

**Onzième session**

La Haye, 14-22 novembre 2012

Rapport intérimaire de la Cour sur la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public***I. Introduction**

1. À sa onzième session, le Comité du budget et des finances (le « Comité ») a recommandé à l'Assemblée des États Parties (« l'Assemblée ») de décider la mise en œuvre à moyen terme des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) par la Cour pénale internationale (« la Cour »). Le Comité a également recommandé à la Cour de rendre compte du plan d'exécution de ce projet et des mesures à adopter en vue de mettre en œuvre ces normes, et suggéré que la Cour pourrait se fixer pour objectifs de mettre en application les normes en 2011 ou 2012.¹

2. La Cour a d'abord présenté des rapports sur la mise en œuvre des normes IPSAS aux treizième, quatorzième et quinzième sessions du Comité.² À sa quinzième session, le Comité, faisant état de la présentation du coût révisé, a recommandé qu'une enveloppe de 332 600 euros soit ajoutée au projet de budget-programme de l'année 2011, afin de permettre le commencement de la mise en application de ces normes.³ L'Assemblée a approuvé ces recommandations à sa neuvième session.⁴

3. À sa seizième session, le Comité a salué le rapport de la Cour sur les normes IPSAS⁵ et indiqué que cette dernière avait joint un projet de calendrier d'application à sa proposition budgétaire.⁶ Le Comité a également noté que la mise en œuvre des normes IPSAS exercera un effet marquant sur la gestion financière et les procédures budgétaires de la Cour. Il a donc demandé de nouveau à la Cour d'identifier, pour sa session d'avril, les impacts éventuels de ces normes sur le système SAP, ainsi que les amendements qu'il conviendra de porter au Règlement financier et aux Règles de gestion financière de la Cour.⁷

4. À sa dix-septième session, le Comité a été indiqué que la Cour avait d'ores et déjà commencé à mettre en œuvre les normes IPSAS à compter du 1^{er} juillet 2011. Il a recommandé que l'application du projet IPSAS soit rigoureusement surveillée, et qu'un plan d'exécution détaillé du projet, complété par un projet de propositions d'amendements

* Document précédemment publié sous la cote CBF/18/3.

¹ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, neuvième session, New York, 6-10 décembre 2010* (ICC-ASP/9/20), vol. I, partie II, par. 7.

² ICC-ASP/8/26, ICC-ASP/9/3 et ICC-ASP/9/18.

³ *Documents officiels... neuvième session ... 2010* (ICC-ASP/9/20), vol. I, partie II, par. 8.

⁴ *Ibid.*, par. 9.

⁵ ICC-ASP/10/3.

⁶ *Documents officiels... dixième session ... 2011* (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.1, par. 49.

⁷ *Ibid.*, par. 50.

du Règlement financier et des Règles de gestion financière, soit soumis au Comité à sa dix-huitième session.⁸

5. Dans le présent rapport, la Cour expose les efforts qu'elle a déployés et les initiatives qu'elle a prises pour faire progresser le projet conformément au calendrier d'exécution proposé.⁹ Elle consigne également certains ajustements portés à ce calendrier qui n'ont aucun impact sur l'objectif général visant la présentation d'états financiers conformes aux normes IPSAS pour l'exercice s'achevant en 2014. Les amendements proposés pour le Règlement financier et les Règles de gestion financière sont présentés dans un document séparé.

II. Faits récents

A. Mise en œuvre des normes IPSAS par le système des Nations Unies

6. La Cour est membre, avec le statut d'observateur, du Groupe de travail des normes comptables du Comité de haut niveau sur la gestion de l'Organisation des Nations Unies. Des représentants de la Cour ont assisté à la réunion du Groupe de travail, tenue en septembre 2011, au cours de laquelle les organisations membres ont rendu compte de leurs progrès dans la mise en œuvre des normes IPSAS, et souligné les risques majeurs, les difficultés rencontrées et les enseignements retirés.

7. Huit organisations ont publié leurs premiers états financiers conformes aux normes IPSAS lors de l'exercice s'achevant le 31 décembre 2010, et reçu, à leur sujet, un avis d'audit positif, tandis que quatorze organisations ont fixé aux exercices 2011 à 2014 la première année de la mise en œuvre de ces normes. Lorsqu'il y a lieu, la Cour tient compte de leur expérience durant la mise en œuvre de son projet.

8. Dans son rapport sur la préparation des organisations du système des Nations Unies à l'égard des normes comptables internationales pour le secteur public, le Corps commun d'inspection a présenté, de manière générale, la procédure de transition suivie par chacune de ces organisations, et identifié 16 pratiques exemplaires et risques éventuels. Ce rapport constitue une référence utile pour les activités d'exécution de la Cour.

B. Mise en œuvre des normes IPSAS à la Cour

9. La Cour a commencé à mettre en œuvre les normes IPSAS à compter du 1^{er} juillet 2011, ce qui lui a permis de tenir pleinement compte de l'impact de leur application sur l'organisation, et de retirer des enseignements de l'expérience des organisations ayant les premières appliqué ces normes.

10. Le Coordonnateur du projet IPSAS (P4) et son Administrateur financier adjoint de première classe (P2) ont été recrutés. Ils ont pris leurs fonctions durant l'année 2011. Deux agents d'appui de la catégorie des services généraux (GS-OL) seront recrutés à partir de la liste professionnelle durant l'année 2012. Immédiatement après son recrutement, le Coordonnateur du projet IPSAS a commencé à travailler d'après le plan d'exécution détaillé du projet, lequel est joint au présent rapport.

11. Conformément à ce plan d'exécution du projet et au plan d'exécution révisé, la Cour a mené les activités suivantes durant l'année 2011 : rédaction des principes comptables applicables aux principaux domaines concernés pour lesquels l'impact est évalué du point de vue financier et des ajustements consécutifs du système ; rédaction des modifications visant le Règlement financier et les Règles de gestion financière et réception des avis des experts externes sur ces propositions de changement avant présentation au Comité ; enfin, commencement du remodelage des procédures opérationnelles, en tant que condition préalable à l'élaboration des plans ultérieurs sur l'individualisation du système.

⁸ Ibid., partie B.2. par. 71.

⁹ ICC-ASP/9/18.

12. La Cour a créé un Comité de coordination du projet placé sous la présidence du Directeur de la Direction des services administratifs communs. Ce comité se réunit régulièrement tous les mois pour examiner et orienter l'avancement des questions relatives à la mise en œuvre des normes IPSAS.

13. Une nouvelle équipe de coordination du système SAP a en outre été mise en place pour coordonner les changements induits par les normes IPSAS dans les systèmes informatiques, de manière à assurer l'intégration concrète des plans d'individualisation de ces normes dans les autres projets liés au système de la Cour.

C. Changement prévu pour le Règlement financier et les Règles de gestion financière

14. La Cour a très tôt reconnu la nécessité de proposer les amendements nécessaires du Règlement financier et des Règles de gestion financière puisque ces derniers exerceront également un impact, qui pourrait être long et coûteux, sur les grandes activités opérationnelles de la Cour, telles les modifications du système. La Cour a décidé de proposer des changements répondant à la nécessité d'une base budgétaire différente (comptabilité d'engagement modifiée) de celle adoptée pour la préparation des états financiers (comptabilité d'exercice). Cette décision est conforme à la méthode suivie par les organisations du système des Nations Unies ayant, à ce jour, achevé leur transition vers les normes IPSAS.

15. Les projets de changements du Règlement financier et des Règles de gestion financière visant à permettre l'adoption des normes IPSAS ont été préparés par la Cour et révisés par un expert externe possédant une vaste expérience dans la mise en œuvre de ces normes. Ces propositions ont été soumises au Comité d'audit et aux auditeurs externes. De nouvelles mesures seront prises après réception de leurs observations.

D. Analyse des lacunes du système SAP

16. La Cour a sélectionné un attributaire (PricewaterhouseCoopers Advisory) et initié l'analyse des lacunes du système SAP dans la perspective d'une mise en œuvre des normes IPSAS durant la dernière partie de l'année 2011. Cette analyse vise à reconfigurer, avant la fin du mois d'avril 2012, les procédures opérationnelles, les plans d'individualisation applicables aux modifications nécessaires du système SAP, ainsi que le plan d'exécution détaillé de ces modifications.

17. À la fin du mois de février 2012, un document a été établi pour exposer les modalités de la conversion aux normes IPSAS et détailler le champ d'application de cette conversion pour la procédure opérationnelle, son impact sur le système d'application en cours et la principale configuration du système SAP concernée par les normes IPSAS. Ce document analyse également le lien de cette conversion avec les autres initiatives de la Cour liées à ce système.

E. Communication et formation

18. La formation liminaire sur les normes IPSAS destinée aux professionnels des services financiers et au personnel des services généraux des organes et sections de la Cour s'est tenue en juillet 2011. Cette formation visait à accroître les connaissances sur les normes IPSAS et à susciter une réflexion sur les implications opérationnelles de leur adoption.

19. Les sessions d'orientation destinées aux agents certificateurs de la Cour ont eu lieu en décembre 2011. Elles ont traité des implications de l'adoption des normes IPSAS pour la Cour. Elles ont également exposé l'impact financier de cette adoption sur les organisations des Nations Unies ayant achevé leur période de transition et publié des états financiers conformes aux normes IPSAS. Elles ont également étudié l'impact de cette adoption sur le rôle et les responsabilités des agents certificateurs.

20. Ces sessions de formation et d'orientation ont été assurées par un expert comptable international, spécialisé dans les normes IPSAS, très réputé et doté d'une vaste expérience en projets d'application des normes IPSAS dans diverses organisations gouvernementales et internationales. Il est en outre membre permanent du Conseil des normes IPSAS.

21. La Cour sait que la transition vers les normes IPSAS constitue une tâche majeure. Il convient donc de coordonner soigneusement les changements survenant dans les règlements, les politiques et le système de soutien, avec les modifications de la culture de l'organisation. Cette coordination ne pourra prévaloir que si la communication et les activités de formation sont efficaces. Ces activités doivent viser à la fois les membres du personnel participant à la compilation des transactions comptabilisées dans les états financiers, ainsi que les utilisateurs des informations figurant dans ces états.

III. Stratégie et calendrier d'application

22. La Cour a décidé d'effectuer certains ajustements au calendrier d'application présenté dans le dernier rapport remis au Comité,¹⁰ sans toutefois en modifier les principaux jalons.

23. Tenant compte du fait qu'un volet important de cette adoption concerne la modification du système des progiciels de gestion intégrés, la Cour a modifié sa stratégie d'adoption initiale afin de mettre en œuvre les obligations liées aux normes IPSAS en une seule étape, et non selon une méthode échelonnée.

24. Dans tout système de progiciels de gestion intégrés tel que le système SAP, les changements portés à un domaine modifient inévitablement le système dans son ensemble, en particulier dans le cas des obligations régissant les rapports opérationnels et financiers. L'application des changements en une seule fois est moins longue et moins coûteuse. Cette décision tient également compte du fait que la Cour a fortement recours à des consultants SAP externes pour la modification de son système à grande échelle, et demeure respectueuse du budget proposé antérieurement pour l'adoption des normes IPSAS.

25. Les raisons mentionnées ci-dessus ont favorisé les activités liées aux changements du Règlement financier et des Règles de gestion financière tandis que la mise en œuvre des nouvelles politiques comptables dans le système (ou application du système) a été reportée au début de l'exercice fixé pour l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS.

26. Le tableau ci-dessous présente les révisions mineures portées au calendrier d'application général.

Tableau 1. Proposition de calendrier d'application des normes IPSAS

Tâche	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Les consultants SAP, en coopération avec les services chargés des achats, de l'informatique et de la comptabilité, individualisent les modules concernant les immobilisations corporelles, les stocks et le Grand Livre.						
Les consultants financiers analysent les méthodes de comptabilisation des prestations dues aux employés pour s'assurer qu'elles sont conformes aux normes IPSAS.						
Les consultants SAP individualisent, en coopération avec les services chargés des achats, de l'informatique et de la comptabilité, les modules existants concernant les achats et la comptabilité pour qu'ils soient pleinement conformes à la comptabilité d'exercice.						
Préparation du plan détaillé de mise en œuvre des normes concernant les immobilisations corporelles et les stocks.						

¹⁰ ICC-ASP/9/18.

Tâche	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Assistance aux réunions des organes des Nations Unies chargés de la mise en œuvre des normes IPSAS pour se tenir au courant des enseignements retirés.						
Consultations avec les auditeurs concernant les différentes applications des normes IPSAS aux politiques et procédures financières.						
Étude des incidences de l'application des normes IPSAS sur le budget, y compris le budget d'équipement et le budget des dépenses de fonctionnement, et rapprochement et explication des écarts entre les ouvertures de crédits et les chiffres figurant dans les états financiers.						
Finalisation des présentations au Comité pour l'approbation des modifications à apporter au Règlement financier et aux Règles de gestion financière.				←		
Début de l'application d'une approche échelonnée par l'application d'une comptabilité d'exercice aux achats de biens et de services.				→		
Finalisation, essais et évaluations des nouveaux processus, politiques, manuels et autres instructions.						
Application des nouvelles politiques et procédures comptables en vue de l'incorporation aux états financiers d'informations concernant les immobilisations corporelles, l'amortissement, les stocks, les engagements au titre des jours de congé annuel cumulés et des prestations dues après la cessation de service.				→		
Application des nouvelles procédures identifiées en 2012-2013.						
Application de tous les aspects des normes IPSAS à compter du 1 ^{er} janvier 2014.						
Établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS pour l'exercice 2014.						
Audit des soldes d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014.						

27. Nonobstant le fait que les modifications portées au système ne devraient pas, dans le plan d'application des normes IPSAS en cours, être opérationnelles avant le 1^{er} janvier 2014, la Cour utilisera les données et les rapports sur les systèmes existants pour définir, le plus tôt possible, les ajustements applicables aux soldes d'ouverture résultant des changements dans les politiques comptables. Elle présentera également des états financiers à blanc. Les états financiers retraités pour l'exercice s'achevant le 31 décembre 2013 seront présentés, aux fins d'observations, aux auditeurs externes, afin de réduire les risques encourus et de résoudre les difficultés avant la clôture de l'exercice 2014.

IV. Principaux défis

28. Les principaux défis et risques de la procédure d'application des normes IPSAS ayant été identifiés par le Groupe de travail des normes comptables de l'ONU au terme de l'examen mené dans 23 organisations sur l'avancement de cette mise en œuvre sont :

- (a) Atteindre les objectifs du projet dans la limite des ressources allouées (s'assurer que les efforts et les ressources nécessaires n'ont pas été sous-estimés) ;
- (b) Assurer des formations et une communication adéquates dans l'ensemble de l'organisation ; enfin,
- (c) Relever les défis liés au remplacement ou à l'amélioration du système des progiciels de gestion intégrés et mettre en œuvre l'individualisation nécessaire en temps voulu.

29. La Cour considère que les risques mentionnés ci-dessus ont tous été suffisamment traités dans le plan initial d'application des normes IPSAS et sa proposition budgétaire. Les autres risques ont été analysés dans la partie idoïne du plan d'exécution du projet joint au présent rapport.

30. La Cour a initié des programmes de formation sur la connaissance des normes IPSAS et sait l'importance que revêt la communication efficace et opportune avec ses principales parties prenantes. Une stratégie de communication et de formation a été mise au point tandis qu'un calendrier détaillé des formations opérationnelles sera élaboré à une date ultérieure.

31. Plusieurs organisations ont par ailleurs souligné le fait qu'un changement parmi les auditeurs externes serait problématique puisque les normes IPSAS reposent sur des principes et requièrent des estimations et des jugements pouvant susciter différentes interprétations en matière d'obligations applicables aux normes. Les changements continus d'auditeurs, qu'ils soient de l'Office national d'audit ou de la *Cour des Comptes*, pourraient générer des différences d'appréciation et retarder la procédure d'audit.

V. Performance du budget de mise en œuvre des normes IPSAS

32. Le budget prévu pour l'exercice 2011 a été entièrement engagé. Le budget approuvé pour l'exercice 2012 est conforme à celui proposé dans le rapport de la Cour sur le projet de calendrier d'application et le projet de budget pour la mise en œuvre des normes IPSAS.¹¹ Parmi les lignes budgétaires du projet, certains ajustements sont possibles pour l'avenir, l'idée étant de redéployer les crédits entre certaines activités (notamment vers l'individualisation du système SAP) selon l'expérience acquise à ce jour.

VI. Conclusion

33. La Cour a initié, comme prévu, le projet de mise en œuvre des normes IPSAS au 1^{er} juillet 2011. L'organisation du projet et le personnel correspondant ont été établis. Un plan d'exécution du projet détaillé a été préparé et joint au présent rapport. Des rapports intérimaires sont régulièrement soumis aux responsables de la Cour et aux principales parties prenantes.

34. Les calendriers d'application précédemment présentés ont fait l'objet de certaines révisions. Les propositions de changement du Règlement financier et des Règles de gestion financière ont été rédigées et présentées. Elles sont exposées dans un document séparé. La Cour a en outre décidé d'appliquer les normes IPSAS en une seule fois, de préférence à une méthode échelonnée, car elle considère cette option comme plus rentable. C'est également l'option adoptée par la plupart des autres organisations dans lesquelles l'expérience a montré qu'une unique application est plus facile à gérer qu'une suite de changements de moindre ampleur.

35. Le projet progresse de manière satisfaisante et a continûment respecté le calendrier et les jalons initialement prévus. Les consultants SAP sont déjà engagés. Plusieurs activités de formation et de communication ont été organisées, permettant à la majeure partie des membres du personnel de la Cour concerné par le projet d'être adéquatement informés sur la procédure de traitement des changements actuellement en cours.

¹¹ ICC-ASP/10/3.

Annexe

Plan d'exécution du projet : application des normes IPSAS¹

A. Contexte

1. Décision sur l'adoption des normes IPSAS

1. Suite à la recommandation de l'Auditeur externe demandant que la Cour pénale internationale (ci-après « la Cour ») décide d'adopter les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), et compte tenu du fait que d'autres organisations internationales procédaient de cette manière, le Comité, à sa quinzième session, a convenu avec l'Auditeur externe que cette mise en œuvre était inévitable et que la Cour devait initier sa stratégie d'application. Le Comité a recommandé qu'une enveloppe complémentaire soit versée, aux fins de la mise en œuvre des normes IPSAS, au budget-programme proposé pour l'exercice 2011. L'Assemblée a approuvé ces recommandations à sa neuvième session.²

2. Faits récents concernant le système des Nations Unies

2. La décision d'adopter les normes IPSAS à la Cour fait suite à celle prise en ce sens par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2006³, date depuis laquelle les organisations du système de l'ONU ont progressé dans leur conformité à ces normes. Plusieurs d'entre elles ont d'ores et déjà publié des états financiers conformes aux normes IPSAS. Le projet d'application de la Cour prévoit de tirer parti de l'expérience de ces organisations, par le biais du matériel élaboré par le Groupe de travail des normes comptables des Nations Unies, de la participation à ses réunions, de l'analyse des documents du réseau des chefs de secrétariat de l'ONU (UN CEB) sur les normes IPSAS et d'autres publications encore. Des contacts seront en outre établis avec d'autres organisations ayant dû traiter de questions similaires pour l'élaboration de leur système informatique.

3. Les organisations des Nations Unies ayant publié des états financiers conformes aux normes IPSAS pour l'exercice s'achevant le 31 décembre 2010 sont les suivantes : OACI, OIM, OSPA, UNESCO, ONUDI, PAM, OMPI et OMM. Lors de la réunion du Groupe de travail des normes comptables des Nations Unies tenue en septembre 2011, ces organisations, et plusieurs autres engagées dans la procédure d'application, ont rendu compte de l'état d'avancement, des progrès, des défis et des avantages de cette application.

3. Calendrier

4. La date de début du projet a été fixée au 1^{er} juillet 2011 et sa date d'achèvement est prévue pour le 30 juin 2015.

4. Objectif du projet

5. Procéder aux changements de procédures et de systèmes nécessaires, et modifier les règles, les règlements, les directives et les procédures opérationnelles, afin de publier les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS lors de l'exercice s'achevant le 31 décembre 2014.

¹ Note : Ce plan est celui finalisé à l'automne 2011. Il doit donc être considéré comme reflétant la situation prévalant à cette date. Les progrès réalisés dans les activités programmées sont décrits dans le rapport qui suit.

² Documents officiels ... neuvième session ... 2010 (ICC-ASP/9/20), vol. I, partie II.D, par. 7 à 9.

³ Résolution de l'Assemblée générale 60/283 du 17 août 2006, partie IV.

5. Budget

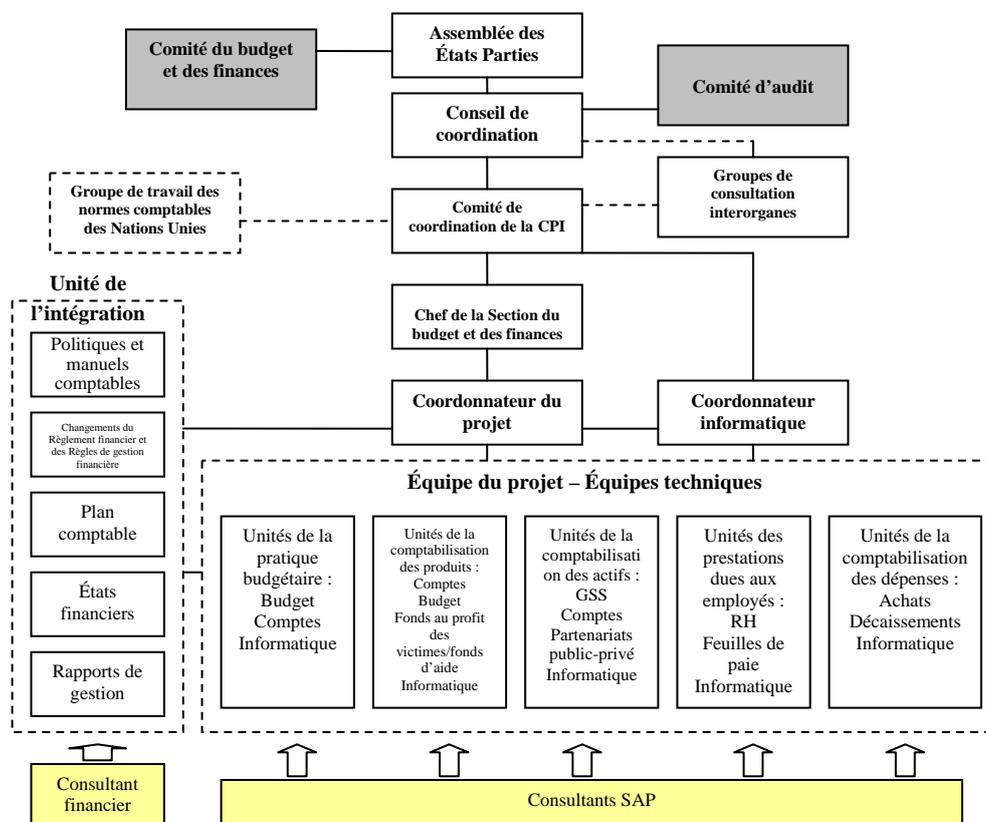
6. La Cour a soumis son projet de calendrier d'application révisé et sa proposition budgétaire dans sa réponse à la demande du Comité à sa quinzième session. Sont présentés ci-après le budget proposé pour l'exercice 2011 (approuvé ultérieurement par l'Assemblée) et les prévisions de dépenses :

Tableau 1 : Dépenses approuvées et dépenses annuelles prévues

Poste	Montant (en euros)	Année de décaissement prévue				
		2011	2012	2013	2014	2015
Ressources du personnel (contrats de 3,5 ans)						
Coordonnateur (P-4) du projet IPSAS	450 450	64 350	128 700	128 700	128 700	
Spécialiste adjoint de première classe (P-2) des systèmes et normes IPSAS	232 850	29 600	89 200	89 200	24 850	
Deux assistants de projet GS-OL (G-6 et G-5)	403 800	67 300	134 600	134 600	67 300	
Consultants						
Services de consultants à court terme (révision des politiques comptables IPSAS)	60 000	30 000	30 000			
Experts-consultants SAP – individualisation	145 400		82 700	62 700		
Modifications des rapports sur les systèmes existants	205 050	51 350	50 000	55 000	19 350	29 350
Modifications à apporter au système de gestion des ressources humaines et comptabilisation financière des processus opérationnels	180 000	30 000	60 000	50 000	20 000	20 000
Dépenses non liées au personnel						
Formations IPSAS et SAP	90 000	30 000	30 000	30 000		
Cotisation au Groupe de travail des normes comptables de l'ONU	45 000	15 000	15 000	15 000		
Voyages : Conseils des chefs de secrétariat et réunions SAP	40 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
Impression et publications	40 000			20 000	10 000	10 000
Divers	25 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Montant estimatif total	1 917 550	332 600	635 200	600 200	285 200	64 350

B. Mise en œuvre du projet

7. Le graphique ci-dessous présente la structure, les rôles et les lignes hiérarchiques du projet et précède leur description détaillée :



8. Le projet sera principalement mené par la Section du budget et des finances qui comprend l'équipe centrale du projet, elle-même incluant le Coordonnateur du projet, le Spécialiste adjoint de première classe et deux agents des services généraux. La gestion du projet et la présentation des rapports relèveront majoritairement des structures de gouvernance ordinaires de la Cour.

9. L'équipe du projet sera appuyée par des équipes techniques composées des principaux cadres des services fonctionnels intéressés, lesquels seront appelés à fournir des avis techniques sur la base des activités opérationnelles de leur section ou de leur unité. Les équipes techniques sont spécialisées dans les domaines nécessitant un effort interfonctionnel, et comprennent principalement des représentants des sections et des unités relevant de la Direction des services administratifs communs (DSAC). Des membres du Projet des locaux permanents et du Fonds au profit des victimes seront en outre intégrés aux équipes chargées respectivement de la comptabilisation des actifs et de la comptabilisation des produits. Le personnel des services financiers et administratifs des autres organes de la Cour seront sollicités en cas de besoin.

10. L'Unité de l'intégration, qui gère tous les aspects de la mise en œuvre qui ne nécessitent pas d'équipes techniques séparées, comprend le Coordonnateur du projet, le Chef de la Section du budget et des finances, le Superviseur comptable et un agent comptable.

11. Le Coordonnateur des systèmes informatiques est responsable des questions relatives à l'élaboration des systèmes, notamment la sélection des consultants externes, la communication avec ces consultants, et la transmission des informations dans la configuration actuelle du système. Il assurera en outre la cohérence avec les projets en cours générateurs de modifications dans le système.

12. Les consultants externes sont requis dans deux domaines : la résolution des questions financières et comptables, et l'amélioration et l'application du système SAP. Les consultants externes spécialisés dans les questions financières et comptables seront sollicités, de manière limitée, pour conseiller le Coordonnateur du projet et le Chef de la Section du budget et des finances sur la résolution des questions comptables complexes. Les consultants SAP seront engagés dans une plus large mesure, afin de travailler avec le Coordonnateur informatique et les représentants de la Section des technologies de l'information et des communications sur l'individualisation du système SAP et le respect des nouvelles obligations en matière de comptabilité et de rapports financiers.

13. Le Coordonnateur du projet d'application des normes IPSAS est chargé de coordonner la totalité des activités d'exécution et rend compte des progrès accomplis au Chef de la Section du budget et des finances, ainsi qu'au Comité de coordination (voir les par. 17 à 22 ci-après).

14. Le Comité du budget et des finances et le Comité d'audit assument un rôle consultatif et de contrôle. Tous deux reçoivent, pour appréciation, les rapports intérimaires et les principaux documents relatifs au projet, avant soumission à l'Assemblée des États Parties pour approbation.

1. Comité du budget et des finances

15. Dans son rapport à l'Assemblée des États Parties,⁴ le Comité du budget et des finances a recommandé l'étroite surveillance de la mise en œuvre du projet des normes IPSAS et la présentation au Comité, à sa dix-huitième session, d'un plan d'exécution du projet détaillé et complété par un projet de proposition sur les changements au Règlement financier et aux Règles de gestion financière.

2. Comité d'audit

16. Dans son rapport au Comité du budget et des finances,⁵ le Comité d'audit a déclaré qu'il avait examiné les plans de la Cour sur l'introduction des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) lors de sa réunion de février-mars 2011. Il a recommandé que la Cour sépare les fonds excédentaires destinés au Projet des locaux permanents des activités ordinaires. Il a également recommandé que la Cour présente ces informations dans ses notes afférentes aux états financiers, avant l'introduction des normes IPSAS. Le Comité d'audit a fait valoir que les actifs et les passifs concernés seront portés aux états financiers lors de l'introduction des normes IPSAS, en procédant à un regroupement ou consolidation. Il a décidé de continuer à surveiller étroitement les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS.

3. Mandat du Comité de coordination

17. Le Comité de coordination a pour fonction d'être un mécanisme de communication et de consultation parmi les directions et les sections les plus directement engagées dans la procédure de mise en œuvre des normes IPSAS.

18. Le Comité de coordination comprendra : le Directeur de la DSAC (Président), le Chef de la Section du budget et des finances, le Chef de la Section des technologies de l'information et des communications, le Chef de la Section des services généraux ainsi qu'un agent désigné par l'Audit interne. Son Secrétaire sera le Coordonnateur du projet.

19. Le Comité de coordination surveillera continûment les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS et participera activement à la résolution des questions soulevées lors de cette mise en application, notamment celles relatives aux activités des équipes techniques.

20. Les membres du Comité de coordination s'assureront que les activités des sections qu'ils représentent seront harmonisées.

⁴ Documents officiels ... dixième session ... 2011 (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.2.

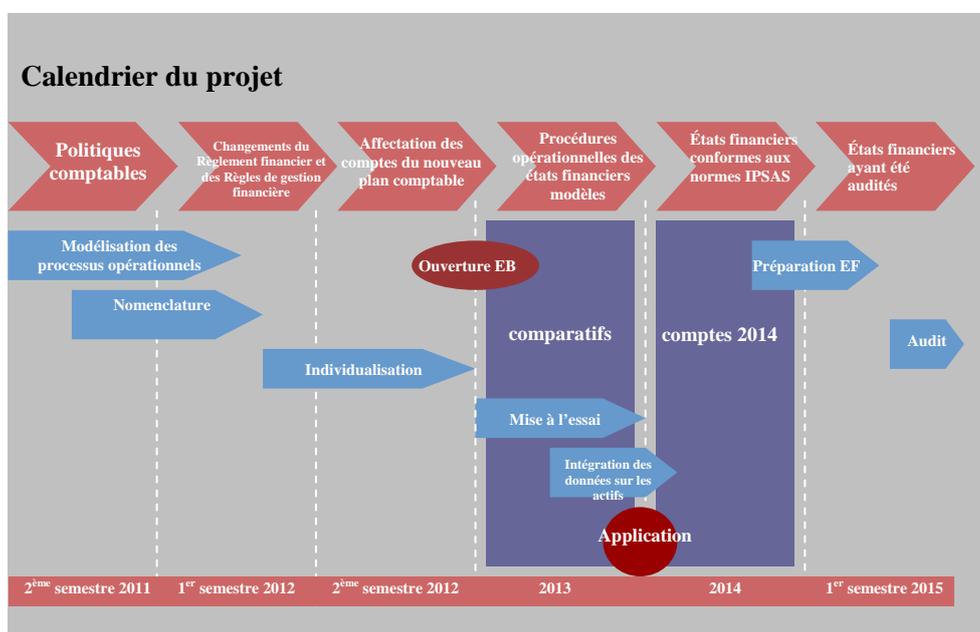
⁵ CBF/17/11.

21. Le Comité analysera les documents relatifs au projet qui doivent être présentés au Conseil de coordination, afin de remédier aux différences d'opinion possibles et d'atteindre un consensus sur les questions touchant le service fonctionnel des membres du Comité. Il priorisera les questions liées au projet et surveillera continuellement les impacts du projet sur les systèmes informatiques.

22. Les réunions du Comité de coordination se tiendront une fois par mois. Leur ordre du jour sera préparé par le Coordonnateur du projet. Chacune de ces réunions prévoira une présentation des progrès et de l'état d'avancement des activités. Les membres du Comité seront invités à assister aux réunions abordant les questions liées à leurs services fonctionnels. Ces réunions feront l'objet de procès-verbaux.

C. Étapes et calendrier du projet

23. Le graphique ci-après illustre les principales étapes et dates du projet, lesquelles sont ensuite décrites de manière plus approfondie. Le détail des activités et des documents relatifs au projet pour la période s'achevant le 31 décembre 2012 est présenté dans une partie séparée.



Calendrier des communications et des formations

	2011				2012											
	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Rapports intérimaires du CBF																
Rapports intérimaires du Comité d'audit																
Formation de sensibilisation																
Élaboration du plan de formation																

1. Élaboration des nouveaux principes comptables

24. L'équipe du projet élaborera un ensemble complet de principes comptables adaptés à l'opération menée actuellement par la Cour, ou susceptibles de l'être dans un avenir proche. Chacune des normes IPSAS sera étudiée en fonction de son impact sur les activités comptables et informatives de la Cour, ses procédures opérationnelles et sa gestion financière.

25. Pour la présentation générale des états financiers, il est particulièrement important de fixer les limites de la Cour, en tant qu'organisation présentant les états financiers, selon ses besoins éventuels de consolidation et l'obligation d'informations sectorielles. Il convient en outre de définir les personnes correspondant à la définition des membres concernés de la direction, afin d'établir l'information relative aux parties liées.

26. En vertu des normes UNSAS, les informations financières ont été, à ce jour, comptabilisées selon la comptabilité par fonds, laquelle présente les données par colonnes et montre les fonds disponibles pour les États membres, et ceux qui ne le sont pas. La comptabilité par fonds n'est pas retenue par les normes IPSAS qui ont, au contraire, recours au concept de l'information sectorielle. Le format adapté à ces informations doit ainsi être convenu par la Cour et l'Auditeur externe.

27. Les principes comptables seront élaborés lors de la première phase, en vue de définir les changements les plus pertinents qui nécessitent d'être appliqués aux informations comptables et financières, et pourraient exercer un impact sur les pratiques budgétaires, le Règlement financier et les Règles de gestion financière. Il est prévu que cette tâche soit terminée avant la fin de l'année 2011.

28. De nouvelles révisions et propositions détaillées de principes comptables, incluant leur impact sur les directives et les procédures opérationnelles, doivent voir le jour durant l'année 2012 et être complétées avant la fin de l'année 2012. L'équipe du projet tiendra compte, dans son travail, des orientations élaborées par l'équipe du projet des normes IPSAS à l'échelle du système des Nations Unies.

29. D'après une évaluation préliminaire, l'impact prévu des normes comptables sur la Cour est le suivant :

(a) *Normes ayant les incidences les plus significatives :*

IPSAS 1	Présentation des états financiers
IPSAS 3	Solde net pour la période – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs
IPSAS 17	Immobilisations corporelles
IPSAS 19	Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels
IPSAS 20	Information relative aux parties liées
IPSAS 23	Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)
IPSAS 24	Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers
IPSAS 25	Prestations dues aux employés
IPSAS 28	Instruments financiers : présentation
IPSAS 30	Instruments financiers : informations à fournir
IPSAS 31	Immobilisations incorporelles

(b) *Normes ayant une incidence modérée :*

IPSAS 2	Tableaux des flux de trésorerie
IPSAS 4	Effets des variations des cours des monnaies étrangères
IPSAS 5	Coûts d'emprunt
IPSAS 6	États financiers consolidés et comptabilité des entités contrôlées
IPSAS 9	Produits des opérations avec contrepartie directe
IPSAS 12	Stocks
IPSAS 13	Contrats de location
IPSAS 14	Événements postérieurs à la date de reporting
IPSAS 18	Information sectorielle
IPSAS 21	Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie
IPSAS 29	Instruments financiers : comptabilisation et évaluation

(c) Normes ayant une incidence limitée ou inexistante :

IPSAS 7	Comptabilisation des participations dans des entreprises associées
IPSAS 8	Information financière relative aux participations dans des entreprises
IPSAS 10	Information financière dans les économies hyperinflationnistes
IPSAS 11	Contrats de construction
IPSAS 15	Instruments financiers : comptabilisation et évaluation (remplacée par IPSAS 28 et IPSAS 30)
IPSAS 16	Immeubles de placement
IPSAS 22	Présentation d'informations financières sur le secteur des administrations publiques
IPSAS 26	Dépréciation d'actifs générateurs de trésorerie
IPSAS 27	Agriculture

2. Impact sur les pratiques budgétaires

30. La procédure budgétaire actuellement en vigueur à la Cour allie les budgets de trésorerie et la comptabilité d'exercice ou « comptabilité d'exercice modifiée ».

31. Trois options principales sont envisageables en matière budgétaire durant la transition menant à la comptabilité d'exercice :

(a) Appliquer pleinement le principe de la comptabilité d'exercice à la fois au budget et aux comptes. Le solde des fonds correspondra, dans ce cas, à la différence entre les ouvertures de crédits autorisées et les dépenses survenues en cours d'exercice, quel que soit le montant des décaissements ou des recouvrements ;

(b) Appliquer le principe de la comptabilité d'exercice aux seuls comptes et appliquer la méthode de la comptabilité de caisse au suivi de l'exécution du budget (ce qui donnerait lieu à un système « dualiste » nécessitant de procéder, pour chaque exercice, à un rapprochement qui serait publié dans les notes afférentes aux états financiers et qui devrait être certifié par le Commissaire aux comptes). L'une des principales difficultés que soulève l'adoption des normes IPSAS tient à la nécessité de faire correspondre les informations figurant dans les états financiers et les ouvertures de crédits. Il est également difficile de connaître les moyens d'encourager les gestionnaires de programmes à analyser les données d'exercice et à utiliser leurs conclusions, et de présenter les différences existantes d'une manière compréhensible pour les utilisateurs des états financiers ; enfin,

(c) Conserver dans sa totalité la procédure budgétaire en vigueur selon une comptabilité d'exercice modifiée. Ces dernières années, le mode d'application de cette méthode a fait preuve d'incohérence. Si certaines obligations de prestations dues aux employés (telles les primes de rapatriement, les jours de congés annuel cumulés et les pensions des juges) ont été, dans la pratique en cours, financées, cette méthode a manqué de cohérence au fil des années. Les engagements non réglés sont portés au budget selon une base non harmonisée avec la comptabilisation des dépenses selon les normes IPSAS. Les problèmes décrits à l'alinéa (b) prévalent également dans ce cas, et, comme le montrent les pratiques évolutives de ces dernières années, cette méthode est également affectée par l'insuffisante réglementation de l'approche « modifiée ». Si les passifs à long terme sont financés, il conviendra de réévaluer la pertinence de la stratégie et des pratiques d'investissement actuelles de la Cour.

32. À l'heure actuelle, la plupart des organisations gouvernementales internationales ayant déjà adopté la comptabilité d'exercice rencontrent des difficultés lors de l'introduction de la budgétisation d'exercice, en expliquant principalement que cette option est difficilement acceptée par leurs États membres.

3. Amendements portés au Règlement financier et aux Règles de gestion financière

33. Un certain nombre de changements devront être portés au Règlement financier et aux Règles de gestion financière. Les propositions les concernant tiendront compte de l'analyse d'impact de la modification des principes comptables et ses implications pour la budgétisation. Ces propositions doivent être soumises à la prochaine session du Comité du budget et des finances, en avril 2012.

34. Dans la perspective des changements proposés, une étude sera également réalisée sur la méthode adoptée dans ce domaine par les autres organisations gouvernementales internationales. Une analyse préliminaire a identifié les différentes options ayant été retenues par diverses organisations, lesquelles sont les suivantes :

(a) procéder à une modification minimale, en déclarant, dans la partie dévolue aux comptes, l'obligation d'établir annuellement des états financiers conformes aux normes IPSAS ;

(b) effectuer des ajustements complémentaires dans la comptabilisation des dépenses et la disponibilité des crédits, afin de régler les engagements régulièrement contractés au cours de l'exercice ;

(c) inviter les États membres sortants à fournir une contribution complémentaire dans le cas où l'organisation déclare un passif net au moment de leur retrait ; enfin,

(d) réaliser des ajustements majeurs, en incluant divers éléments des principes comptables (seules deux organisations ont adopté cette méthode).

35. Étant donné que le Règlement financier et les Règles de gestion financière constituent un document clé pour la gouvernance financière de la Cour, les projets d'amendements seront adressés à un consultant expert externe, pour examen et avis, et au Comité d'audit, pour avis.

4. Mise en œuvre du plan comptable et modes d'imputation

36. Dans l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS, la première étape concerne l'application d'un plan comptable conforme à ces normes. Ce plan comptable impliquera d'importants changements pour le plan existant et les comptes ou modes d'imputation utilisés dans le système SAP. Toutefois, lorsque le plan comptable conforme aux normes IPSAS sera mis en place, la représentation des comptes devrait assurer l'efficacité et la large automatisation de l'établissement des principaux états financiers et des notes afférentes à ces états.

37. Les changements portés au plan comptable seront effectués parallèlement à ceux des principes comptables. Le nouveau plan comptable destiné au système de mise à l'essai sera établi avant le commencement de ce système prévu pour le mois de janvier 2013.

38. Ce nouveau plan sera mis en œuvre au sein de FI/CO au début de l'année 2013 tandis que l'application du système modifié est prévu pour le 1^{er} janvier 2014.

5. Analyse des méthodes de travail et changement des procédures opérationnelles et des directives

39. Pour réussir la transition vers les normes IPSAS, il est essentiel de réaliser une analyse des lacunes affectant les méthodes de travail, les procédures opérationnelles, les directives, les informations financières et opérationnelles préparées selon les normes UNSAS, ainsi que celles requises par les normes IPSAS.

40. Chacune des opérations faisant l'objet d'une entrée comptable devra être analysée, de l'initiation à la phase d'établissement des rapports. Cette analyse nécessitera un effort coordonné des équipes techniques, en particulier dans le cas de plusieurs procédures majeures telles que les achats, la gestion des ressources humaines, la gestion des actifs et les modes de budgétisation. La description de ces procédures doit également tenir compte des opérations de terrain même si, d'un point de vue comptable, les interventions de la Cour sont, pour l'essentiel, centralisées.

41. L'objectif de cette analyse est d'établir une description de la procédure ainsi que les amendements requis, lesquels prendront la forme d'obligations de spécification et d'individualisation du système informatique.

42. Les procédures et directives opérationnelles courantes actuellement en vigueur devront en outre être amendées pour étayer les nouvelles obligations.

43. L'analyse des méthodes de travail doit être terminée avant la fin du premier trimestre de l'année 2012. Les amendements portés aux procédures et directives opérationnelles doivent entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2013, soit à la date de l'application.

6. Progiciels de gestion intégrés

44. La totalité des données et des procédures de la Cour sont actuellement intégrées à son système SAP. Ce dernier est adapté au niveau requis par la Cour pour mener ses opérations. Ses principales composantes sont :

(a) FI/CO (comptabilité financière et contrôle de gestion), notamment la comptabilité fournisseurs (AP), la comptabilité clients (AR), la comptabilité bancaire (BL) et la gestion des déplacements (TV) ;

(b) Administration et secteur public, notamment la comptabilité budgétaire (FM) et la gestion des subventions (GM) ;

(c) Gestion des ressources humaines (HR) ;

(d) Gestion des achats et des stocks (MM) ; enfin,

(e) Gestion des projets (PS).

45. L'analyse préliminaire montre qu'il conviendra d'intégrer un module Comptabilité des immobilisations (AA). À l'exception des tâches d'individualisation et d'intégration nécessaires, les données existantes sur les actifs devront être déplacées au sein du système.

46. Des changements devront en outre être portés au module MM du fait de son intégration au module AA, ainsi que du rôle déclencheur, dans le cadre des normes IPSAS, des reçus de quai et des feuilles de saisie des services à l'égard des écritures comptables du Grand Livre.

47. Étant donné que les informations sur la budgétisation et l'exécution budgétaire continueront probablement d'utiliser une base différente de celle appliquée pour l'établissement des états financiers, il conviendra de conserver deux livres distincts, ou, du moins, deux types de rapports. Cette nécessité entraînera la modification du module FM, dont l'intégration à FI/CO sera amendée.

48. Les changements portés à la comptabilisation des transactions concernant les prestations dues aux employés ne devraient pas susciter de modifications majeures pour le système. Le calcul et la déclaration des prestations dues aux employés à long terme ne doivent pas être nécessairement automatisés, mais varier selon la fréquence de l'établissement des rapports financiers. Il est important d'assurer la disponibilité des données tandis que le calcul des provisions et la comptabilisation de leurs mouvements pourraient être effectués manuellement dans le Grand Livre. Le système pourrait néanmoins exiger certaines modifications pour assurer la disponibilité des données, notamment en raison des activités d'intégration.

49. Les conclusions relatives à la question de l'information sectorielle et de la comptabilité par fonds pourraient mettre en évidence la nécessité de procéder à de nouvelles modifications dans le contrôle des éléments du module CO.

50. La Cour ne disposant pas de ressources internes et de compétences suffisantes, il conviendra d'engager des consultants SAP externes. Il est cependant essentiel que le personnel de l'Unité informatique soit inclus dans les équipes techniques pour les domaines de la gestion des actifs, des achats, de la budgétisation et des prestations dues aux employés, afin d'améliorer la coordination et la communication avec les consultants externes. En matière de modification du système, l'expérience passée et récente a montré que cette procédure présente des risques majeurs et pourrait compromettre les contraintes budgétaires et les délais impartis.

51. Le détail de l'individualisation nécessaire du système apparaîtra réellement après l'analyse des méthodes de travail et l'identification des changements résultant de l'application des nouveaux principes comptables. Les obligations imposées par le système devraient être définies avant la fin du deuxième trimestre de l'année 2012, date à laquelle les activités d'individualisation pourront commencer. La mise à l'essai du système est prévue pour l'année 2013 et la date d'application des nouvelles normes est fixée au 1^{er} janvier 2014. Ce calendrier doit être suffisamment souple pour absorber les risques mentionnés ci-dessus.

52. L'équipe du projet contactera également les organisations des Nations Unies disposant actuellement d'un système SAP conforme aux normes IPSAS, afin d'évaluer si leur expérience dans l'élaboration de ce système pourrait être intéressante.

7. Établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS

53. Dans ses premiers états financiers conformes aux normes IPSAS, la Cour cherchera à présenter des chiffres comparatifs. Les informations financières de l'exercice 2014 seront présentées parallèlement aux données de l'exercice 2013. Cette présentation implique que les soldes d'ouverture des actifs et des passifs devront être établis dès le 1^{er} janvier 2013. La présentation d'informations financières comparatives n'est pas obligatoire pour les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS. Si le calcul des soldes d'ouverture au 1^{er} janvier 2013 s'avère plus difficile que prévu, aucun chiffre comparatif ne sera présenté.

54. Étant donné que l'application du nouveau système est fixée au 1^{er} janvier 2014, les états financiers de l'exercice 2013 devront être retraités à des fins comparatives. Cette tâche peut s'effectuer « hors système » (par ex. dans Excel), en ayant recours aux données d'appui fournies par le système SAP. Les états financiers retraités de l'exercice 2013 constitueront un essai et seront soumis aux auditeurs externes pour examen.

55. Au 1^{er} janvier 2014, le nouveau système devrait être en service, notamment le nouveau plan comptable, ainsi que le module de la comptabilisation des actifs (incluant les données transmises sur les actifs). À cette date, le nettoyage des données devrait être entièrement terminé et permettre l'établissement des soldes exacts des actifs et des passifs.

56. Des états financiers modèles doivent être établis durant l'exercice 2013 afin de définir le format général de présentation et de satisfaire à toutes les obligations des normes IPSAS en matière de présentation et d'information. Les normes IPSAS requièrent un respect total et aucun état financier ne saurait être reconnu conforme à ces normes si ces obligations ne sont pas toutes remplies.

57. Les états financiers modèles seront finalisés avant le second semestre de l'année 2013, et présentés aux auditeurs externes, pour avis, avant la fin de l'exercice 2014.

58. Les auditeurs externes et le Comité d'audit jouent un rôle important dans l'examen de la progression des principes comptables, notamment lors de la transition entre deux normes comptables. Au terme du premier semestre de l'année 2012, l'auditeur externe de la Cour sera remplacé par suite d'une rotation. Le Comité d'audit a fait valoir lors de sa dernière réunion que le nouvel auditeur continuera d'examiner rigoureusement les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS.

59. La structure du projet prévoit que l'audit interne, l'audit externe et le Comité d'audit exerceront un rôle de contrôle, et seront invités à se prononcer sur tous les documents importants relatifs au projet, notamment les changements portés au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, aux principes comptables, au plan comptable, aux soldes d'ouverture et aux états financiers modèles. Toute question importante et à même de susciter un avis d'audit réservé doit être identifiée et résolue de manière opportune. L'équipe du projet préparera ainsi le retraitement des états financiers de l'exercice 2013, selon un format conforme aux normes IPSAS et en incluant les états financiers modèles, afin de les soumettre au plus tôt à l'Auditeur externe.

60. Les auditeurs externes devront décider en toute indépendance si leur avis sur les états financiers de l'exercice s'achevant au 31 décembre 2014 et présentés selon la comptabilisation IPSAS, est réservé, ou non.

8. Communication et formation

61. La communication et la formation doivent développer l'attention portée à la procédure de changement. Lors de la préparation du plan d'exécution du projet, une formation initiale de sensibilisation avait déjà été assurée pour le personnel du budget et des finances des différents organes et sections de la Cour. L'ampleur du projet de mise en œuvre des normes IPSAS implique d'accroître les connaissances des membres de la direction générale. Des sessions d'orientation destinées aux cadres dirigeants seront ainsi organisées avant la fin de l'année 2011.

62. Les progrès réalisés par le projet dans la mise en œuvre des normes IPSAS seront communiqués aux destinataires par divers moyens :

(a) Des rapports intérimaires seront transmis une fois par semestre au Comité du budget et des finances et au Comité d'audit ;

(b) Les progrès réalisés par le projet seront discutés lors des réunions mensuelles du Comité de coordination, et toute question non réglée sera résolue. Ces présentations seront préparées mensuellement ; enfin,

(c) Des bulletins destinés au personnel des services financiers et administratifs, ainsi que des bureaux de terrain, seront préparés en fonction des besoins.

63. La communication avec les auditeurs internes et externes sera continue en raison de leur rôle de contrôle à l'égard du projet.

64. L'équipe du projet surveillera et évaluera régulièrement l'expérience des autres organisations internationales, leurs progrès dans l'adoption complète des normes IPSAS et les résultats obtenus. Elle participera aux réunions du Groupe de travail des normes comptables de l'ONU et tiendra compte des orientations que ce dernier a publiées à ce jour. L'expérience vécue par d'autres organisations dans le domaine de l'élaboration de systèmes sera également examinée dans la limite du possible.

65. Dans le cadre du projet général de mise en œuvre des normes IPSAS, il conviendra d'identifier des formations spécialisées, de préparer des plans de formation et d'élaborer leurs supports.

66. Des sessions de formation de sensibilisation ont déjà été assurées au début du projet. Des sessions de formation spécialisées seront ultérieurement organisées.

67. Les besoins en formation incluront l'identification des futurs formateurs ainsi que le contenu de leurs prestations. Ces formations seront menées dans deux domaines centraux : les principes comptables et opérationnels, et les programmes de formation au système SAP. Ces formations seront synchronisées avec la mise en œuvre des nouvelles normes. Des plans et calendriers de formation détaillés seront préparés avant le second trimestre de l'année 2012. Les programmes de formation sur le système SAP seront programmés pour le dernier trimestre de l'année 2013.

68. Un important volume de matériel de formation préparé par le Groupe de travail est disponible, par suite de l'avancement des projets de mise en œuvre des normes IPSAS menés depuis plusieurs mois dans d'autres organisations gouvernementales internationales.

69. Un appel d'offres sera organisé à l'attention de consultants externes à même de fournir des sessions de formation générale sur la comptabilité. Le consultant sélectionné devra être spécialisé dans les normes IPSAS, expérimenté en projets de mise en œuvre de ces normes, capable d'assurer des sessions de formation selon un délai très court, et disposer de matériels de formation facilement accessibles.

70. Les sessions de formation liées aux changements des principes opérationnels seront élaborées et assurées par l'équipe du projet.

D. Activités relatives au projet prévues pour la période du 1^{er} juillet 2011 au 31 décembre 2012

71. Les activités prévues pour la période s'achevant le 31 décembre 2012 sont détaillées ci-après.

1. Principes comptables

72. Rédaction des principes comptables applicables au principal domaine concerné en termes de comptabilité ou de changements consécutifs du système, en incluant :

(a) La comptabilisation des actifs en fonction de la comptabilisation des immobilisations corporelles (tenant compte du Projet des locaux permanents), des actifs incorporels, des stocks et des contrats de location ;

(b) La comptabilisation des produits et des dépenses. Il convient en particulier d'analyser les caractéristiques des accords conclus avec les donateurs concernant les conditions de comptabilisation des contributions volontaires. Il importe également de déterminer la date de comptabilisation des passifs et des dépenses et d'établir des procédures de séparation des exercices ;

(c) Prestations dues aux employés. Il faut identifier les lacunes affectant les principes en vigueur dans la comptabilisation des dépenses et des passifs, notamment des passifs à long terme ;

(d) Déterminer l'entité présentant les états financiers ainsi que les besoins en matière de consolidation et d'information sectorielle ;

(e) La comptabilisation des différences entre les devises étrangères ; enfin,

(f) La comptabilisation des instruments financiers.

73. Les projets de principes comptables seront disponibles avant la fin de l'année 2011 et devraient permettre d'identifier tous les changements nécessaires en matière de procédures opérationnelles et de système. Un dernier lot de principes et de manuels comptables sera élaboré avant la fin de l'année 2012.

2. Règlement financier et Règles de gestion financière

74. Contribuer aux réflexions et à l'impact de l'adoption des normes IPSAS sur les pratiques de budgétisation, de présentation des rapports aux donateurs et de gestion. L'analyse de cet effet sur les pratiques budgétaires doit transparaître dans les changements portés à la fois au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, et au système informatique. La procédure de rapprochement des données budgétaires, des informations des états financiers et des rapports pertinents doit être établie. Cette activité doit être terminée avant la fin du mois de novembre 2011.

75. Les changements proposés pour le Règlement financier et les Règles de gestion financière seront élaborés aux fins de leur présentation au Comité du budget et des finances lors de sa réunion d'avril 2012. L'équipe du projet conduira une analyse de la méthode suivie par d'autres organisations gouvernementales internationales et proposera à la Cour des changements appropriés. L'expert externe sera également consulté sur ces propositions de changement. Un projet sera soumis au Comité d'audit pour examen.

3. Plan comptable

76. L'équipe du projet commencera la rédaction du plan comptable conforme aux normes IPSAS. Ce nouveau plan devrait être prêt avant le début prévu des activités de mise à l'essai du système d'essai SAP, au plus tard à la fin de l'année 2012.

4. Analyse de la procédure et des lacunes du système SAP

77. Comme décrit au paragraphe 9 ci-dessus, l'équipe du projet formera des équipes techniques composées de cadres des services fonctionnels intéressés et chargées de fournir une expertise technique fondée sur les activités opérationnelles de leur section ou de leur unité. Cinq équipes principales seront créées pour les domaines : comptabilisation et évaluation des actifs, prestations dues aux employés, comptabilisation des produits, comptabilisation et budgétisation des dépenses. Chacune des équipes mènera les activités suivantes :

- (a) Décrire les procédures en cours, de l'initiation des transactions aux entrées comptables et à l'établissement des rapports ;
- (b) Analyser les principes, les directives et les procédures opérationnelles ordinaires et proposer les changements nécessaires ;
- (c) Réaliser une analyse des lacunes et identifier les changements nécessaires aux procédures et aux systèmes ;
- (d) Coopérer avec le consultant SAP externe pour la préparation du plan d'individualisation du système ;
- (e) Identifier les besoins en matière d'établissement des rapports et de rapprochement ; enfin,
- (f) Élaborer des cas types et des activités d'essai une fois que le système d'individualisation sera en place.

78. Ces activités d'analyse des méthodes de travail et de préparation du plan d'individualisation doivent être terminées avant la fin du premier trimestre de l'année 2012. Le début de la mise à l'essai est prévu en janvier 2013, après l'achèvement de l'individualisation.

5. Soldes d'ouverture

79. L'équipe du projet cherchera à identifier les soldes d'ouverture au 1^{er} janvier 2013. Cet exercice inclura le retraitement des soldes extraits du système SAP (par ex. dans Excel). La liste des actifs devra être dressée et vérifiée, et inclure les données sur le Projet des locaux permanents. La liste des engagements non réglés établie par le système sera analysée dans le détail afin d'interrompre les dépenses. Une évaluation provisoire des obligations à l'égard des employés aura lieu avec l'appui d'un consultant actuariel externe. L'équipe du projet conservera les éléments de preuve et d'appui aux fins du retraitement des soldes d'ouverture. Si ces éléments sont considérés comme des preuves suffisantes par l'auditeur externe, les soldes retraités serviront à présenter les informations financières comparatives des états financiers de l'exercice s'achevant en 2014.

6. Communication et formation

80. Communication et formation. Les rapports intérimaires destinés au Comité du budget et des finances et au Comité d'audit seront établis une fois par semestre. Les présentations au Conseil du projet seront mensuelles. Les bulletins adressés au personnel des services financiers et administratifs et des bureaux de terrain seront préparés en fonction des besoins.

81. Les activités de formation de sensibilisation seront terminées avant la fin de l'année 2011. Un plan de formation sera élaboré en 2012 et de nouvelles formations seront assurées en 2013.

Activité	Responsable	Sept-11	Oct-11	Nov-11	Déc-11	Jan-12	Fév-12	Mar-12	Avr-12	Mai-12	Juin-12	Juil-12	Août-12	Sept-12	Oct-12	Nov-12	Déc-12		
Principes comptables																			
Rédaction des principes comptables	Équipe du projet	[Barre]				◆													
Examen par un consultant externe	Consultant ext.				[Barre]														
Avis des audits interne et externe	Auditeurs						[Barre]												
Présentation au Comité d'audit									[Barre]										
Finalisation des principes comptables	Équipe du projet														[Barre]				
Règlement financier et Règles de gestion financière																			
Analyse de l'impact sur les pratiques budgétaires	Équipe du projet	[Barre]																	
Analyse des méthodes suivies par d'autres organisations gouvernementales internationales	Équipe du projet	[Barre]																	
Projets de changement du Règlement financier et des Règles de gestion financière	Équipe du projet		[Barre]		◆														
Analyse par le consultant externe	Consultant ext.				[Barre]														
Présentation au Conseil de coordination							[Barre]												
Présentation au Comité d'audit et au CBF								[Barre]											
Proposition finale de changement du Règlement financier et des Règles de gestion financière	Équipe du projet									[Barre]				◆					
Plan comptable																			
Rédaction du plan comptable	Équipe du projet						[Barre]				◆								
Avis des audits interne et externe	Auditeurs										[Barre]								
Finalisation du plan comptable	Équipe du projet														[Barre]				
Analyse des procédures et des lacunes du système SAP																			
Procédure d'achats pour le consultant SAP	Section informatique/ équipe du projet	[Barre]																	
Formation des équipes techniques	DSAC	[Barre]																	
Analyse des procédures et des lacunes du système SAP	Équipe tech./ consultant SAP			[Barre]															
Modèle de procédures ajustées	Équipe tech./ consultant SAP							[Barre]		◆									
Rapport sur les améliorations requises et analyse coût-bénéfice	Consultant SAP							[Barre]		◆									
Décision sur les changements à porter au système	DSAC/Conseil de coordination										[Barre]								
Plan d'exécution	Consultant SAP											[Barre]		◆					
Essai de configuration SAP	Consultant SAP											[Barre]						◆	
Soldes d'ouverture																			
Compilation du livre des actifs	Équipe du projet	[Barre]								◆						[Barre]			
Compilation des données sur les partenariats public-privé	Équipe du projet					[Barre]										◆			
Évaluation provisoire des obligations à l'égard des employés	Équipe du projet															[Barre]			
Analyse des cessations de dépenses (engagements non réglés)	Équipe du projet															[Barre]			
Cessation de la comptabilisation des recettes	Équipe du projet															[Barre]			

Activité	Responsable	Sept-11	Oct-11	Nov-11	Déc-11	Jan-12	Fév-12	Mar-12	Avr-12	Mai-12	Juin-12	Juil-12	Août-12	Sept-12	Oct-12	Nov-12	Déc-12
Communication et formation									◇				◇				
Rapport intérimaire au CBF et au Comité d'audit	Coord. projet																
Présentation au Comité de coordination	Coord. projet	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
Procédure d'achats pour la formation de sensibilisation	Équipe du projet	□	□														
Formation de sensibilisation pour les cadres	Consultant ext.		□	□													
Plan de formation détaillée	Équipe du projet								□	□	□	◆					
Élaboration du matériel de formation opérationnelle	Équipe du projet															□	□

activité □ document ◆ rapport ◇

E. Analyse de risque

82. Le tableau ci-après présente une analyse de risque. Il énumère les risques susceptibles d'affecter la réalisation générale des objectifs du projet ainsi que les mesures prises pour les atténuer.

Risque	Probabilité de l'occurrence	Importance de l'impact	Mesures
1. Les ressources allouées au projet seront insuffisantes pour réaliser les tâches du projet en temps voulu	Modérée	Élevée	Surveillance régulière des opérations budgétaires. Engagement à plein temps d'au moins deux membres du personnel pour travailler sur le projet à tout moment. Surveillance stricte des calendriers des tâches et des documents des consultants externes.
2. Manque de compréhension à l'égard de l'impact des normes IPSAS sur les rapports financiers et les pratiques de budgétisation, et insuffisance consécutive de l'appui des cadres concernés	Modérée	Modérée	Communication et formation complètes pour les cadres en début de projet. Surveillance rigoureuse par le CBF et le Comité d'audit de l'avancement du projet.
3. Manque de consensus parmi les parties prenantes internes pour les questions nécessitant des jugements et décisions de la part des cadres	Modérée	Élevée	Étude des pratiques établies par les organisations du système de l'ONU, en consultation avec le Groupe de travail de l'ONU et plusieurs autres organisations. Établissement des pratiques exemplaires pour la Cour en vue de parvenir à un consensus. Engagement de consultants externes jouissant d'une crédibilité élevée pour les questions clés telles que les changements du Règlement financier et des Règles de gestion financière et les principes comptables. Présentation de rapports réguliers au CBF et au Comité d'audit.
4. Insuffisance des ressources internes et externes nécessaires à l'amélioration des progiciels de gestion intégrés, aux individualisations ou aux configurations d'appui aux normes IPSAS	Élevée	Élevée	Une solide évaluation des procédures appliquées dans plusieurs services fonctionnels, notamment pour les actifs, les actifs incorporels, les achats et les prestations dues aux employés, doit être réalisée pour déterminer les ressources et les changements requis. Procédure de sélection minutieuse des consultants SAP externes. Consultation auprès des organismes de l'ONU dotés d'un système SAP conforme aux normes IPSAS.

<i>Risque</i>	<i>Probabilité de l'occurrence</i>	<i>Importance de l'impact</i>	<i>Mesures</i>
5. Incapacité à compiler les soldes d'ouverture – et à assurer l'exhaustivité, l'existence et l'exactitude du livre des actifs	Faible	Élevée	Les efforts visant à rapprocher et à vérifier les diverses données sur les actifs et à remédier aux écarts seront déployés en début de projet (à compter de septembre 2011).
6. Incapacité à assurer un rapprochement efficace entre les montants budgétaires et les états financiers	Élevée	Élevée	Déterminer en amont les changements à porter au Règlement financier et aux Règles de gestion financière afin de définir précisément les pratiques de budgétisation avant le développement du système. Placer cette question sous étroite surveillance lors de la conception et de l'individualisation du système afin d'assurer l'automatisation des rapports de rapprochement.
7. Insuffisance des compétences requises parmi le personnel	Modérée	Modérée	Élaboration du plan de formation relatif à l'application des principes comptables et du système SAP. L'équipe du projet des normes IPSAS identifiera, en consultation avec les équipes techniques, les changements requis pour mettre à jour les principes, les procédures, les directives et les manuels d'appui aux normes IPSAS.
8. Les états financiers conformes aux normes IPSAS ne présentent pas de manière exacte la situation financière, la performance financière et la marge brute d'autofinancement de la Cour	Modérée	Élevée	Préparation des états financiers modèles avant la fin du premier semestre 2013. Préparation des états financiers retraités pour 2013 et présentation de ces états aux auditeurs externes pour avis préliminaire.