est en cours.

### **O. Recommandation (paragraphe 100)**

55. Le Comité recommande à la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, au moment d'assumer la responsabilité primordiale de l'acquisition et du choix des véhicules, de : a) exploiter les données sur l'utilisation des véhicules par type de véhicule afin de repérer et d'abandonner les modèles sous utilisés ; et b) s'employer à réduire le nombre de modèles que compte son parc de véhicules et à sélectionner des modèles standard, en tenant compte des données relatives au coût d'utilisation, des critères de disponibilité et des vues des équipes de pays, notamment des chauffeurs principaux.

#### **Mesures prises par l'administration**

56. Comme le note le paragraphe 12, le HCR établit à l'heure actuelle un catalogue de véhicules afin de réduire et de normaliser les types et modèles de véhicules à utiliser. Le HCR prévoit de parachever ce travail pour se conformer à la recommandation du Comité d'ici à la fin de 2013.

### **P. Recommandation (paragraphe 105)**

57. Le Comité recommande au HCR de formuler dans le nouveau manuel pour la gestion du parc de véhicules des directives sur l'évaluation des solutions permettant de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui est susceptible de se traduire par la nécessité de parcourir des distances excessives, de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer de : a) tester périodiquement les marchés locaux pour évaluer la disponibilité d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables ; b) examiner périodiquement dans quelle mesure les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution peuvent mettre en commun les services d'entretien auxquels ils font appel, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité ; c) envisager de tenir un stock d'huile et de filtre au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain.

#### **Mesures prises par l'administration**

58. Le HCR souscrit à la recommandation du Comité et prévoit de lancer un projet, afin de donner suite au projet GFM actuel, sur la supervision et l'optimisation des frais d'entretien. Lorsque ce plan sera achevé, des principes directeurs concernant l'entretien seront inclus dans les actualisations du manuel de gestion du parc de véhicules.

### **Q. Recommandation (paragraphe 107)**

59. Le Comité recommande au HCR, si le projet GFM n'est pas mis en œuvre selon le calendrier prévu, d'évaluer les risques qu'il est possible d'assurer et de se doter d'un fonds d'auto-assurance ou de contracter une assurance privée pour se protéger contre ceux-ci.

**Mesures prises par l'administration**

60. Le HCR adopte une approche globale et a établi un plan d'action. Le projet GFM avance selon le calendrier prévu et les options d'assurance pour les véhicules sont examinées et analysées.

**R. Recommandation (paragraphe 109)**

61. Le Comité recommande au HCR, dans le cadre du projet GFM, de faire figurer dans le manuel pour la gestion du parc de véhicules, une partie portant sur la sécurité des véhicules qui : a) soulignerait la nécessité d'une gestion proactive de la sûreté des véhicules dans les bureaux de pays ; et b) exigerait une analyse trimestrielle de la performance des chauffeurs sur la base de données de suivi obtenues par satellite, qui porteraient notamment sur les excès de vitesse (vitesse de pointe et vitesse moyenne), les temps de conduite excessifs et l'utilisation des véhicules en dehors des heures de travail.

**Mesures prises par l'administration**

62. Eu égard à l'alinéa a) de cette recommandation, le HCR inclura dans le manuel de gestion du parc de véhicules un chapitre concernant la sécurité du véhicule. Eu égard à l'alinéa b) de cette recommandation, la fonctionnalité concernant le suivi des véhicules permettra de surveiller la performance des chauffeurs. Le HCR a déjà commencé à équiper certains de ses véhicules avec cette fonctionnalité. En outre, de nouveaux véhicules ainsi équipés sont achetés chaque année, ce qui permet une augmentation graduelle de l'analyse de la performance des chauffeurs.

**S. Recommandation (paragraphe 113)**

63. Le Comité recommande au HCR d'envisager d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'efficacité des services de santé. Avant que le HCR n'adopte un cadre ou une méthode d'évaluation en particulier, le Comité est disposé à coopérer avec lui pour l'aider à déterminer comment procéder.

**Mesures prises par l'administration**

64. Le HCR prend note de cette recommandation et travaillera avec le Comité pour examiner les moyens possibles de fournir des principes directeurs centraux aux équipes de pays sur la base des interventions de santé existantes et reconnues au plan universel comme étant rentables. Sur cette base, le HCR évaluera si un cadre ou une méthode d'évaluation peut être appliqué(e) en interne.

**T. Recommandation (paragraphe 117)**

65. Le Comité recommande au HCR d'envisager d'appliquer plus largement son système de fiche de suivi des résultats sanitaires dans l'ensemble du réseau des bureaux de pays.

**Mesures prises par l'administration**

66. Le HCR a mené à bien à ce jour 20 évaluations sur la base des fiches de suivi dans les dispensaires de huit pays. Un élargissement de la couverture est prévu pour le deuxième semestre de 2013 avec des pays supplémentaires et des dispensaires recevant l'appui du HCR.

### **III. Conclusion**

67. Le HCR apprécie les orientations précieuses du Comité des commissaires aux comptes tout au long de 2012, particulièrement eu égard à la préparation des états financiers conformes aux normes IPSAS pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, moyennant l'examen des soldes d'ouverture et des états financiers intérimaires pro-forma. La production d'états financiers conformes aux normes IPSAS constitue une réalisation majeure pour le HCR. En outre, les conclusions et recommandations du Comité permettent au HCR de centrer ses ressources sur les secteurs où il est exposé à des risques. Le HCR réitère son engagement à donner suite aux recommandations du Comité et à continuer d'améliorer les procédures, les systèmes et les contrôles afin de réduire les risques recensés.

---