



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/AC.96/885/Add.1
27 août 1997

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS

COMITE EXECUTIF DU PROGRAMME
DU HAUT COMMISSAIRE

Quarante-huitième session

RAPPORT DU COMITE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE
SUR LES COMPTES RELATIFS AUX CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES
GEREES PAR LE HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES
POUR LES REFUGIES POUR L'EXERCICE TERMINE
LE 31 DECEMBRE 1996

Additif 1 - Mesures prises ou proposées en réponse aux recommandations
formulées 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 terminé le 31 décembre 1996

I. INTRODUCTION

1. Conformément au paragraphe 10 de la résolution 47/211 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1992, on trouvera ci-après un rapport sur les mesures prises ou projetées par le HCR pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes formulées dans le corps du présent document (A/AC.96/855). Sauf indication contraire, toutes les références figurant dans le texte qui suit renvoient à ce document.

Gestion financière

II. RECOMMANDATION 10 a)

2. Le HCR devrait veiller à ce que les partenaires opérationnels présentent les attestations de vérification des comptes dans un délai suffisamment court pour que l'Administration soit assurée de la régularité, de la conformité et de la justesse des dépenses qu'ils ont engagées et qui figurent dans les états financiers (voir par. 26).

Suite donnée par l'Administration

Comme première mesure prise pour veiller à ce que les attestations de vérification soient présentées par les partenaires opérationnels, le HCR a décidé d'en faire, à compter du 1er janvier 1997, une clause obligatoire pour l'ensemble des projets. En outre, comme indiqué dans le document de séance EC/47/SC/CRP.48, le HCR se propose à présent, aux fins de la vérification des comptes, de distinguer les conditions requises selon les différentes catégories de partenaires opérationnels. Le Bureau est d'avis que ces propositions représentent une solution pratique et rentable au problème important des attestations de vérification. Dans le même ordre d'idées, le HCR met actuellement en place une base de données exhaustive sur les ONG, qui comportera des renseignements financiers sur ces organisations, en particulier sur leur capacité de respecter les conditions fixées par le HCR en matière de communication de données et de vérification des comptes. Cette base de données aidera également les directeurs de projets à choisir leurs partenaires opérationnels.

Pour ce qui est de la présentation dans les délais des attestations de vérification, aucun effort ne sera ménagé pour obtenir celles-ci le plus tôt possible après la date d'achèvement du projet. Toutefois, il n'est pas réaliste de penser que ce sera avant la fin du premier semestre de l'année, étant donné que la plupart des organismes procèdent à la vérification de leurs comptes après le premier trimestre de chaque année, eu égard au fait que le délai donné par le HCR pour la liquidation des engagements est souvent de trois mois.

III. RECOMMANDATION 10 b)

3. L'Administration du HCR devrait revoir d'urgence le système actuel de comptabilisation des dépenses des partenaires opérationnels. Elle devrait également veiller à recevoir de ses partenaires tous les rapports financiers en souffrance et, après vérification, à utiliser ceux-ci pour solder le compte d'attente dans le système d'information administrative et de gestion (voir par. 28).

Suite donnée par l'Administration

Le HCR continue d'éprouver des difficultés à obtenir des rapports financiers de certains partenaires opérationnels, en dépit de fréquents rappels. L'organisation prend actuellement un certain nombre de mesures pour y remédier.

L'organisation a récemment entamé la définition de ses besoins en matière de systèmes, dans le but de mettre en place de nouveaux systèmes opérationnels dans les bureaux extérieurs et au Siège. Un important volet de ce processus consistera à revoir les pratiques comptables, les mécanismes de communication des données et les conditions afférentes aux partenaires opérationnels. On espère que cette révision débouchera sur une définition complète des conditions et des procédures en matière de communication des données de nos partenaires opérationnels et sur la mise en place des outils nécessaires pour leur permettre de communiquer leurs données au HCR selon une méthode plus commode et plus rapide.

A plus brève échéance, le Groupe des projets nouvellement créé au sein des services des finances aura pour principale tâche le suivi et la réception à temps des rapports financiers des partenaires opérationnels. De nouveaux états des anomalies ont récemment été institués pour aider le Groupe dans ses efforts. Le travail accompli par ce groupe contribuera beaucoup à résoudre le problème mis en évidence par les vérificateurs.

IV. RECOMMANDATION 10 c)

4. Le HCR devrait s'attacher davantage à examiner et annuler rapidement les engagements qui ne sont plus nécessaires (voir par. 39).

Suite donnée par l'Administration

Le nouveau Groupe des projets susmentionné examinera, entre autres tâches, les montants des engagements afin d'annuler dans les plus brefs délais ceux qui ne sont plus nécessaires.

Gestion des programmes

V. RECOMMANDATION 10 d)

5. Les dépenses d'exécution des programmes et les dépenses d'appui administratif inscrites au budget des différents programmes de pays devraient être revues, et des normes devraient être établies (voir par. 50).

Suite donnée par l'Administration

Comme indiqué dans le document de séance EC/47/SC/CRP.53, les dépenses d'exécution des programmes et les dépenses d'appui administratif ont été récemment revues pour chaque programme de pays entre 1994 et 1996 inclus et les variations de ces dépenses par rapport aux activités (opérationnelles) des programmes ont été analysées pour la même période. Le document de séance susmentionné contient des explications quant à l'augmentation des dépenses et indique les propositions actuellement à l'étude pour donner un tableau plus réaliste des dépenses d'exécution des programmes et des dépenses d'appui administratif du HCR.

Autre mesure prise par l'Administration, la décision récente de plafonner les postes des programmes généraux au niveau du 1er janvier 1998, ce qui oblige à faire face à l'ensemble des nouveaux besoins à l'aide des postes existants.

VI. RECOMMANDATION 10 e)

6. Les objectifs des projets devraient être clairement définis et quantifiés afin qu'il y ait une bonne adéquation entre ces objectifs et les ressources et que les partenaires aient une idée claire des buts à atteindre à la fin de la période considérée (voir par. 53).

Suite donnée par l'Administration

Le système de gestion des programmes du HCR est fondé sur le principe de la planification par objectifs; toutes les activités indiquées dans les lettres d'instruction et accords subsidiaires ultérieurs devraient être liées à des objectifs clairement identifiables. Les programmes de soins et d'entretien destinés tant aux réfugiés qu'aux personnes déplacées dans leur propre pays seront souvent assortis d'objectifs qui semblent plutôt vastes. C'est la nature de ce type d'assistance, qui peut souvent comprendre une vaste palette d'activités et avoir plus d'un groupe de bénéficiaires. Cela étant, il incombe à tous les bureaux du HCR d'établir des accords subsidiaires pour faire en sorte que les partenaires opérationnels aient pleine connaissance des résultats qu'ils sont censés obtenir.

Dans le cadre du système de programmation actuellement utilisé par le HCR, la gestion par objectifs n'est pas toujours rigoureusement appliquée. Le nouveau système de gestion des opérations du HCR mettra davantage l'accent sur une démarche par objectifs à tous les stades de la planification et de l'exécution des programmes.

VII. RECOMMANDATION 10 f)

7. En attendant la mise en place du nouveau système de gestion des opérations, l'élaboration des plans de travail devrait être renforcée et mieux adaptée aux différents programmes, et des indicateurs de performance adéquats devraient être utilisés (voir par. 61).

Suite donnée par l'Administration

Le HCR encourage les différents bureaux extérieurs à élaborer des plans de travail soit à l'échelle de l'opération soit avec des partenaires opérationnels précis, chaque fois qu'ils le jugent utile. Nombre des activités du HCR ne se prêtent pas aisément au recours à des plans de travail, du moins selon l'utilisation normalement faite de ces plans. L'élaboration de tels plans pour chaque lettre d'instruction ne s'est pas révélée bénéfique et n'est donc plus obligatoire. A ce stade, le HCR est peu disposé à réinstaurer une condition qui, dans sa forme actuelle, deviendra bientôt caduque du fait de la mise en place du nouveau système de gestion des opérations. Ce système exigera des bureaux qu'ils organisent leurs activités en fonction d'objectifs et qu'ils élaborent un plan sur cette base, établissant ainsi une relation plus étroite entre les objectifs et le suivi de leur réalisation. Néanmoins,

le HCR, dans ses instructions relatives à la programmation de 1998, rappellera à tous les bureaux et groupes intéressés l'importance que les vérificateurs attachent aux plans de travail et aux indicateurs de performance connexes. Bien entendu, les enseignements tirés de cet exercice seront pris en compte dans le Système de gestion des opérations.

VIII. RECOMMANDATION 10 g)

8. Les descriptifs de sous-projet devraient être plus précis, la nature de l'assistance et les responsabilités des partenaires opérationnels étant clairement indiquées, et ils devraient contenir des indicateurs de performance utilisables pour le suivi (voir p. 58).

Suite donnée par l'Administration

Le Système de gestion de l'information financière et administrative utilisé par le HCR exige que soit établie dans les descriptifs de projet une relation très étroite entre le budget indiqué et le descriptif des activités. Si cette relation facilite le contrôle financier, elle ne se prête pas toujours aisément à une description exhaustive et claire de l'ensemble des activités. C'est là une lacune dont la réalité est reconnue et qui sera comblée dans le nouveau Système de gestion des opérations. En attendant la mise en place du nouveau système comme indiqué plus haut, le HCR insistera, dans ses instructions relatives à la programmation pour 1998, sur la nécessité de renforcer les liens entre les activités, les responsabilités et les mécanismes de contrôle connexes.

IX. RECOMMANDATION 10 h)

9. L'Administration devrait redoubler d'efforts pour obtenir les rapports de suivi des projets (voir par. 70).

Suite donnée par l'Administration

Le HCR souscrit à cette recommandation, qui illustre un problème authentique. Les rapports financiers ne sont pas présentés à temps pour un certain nombre de raisons, notamment la budgétisation en plusieurs monnaies, le fait que les dépenses sont effectuées dans plusieurs endroits, l'insuffisance des effectifs des partenaires opérationnels, la centralisation des données financières par les sièges des partenaires opérationnels et la longueur des procédures afférentes à la clôture des projets. Ce dernier problème est dû en partie au niveau de détail exigé par certains bailleurs de fonds. Le HCR prend actuellement des mesures pour sélectionner les partenaires opérationnels potentiels compte tenu de leur capacité à présenter à temps des rapports financiers. La nouvelle méthode ou structure de budgétisation aura également pour objet de simplifier l'échange de données financières entre le HCR et ses partenaires, afin de favoriser une communication plus rapide des données.

X. RECOMMANDATION 10 i)

10. Le HCR devrait mettre en place des procédures garantissant que les programmes à impact rapide donnent des résultats dans les délais souhaités (voir par. 74).

Suite donnée par l'Administration

Les projets à impact rapide mis en place par le HCR se sont révélés très bénéfiques dans de nombreuses régions du monde, en particulier dans le cadre des programmes de relèvement et de réinsertion. Toutefois, rien ne garantit la réussite de chacun de ces projets, car, souvent, ils sont par essence plus complexes que les projets de développement. Dans certains pays, les problèmes de sécurité et/ou la pénurie chronique de moyens d'exécution rendent extrêmement difficile la mise en oeuvre de programmes dignes de ce nom. Lorsque les contraintes sont excessives, le HCR ne reconduit pas de tels projets d'année en année. Lors de la planification et de l'exécution de tels projets, le plus difficile est de choisir les critères de sélection utilisés et les modalités d'exécution. Lorsque les critères sont adaptés et que l'on a de bons partenaires, les projets à impact rapide permettent habituellement d'obtenir le résultat escompté. Le HCR a entrepris un examen de certains de ces projets et publiera des directives concernant leur exécution. En outre, on a créé, au sein de la Section de l'appui technique au programme, un groupe de la réinsertion et de l'autosuffisance, chargé d'apporter un concours multisectoriel aux opérations de réinsertion et aux programmes d'autosuffisance. Tout en étant le centre de liaison, au Siège, pour la coopération pratique avec les institutions de développement et les organismes de prêt, ce groupe apportera également aux responsables des opérations de réinsertion son concours dans la programmation et la mise en oeuvre de telles opérations, en veillant à ce que les enseignements tirés des opérations de réinsertion passées soient pris en compte dans l'élaboration des nouveaux programmes, qui, dans de nombreux cas, comportent des projets à impact rapide.

Achats

XI. RECOMMANDATION 10 j)

11. Le HCR devrait poursuivre les progrès déjà réalisés pour ce qui est d'obtenir des bureaux extérieurs qu'ils communiquent des plans d'achats annuels, et ce, en incitant encore plus de bureaux extérieurs à en établir (voir par. 76).

Suite donnée par l'Administration

Les plans d'achats annuels sont présentés dans le cadre de l'établissement du budget annuel par chaque bureau extérieur. Les instructions relatives aux plans d'achats pour 1998 seront envoyées en octobre 1997 aux bureaux extérieurs, qui devront y donner suite dans le mois qui suit. Dans ces instructions, on a mis l'accent sur l'importance de plans bien conçus et présentés à temps. La structure des plans sera révisée compte tenu de l'expérience des années précédentes.

Gestion des ressources humaines

XII. RECOMMANDATION 10 k)

12. L'Administration devrait adresser à tous les bureaux extérieurs et aux services demandeurs du Siège des directives sur la nécessité de définir les mandats des consultants de manière plus précise et en fonction de résultats, d'y faire figurer des objectifs, des critères quantitatifs et des dates de livraison de produits réalisables et mesurables (voir par. 85).

Suite donnée par l'Administration

On a adressé à tous les bureaux extérieurs et aux services demandeurs du Siège un mémorandum pour leur rappeler la nécessité de respecter certains principes fondamentaux lors du recrutement des consultants.

XIII. RECOMMANDATION 10 l)

13. Le HCR devrait, dans le cadre de ses plans de décentralisation, veiller à tenir un fichier central actualisé (voir par. 90).

Suite donnée par l'Administration

Dans le cadre de ses plans de décentralisation, le HCR entend mettre au point des logiciels qui permettront d'actualiser les renseignements concernant le personnel au Siège et dans les bureaux extérieurs et de les rendre accessibles dans le monde entier. Même si les renseignements du fichier seront gardés dans une banque de données centrale, ils pourront être mis à jour par les sections et les groupes responsables de l'entrée des données relatives aux qualifications techniques.

Gestion des biens

XIV. RECOMMANDATION 10 m)

14. Le système MINDER devrait être perfectionné plus avant afin de permettre le transfert électronique des données du système de gestion des achats au système de gestion des biens (voir par. 107).

Suite donnée par l'Administration

Le HCR a pris note de cette recommandation, à laquelle il souscrit, et a informé le Comité que, ayant entrepris de rénover sa structure sociale au Siège et dans les bureaux extérieurs, il était peu disposé à investir des fonds supplémentaires dans la modernisation des systèmes actuels. S'il est manifeste que le système de gestion des biens (MINDER), le système des achats et le système de gestion de l'information financière et administrative sont incompatibles, la recommandation du Comité ne peut être appliquée que dans le cadre de l'élaboration et de la mise en place du nouveau système informatique intégré du HCR.

XV. RECOMMANDATION 10 n)

15. L'inventaire physique de tous les biens, y compris ceux qui ne sont pas enregistrés dans le système, devrait être mené à bien dans les meilleurs délais (voir par. 113).

Suite donnée par l'Administration

L'expédition de lecteurs de codes à barres vers les bureaux extérieurs sera achevée fin septembre 1997. Il a été demandé à tous les bureaux extérieurs d'entreprendre un inventaire physique complet de l'ensemble des biens d'ici la fin de l'année 1997. Les rapports devraient être disponibles au premier trimestre de 1998.
