



Assemblée des États parties

Distr. : générale
6 juin 2013

FRANÇAIS
Original : anglais

Douzième session

La Haye, 20-28 novembre 2013

Rapport sur la politique de remplacement des biens*

* Document précédemment publié sous la cote CBF/20/21/Add.1.

*Examen de la Politique de remplacement des biens**

Cour pénale
internationale

Avril 2013



* Reçu par le Secrétariat le 15 avril 2013.

Le présent rapport se fonde sur le rapport intitulé « Review of the Asset Replacement Policy » présenté à la Cour par PwC le 15 avril 2013. Le rapport a été soumis à la Cour en anglais puis traduit en français par celle-ci. PwC n'est pas responsable de toute divergence ou différence entre les versions originale et traduite du rapport.

Résumé analytique

L'Assemblée des États Parties¹ a prié la Cour pénale internationale (« la Cour », ou « CPI ») de revoir ses politiques sur le remplacement et la cession des immobilisations corporelles afin de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité. PwC a été mandaté d'aider la Cour dans cet exercice, en tenant compte, entre autres, des délais d'obsolescence, du statut des biens et de leur utilité aux utilisateurs.

PwC a donc mené une étude des délais d'obsolescence ainsi qu'une évaluation des risques liés au processus de remplacement et de cession des biens de la Cour afin de cerner des occasions d'amélioration et de formuler des recommandations. De plus, PwC a rédigé une nouvelle politique de remplacement et de cession des biens. PwC a fondé son examen sur de la documentation comme ses politique et procédures actuelles, ainsi que sur des entrevues auprès d'intervenants clés de la CPI des services des achats, de réception, d'inspection et de comptabilité.

PwC a évalué la durée de vie utile des principales catégories de biens de la CPI et l'a comparée à celle des immobilisations corporelles d'organisations semblables, puisque l'évaluation périodique de l'obsolescence des immobilisations corporelles peut produire des gains d'efficacité et une meilleure utilisation des biens.

La définition de la durée de vie utile des biens de la CPI est semblable à celle d'autres entités comparables sélectionnées à cette fin. Toutefois, les décisions de radiation et cession de tous les biens devraient se fonder sur une analyse coûts-avantages régulière, comme le fait déjà la CPI pour certains types d'articles de technologies d'information et de télécommunications (TIC), afin de savoir s'il y a lieu de revoir leur durée de vie utile. Ces examens doivent être renouvelés annuellement au moins afin de s'assurer que les biens toujours en service après la fin de leur durée de vie utile déterminée ne sont pas obsolètes et n'ont pas besoin d'être cédés (p. ex., les ordinateurs toujours en service après cinq ans). Ces examens devraient s'insérer dans une approche de gestion du cycle de vie comportant les étapes suivantes :

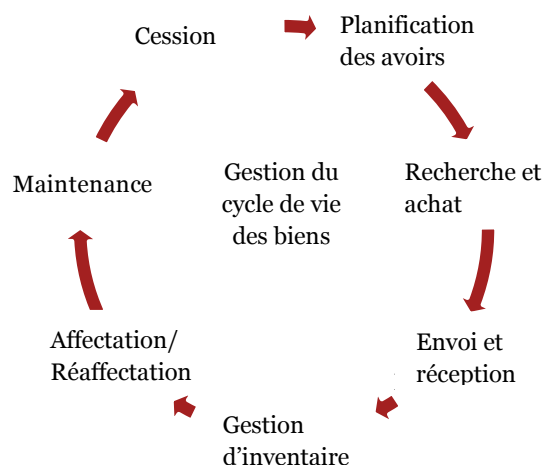


Schéma 1 : Gestion du cycle de vie des biens

¹ Résolution ICC-ASP/11/Res.1, adoptée à la 8^e réunion plénière, le 21 novembre 2012.

Tout le personnel à qui la Cour a confié des immobilisations ou des biens, ou qui y a accès, devrait agir de façon sage et responsable en faisant une utilisation économique de ces biens². Afin de dégager encore davantage d'économies et d'efficacité à chaque étape de la gestion du cycle de vie des biens, la CPI doit continuer de formaliser ses politiques et documenter ses procédures afin d'assurer leur application cohérente.

Cette formalisation et approche de gestion du cycle de vie des biens doit aller main dans la main avec le renforcement des contrôles internes. Nous croyons comprendre que la CPI a lancé cet exercice dans le contexte de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et du module de comptabilité des avoirs du système de gestion de l'information SAP, qui devrait être finalisée d'ici janvier 2014.

Les normes IPSAS et SAP contribueront à la maturité du processus de gestion des biens de la CPI, aspect critique de la prise de possession des nouveaux locaux permanents : l'emménagement aux nouveaux locaux intensifiera les pressions exercées sur la Cour de se doter d'un processus amélioré de gestion des biens, ce qui exigera éventuellement de nouveaux investissements de ressources.

Table des matières

Résumé analytique	3
1 Introduction.....	4
1.1 Contexte	4
1.2 Portée du mandat	5
1.3 Objectifs	6
2 Analyse et conclusions	6
2.1 Processus de gestion des biens de haut niveau de la CPI.....	6
2.2 Durée de vie utile des biens	8
2.3 Évaluations des risques de haut niveau	10
3 Conclusions et recommandations	14
3.1 Conclusions.....	14
3.2 Recommandations	14

1 Introduction

1.1 Contexte

La Cour pénale internationale (« la Cour », ou « CPI ») s'est dite intéressée à revoir et améliorer ses politiques sur le remplacement, la radiation et la cession de ses biens. Cet

² La politique actuelle de la CPI confirme cette responsabilité : « tout le personnel de la Cour, y compris les représentants élus, membres du personnel, consultants, bénévoles, stagiaires et entrepreneurs à qui la Cour a confié l'utilisation d'immobilisations ou de biens, ou qui y ont accès, ont l'obligation de prendre toutes les précautions nécessaires dans leur utilisation. » [traduction libre]

exercice s'insère dans la réaction de la Cour à la demande de l'Assemblée des États Parties de dégager de nouvelles économies et efficacies des opérations de gestion des biens de la CPI.

L'objectif du présent examen est de cerner les améliorations qui peuvent être apportées aux processus de remplacement et de cession des biens puis d'élaborer une nouvelle politique sur la radiation et la cession des biens.

Dans la foulée de la tendance du secteur public en faveur de la transparence et la redevabilité, la CPI a décidé de suivre la recommandation du vérificateur externe voulant l'adoption des normes IPSAS et la conversion au système IPSAS, d'où l'importance accrue d'un suivi plus resserré des variations de l'inventaire de biens, afin d'en permettre l'évaluation.

Par ailleurs, comme la CPI exécute actuellement son Projet de locaux permanents, la révision et l'amélioration générales des politiques sur les avoirs contribuera à un meilleur suivi des immobilisations, puisque ce projet exigera la prise de décisions concernant les biens : quoi déménager (et quand), quoi remplacer et quoi céder.

1.2 Portée du mandat

Le présent examen a pour mandat de revoir les politiques et procédures organisationnelles liées au remplacement des immobilisations corporelles.

La CPI a investi lourdement dans ses immobilisations corporelles depuis sa création en 2002, à raison de 75 % en articles de technologies de l'information et de télécommunications (TIC). Comme les TIC ont une durée de vie utile plus courte que d'autres immobilisations corporelles, le suivi opportuniste et exact de leur cession est une étape importante de leur cycle de vie.

Aux fins de notre évaluation, nous avons recueilli la documentation existante sur la politique et les procédures actuelles de remplacement et radiation des biens. Nous avons donc consulté les documents suivants :

- Instruction administrative ICC/AI/2013/001 du 14 janvier 2013, « Property and Assets Management », pages 1/15 à 6/15;
- Annexe 1 à l'Instruction administrative ICC/AI/2012/003 sur la gestion des immobilisations et des biens, « Thresholds for Tracking Special Items as Assets », pages 7/15 à 13/15;
- Règlement financier et règles de gestion financière, pages 273 à 307;

Notre évaluation se limitait aux politiques et procédures décrites dans ces documents. En vue de compléter notre examen de la politique et des procédures de remplacement et de radiation des biens, nous avons interviewé chacun des acteurs clés suivants :

- Ian Blacker – Chef, Section des TIC;
- Seán Walsh – Chef, Section des services généraux (SSG);
- Marija Vucina – Coordinatrice de projet, IPSAS
- Henk Heemskerk – Agent, Logistique et Transport.

Après l'étude des documents énumérés ci-dessus et nos entrevues de fonctionnaires de la CPI, nous sommes passés à l'évaluation des politiques et procédures de remplacement et radiation des biens. Il est important de se rappeler que notre mandat n'incluait pas la révision ou mise à l'essai de la documentation reçue.

Notre évaluation se fonde et se concentre sur les politiques, procédures et systèmes en place tels qu'ils existaient au moment de notre examen. Nous savons, d'après divers échanges, que la CPI compte mettre en œuvre le module de comptabilité des immobilisations de SAP (FI-AA) et adopter les normes IPSAS le 1^{er} janvier 2014. Certains des risques et recommandations présentés dans ce rapport devront éventuellement être revus à la lumière de ces mises en œuvre.

1.3 Objectifs

L'examen vise trois objectifs :

- À la lumière de nos entrevues, formuler des recommandations d'amélioration fondées sur une évaluation des risques des processus et procédures en vigueur;
- Évaluer la durée de vie utile des principales catégories de biens de la CPI;
- Rédiger une nouvelle version de la politique actuelle (Instruction administrative ICC/AI/2013/001 du 14 janvier 2013) tenant compte des risques et recommandations connexes.

Les résultats détaillés de notre évaluation, les risques cernés et les recommandations d'amélioration sont présentés dans les sections suivantes du présent rapport. La proposition de politique révisée fera l'objet d'un document à part.

2 Analyse et conclusions

2.1 Processus de gestion des biens de haut niveau de la CPI

Avant d'aborder le remplacement et la radiation des biens, objectif du présent examen, et afin de permettre au lecteur de bien contextualiser et interpréter les risques décrits dans la présente section, il importe d'expliquer le processus général de gestion des biens à la Cour pénale internationale.

Création et acquisition

- Chaque Section définit ses besoins particuliers en matière de biens, en fonction de la proposition de budget (décentralisée) de la Section;
- L'achat d'articles de TIC se fait en consultation avec la Section des TIC afin de s'assurer que ces articles de TIC pourront être soutenus et maintenus.

Réception et utilisation

- Sur réception, les biens sont inscrits au registre de gestion des biens par l'Unité de la logistique et des transports (ULT) de la Section des services généraux. L'on y indique l'information de base de l'article, ainsi qu'une estimation de sa vie utile aux fins du système IPSAS.
- Le système actuel de gestion des biens est une base de données Microsoft Access, maintenue par l'ULT. Par ailleurs, la Section des TIC tient son propre registre de tous les équipements de TIC, y compris des biens non consommables qui sont remis aux utilisateurs finaux. La mise en œuvre du module de comptabilité des avoirs de SAP est

prévue pour janvier 2014; un catalogue unique d'avoirs dans SAP remplacera l'actuel double registre des articles de TIC.

- Lorsqu'un bien est reçu sur le terrain, le fonctionnaire hors siège doit transmettre une copie du récépissé à l'ULT à des fins d'inscription de l'article au registre.
- L'article est ensuite attribué à une unité organisationnelle (UO) et, le cas échéant, à un utilisateur. L'utilisateur ou l'UO signe un récépissé et l'ULT actualise l'emplacement de l'article dans la base de données Microsoft Access.
- Lorsque le statut ou le responsable d'un article change, l'UO ou le fonctionnaire hors siège doit transmettre une copie de la documentation (émission, cession, etc.) à l'ULT à des fins d'actualisation de la base de données.

Radiation et cession

- Lorsqu'un bien atteint la fin de sa vie utile, le Chef de section amorce la procédure de radiation et de cession.
- Pour les articles de TIC, la Section des TIC examine l'article pour confirmer qu'il arrive bien à la fin de sa vie utile.
- L'article est remis à l'ULT, qui prépare la documentation à l'intention du Comité de contrôle du matériel (CCM).
- L'ULT demande au CCM de recommander la radiation, ainsi qu'une méthode de cession appropriée.
- Le CCM en réunion examine les cas de radiation, approuve et propose des méthodes de cession et examine le degré de responsabilité de l'employé par rapport au bien perdu, volé ou endommagé.
- Selon la catégorisation des cas, le CCM se réunit pour étudier un cas ou émettre une recommandation écrite. Dans chaque cas, le CCM prépare un rapport à l'intention du Greffier recommandant la cession ou la réparation de l'article et recommandant une méthode appropriée.
- En cas de perte ou de vol, le CCM demande un rapport d'incident de la Sécurité et en tient compte. Le CCM préparera un rapport à l'intention du Greffier sur le degré de responsabilité de l'employé.
- La liste des cas approuvés par le CCM, y compris les biens à radier et la méthode recommandée, est signée par le Greffier.
- Les biens sont remis à l'ULT pour cession physique conformément à la méthode proposée par le CCM.
- Les méthodes de cession recommandées peuvent être les suivantes :
 - Vente tel quel, sur place;
 - Échange (véhicules seulement);
 - Vente à un prix symbolique;
 - Cannibalisation pour réutilisation de pièces et mise à la ferraille du reste;
 - Destruction complète et mise à la ferraille;
 - Vente comme ferraille;
 - Mise au rencart comme ferraille; et

- Don à un gouvernement, à une agence gouvernementale ou à une organisation sans but lucratif.

Traitement comptable

- La comptabilité de la CPI suit les normes comptables de l'ONU. Les comptes de la Cour sont établis sur la base de la comptabilité de caisse modifiée et, à l'exception des contributions volontaires, les revenus, dépenses, actifs et passifs sont reconnus sur la base de la comptabilité d'exercice³.
- Comme les biens non consommables ne sont pas reconnus comme des avoirs dans le bilan, aucun amortissement n'est appliqué.

2.2 Durée de vie utile des biens

Comme il est mentionné dans les objectifs à la section 1.3, l'un des objectifs du présent examen est de trouver de nouvelles économies au chapitre du remplacement des biens de la CPI. La révision périodique des délais d'obsolescence et de leur validité peut permettre d'atteindre des gains d'efficacité ainsi que l'utilisation optimale de biens. Le tableau ci-dessous résume les différentes catégories de biens et leur durée de vie utile, telles que définies par la CPI.

Catégorie de bien	Vie utile (Années)
Véhicules	4 à 6
Mobilier et installations	7
Équipement de TIC	3,5 à 5
Autres biens	4 à 20
Siège ⁴	40

Tableau 1 : Catégories et durée de vie utile des biens

Nous avons examiné les états financiers de la CPI afin d'en dégager les différentes catégories de biens. Le tableau ci-dessous présente les différentes catégories de biens (biens non consommables) et leur solde de clôture au 31 décembre 2011, tels que définis dans les états financiers de 2011 de la Cour.

Catégorie de gestion des biens	Solde de clôture au 31 décembre 2011 (€) ⁵
Équipements de TIC	8 286 086
Équipement de sécurité	821 366
Équipement de services généraux	1 106 666
Véhicules et équipement de transport	979 859
Équipement du Bureau du Procureur	1 401 930
Autre équipement	1 596 282
Tribunaux et Chambre préliminaire	1 362 918
Total	15 555 107

Tableau 2 : Solde de clôture par catégorie de gestion des biens au 31 décembre 2011

Les soldes de clôture révèlent que les équipements de TIC représentent 53,3 % de tous les biens non consommables. Dans notre examen de la durée de vie utile des biens, nous nous sommes concentrés sur les équipements de TIC, la plus importante des catégories de biens. Ces chiffres corroborent les dires de nos interviewés, qui ont confirmé l'aspect prioritaire de la catégorie des articles de TIC.

³ Tel qu'indiqué dans les états financiers de la CPI au 31 décembre 2011. À noter que ce ne sera plus le cas à l'avenir puisque la CPI passe aux normes IPSAS.

⁴ Structure de l'immeuble seulement; la durée de vie utile des installations, locaux, finitions, etc. varie de 5 à 40 ans.

⁵ ICC-ASP/11/12, états financiers pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011.

La règle d'or généralement acceptée veut que la durée de vie utile des biens d'une organisation dépend toujours de la façon par laquelle elle utilise ses biens. De plus, les experts des normes IFRS et IPSAS affirment qu'il n'y a pas de « meilleure pratique » type pouvant s'appliquer indistinctement à toutes les organisations (p. ex., « tous les ordinateurs doivent être amortis sur cinq ans tout le temps et partout »).

Afin de bien évaluer la définition de durée de vie utile telle que décidée par la CPI, nous l'avons comparée à celle d'autres organisations au niveau des catégories de biens générales. Les organisations choisies aux fins du présent exercice de comparaison incluent deux agences de l'ONU, une institution publique européenne, une société anonyme de droit public belge et trois multinationales privées.

Le tableau ci-dessous présente les normes de durée de vie utile appliquées par la CPI et par d'autres organisations de comparaison, au niveau des catégories de biens⁶.

Catégorie de biens	CPI	Agence ONU #1	Agence ONU #2	Institution publique européenne	Société belge	Société privée IFRS
Équipements de TIC ⁷	3,5 ⁸ à 5	4	4	4	4 à 5	3 à 5
Véhicules	4 à 6	5	5	s. o.	4 à 15	5 à 15
Meubles et installations	7	5	12	4 à 10	5	5 à 15
Autre équipement ⁹	4 à 5	5	5	4 à 10	5	5 à 15
Immeubles	20 à 40	15 à 50	15 à 100	25	20 à 50	20 à 40
Fondations et murs	40	50	s. o.	s. o.	50	s. o.
Parements	20	15	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

Tableau 3 : Comparaison des durées de vie utile par catégorie de biens

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la durée de vie utile estimée par la CPI se compare à celle employée par les autres organisations pour les principales catégories de biens, soit les équipements de TIC, les véhicules, les meubles et installations et autre équipement. Du point de vue purement comptable, l'on peut dire que la durée de vie utile telle que définie par la CPI se défend et qu'en principe, elle ne dévie pas significativement de celle employée par les diverses entités de comparaison. Ceci étant dit, les points suivants devraient être considérés par la CPI :

- La durée de vie utile des ordinateurs portatifs et de bureau est établie à 3,5 ans. Or, nos entrevues avec les intervenants de la CPI révèlent que les ordinateurs sont généralement conservés pendant quatre ou cinq ans, en d'autres mots, la durée de vie utile escomptée est plus longue que la durée de vie utile estimée. Même si la durée de vie utile est comparable à celle employée par les entités de comparaison, sa définition devrait être ré-examinée afin de s'assurer qu'elle correspond bien à la durée d'utilité espérée à la CPI¹⁰. Ceci présuppose la participation des utilisateurs des biens pour déterminer la durée de vie effective des articles ainsi que les principaux facteurs sous-tendant l'estimation de la durée de vie utile. Cet exercice devrait se faire régulièrement (au moins annuellement), en continu.
- Nous avons constaté que certains articles dans la base de données de gestion des biens sont en service depuis plus longtemps que la durée de vie utile établie pour leur catégorie de bien et que le nombre d'années d'utilisation généralement accepté pour ces articles. Par exemple, certains ordinateurs sont en service depuis huit ans, alors

⁶ Ces organisations comptent entre 2 400 et 32 600 employés et un PPE allant de 47 à 5 600 millions d'euros.

⁷ Équipements de technologies de l'information et de communications, armoires de serveurs exclues.

⁸ Ce chiffre se fonde sur une politique de comptabilité IPSAS provisoire en cours de révision.

⁹ Autres équipements, équipement de sécurité exclu.

¹⁰ <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/ipsas-17-property-plant-3.pdf> (page 525, paragraphe 73).

que leur durée de vie utile est établie à 3,5 ans et que le nombre d'années d'utilisation généralement accepté pour les ordinateurs est de quatre à cinq ans. Il faudrait faire enquête pour savoir si ces articles sont toujours en service ou s'ils sont devenus obsolètes et que le processus de radiation et cession a tout simplement été reporté. Nous croyons comprendre que ce genre de cas peut être détecté à la faveur de l'exercice de contrôle d'inventaire annuel de la CPI.

- Du point de vue des coûts, la pratique généralement acceptée veut qu'un bien soit employé jusqu'à ce que son coût de maintenance surpasse son coût de remplacement, en d'autres mots qu'il devienne plus cher de maintenir l'article que d'en acheter un neuf. D'après nos entretiens avec le Chef de la Section des TIC, nous avons appris que ce principe est appliqué aux équipements de TIC grâce à des analyses coûts-avantages régulières. Le coût de maintien et mise à jour des équipements de TIC est comparé à celui de l'achat de nouveaux équipements, en tenant compte des exigences futures de maintenance et de mise à jour imposées par l'évolution des matériels et logiciels (p. ex., nouvelle version de Microsoft Windows, changements de logiciels anti-virus ayant une incidence sur la performance de l'ordinateur, etc.). Des analyses coûts-avantages régulières pourront favoriser l'utilisation optimale des biens et les gains d'efficacité, fonder les décisions de radiation et cession des biens et justifier toute décision de rajuster les estimations de durée de vie utile. Pour optimiser encore davantage les gains d'efficacité, l'on pourra appliquer ce genre d'analyse à toutes les catégories de biens, si ce n'est déjà fait dans la pratique.

2.3 Évaluations des risques de haut niveau

Bien à part l'analyse de la durée de vie utile des biens et les recommandations faites à cet égard, nous avons également cerné plusieurs risques liés au remplacement et à la cession des biens. Cette évaluation des risques se fonde sur les documents que nous avons analysés, les entrevues menées auprès de fonctionnaires de la CPI et les pratiques exemplaires généralement employées par d'autres organisations comparables. Ces risques sont hiérarchisés dans le tableau suivant.

Niveaux de risques	
Élevé	Attention immédiate requise (recommandations prioritaires)
Moyen	Attention requise (recommandations faites)
Faible	Peu ou pas d'attention requise (aucune recommandation)

Tableau 4 : Niveaux de risques

Notre évaluation des risques ne vise pas à déterminer si inefficience il y a, ou de quelle envergure, mais plutôt de souligner des domaines d'amélioration à des fins d'efficacité et d'efficacité. Des tests et analyses supplémentaires s'imposeront pour déterminer et quantifier l'incidence de ces améliorations.

Le tableau ci-dessous résume les risques cernés ainsi que leur priorité.

N° de risque	Type de risque	Risque observé	Niveau de risque
--------------	----------------	----------------	------------------

N° de risque	Type de risque	Risque observé	Niveau de risque
1	Pannes de la gestion du cycle de vie des biens	<p>Les politiques actuelles n'adoptent pas une perspective du cycle de vie complet dans la gestion des biens afin d'optimiser la pleine exploitation des avoirs.</p> <p>L'Instruction administrative en vigueur, pilier de la gestion des biens, ne fournit pas de perspective claire du cycle de vie complet des biens.</p> <p>Nous savons que le service des Achats se réunit trimestriellement avec les Chefs de Section pour connaître leurs besoins et planifier les achats. De plus, le Comité d'examen des marchés rédige des avis sur les achats à l'intention du Greffier. Toutefois, il n'existe actuellement aucun lien direct entre le service des Achats et l'inventaire des biens.</p> <p>Il appert des diverses entrevues auprès de la direction de la CPI que le Chef de la Section des TIC examine personnellement chaque achat d'équipement de TIC. Ce contrôle, manuel, n'est ni formalisé ni documenté. Ceci dit, nous savons que le projet SAP permettra d'automatiser ce contrôle et qu'il aura une incidence bénéfique sur l'optimisation des biens. Par ailleurs, il réduira les risques et problèmes inhérents à l'isolement des deux fonctions (p. ex., achats d'articles déjà en stock ou disponibles dans d'autres services).</p>	Élevé
2	Risque de gouvernance – politique, processus et procédures	<p>La CPI centralise toutes ses politiques et procédures dans son intranet, dans un catalogue de gestion des biens accessible à tous les employés de la CPI.</p> <p>Ce catalogue est le point de départ de toutes les questions liées à la gestion des biens et, à ce titre, devrait inclure toutes les politiques et procédures s'appliquant à toutes les catégories de biens, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique/procédures sur les biens consommables; • Procédure normalisée sur l'évaluation des biens; • Procédure normalisée sur la maintenance et la réparation des biens; • Procédure normalisée sur la réception et l'inspection d'articles; • Procédure normalisée sur le dénombrement et le rapprochement des stocks physiques; • Procédure normalisée sur la vente ou l'échange des biens. 	Moyen

N° de risque	Type de risque	Risque observé	Niveau de risque
3	Risque de gouvernance – politique, processus et procédures	<p>L'absence d'une définition claire des responsables de processus et d'instructions ou directives sur la gestion des biens pourrait entraver l'application uniforme des politiques et procédures actuelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les chefs d'unité organisationnelle doivent disposer de critères plus précis sur lesquels fonder leurs décisions de cession de biens. De tels critères favoriseraient également une application uniforme des politiques et processus de remplacement de biens. 	Moyen
4	Intégralité de la radiation et cession des biens	D'après nos entretiens, il appert qu'il existe effectivement des contrôles internes sur l'exécution de la radiation et cession des biens. Toutefois, ces contrôles sont faibles et pas toujours formalisés ou documentés. La CPI devrait formaliser et renforcer ces contrôles de façon que lorsque des articles atteignent la fin de leur vie utile, ils soient bel et bien radiés et cédés.	Élevé
5	Validité de la radiation et cession des biens	Tout processus officiel d'approbation de radiation et cession de biens exige une recommandation écrite du CCM et l'approbation officielle du Greffier. Or, il n'existe aucun moyen de vérifier a posteriori la validité du processus d'approbation ou de radiation et cession de biens. Il existe un contrôle semblable dans le cadre de l'exercice annuel de contrôle des stocks, où l'on fait enquête sur les articles qui ont été approuvés de façon informelle. Ce genre de contrôle devrait être documenté dans la procédure normalisée de contrôle des stocks annuel.	Moyen
6	Intégralité de la documentation du processus de vérification physique	<p>L'Instruction administrative en vigueur fournit une description générale de l'exercice de dénombrement et rapprochement des stocks, mais il n'existe pas de procédure normalisée décrivant, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comment cet exercice annuel doit être exécuté; • les rôles et responsabilités des uns et des autres. <p>L'absence d'un processus bien documenté de dénombrement et rapprochement des stocks pourrait indiquer un risque de mauvaise qualité des données.</p>	Moyen

N° de risque	Type de risque	Risque observé	Niveau de risque
7	Risques liés aux systèmes	<p>L'emploi de deux bases de données différentes pour la gestion des biens peut présenter des risques et occasionner des problèmes. En plus de la base de données de gestion des biens Access, catalogue central de tous les biens, on compte aussi la base de données de tous les matériels de TIC remis aux utilisateurs finaux, créée par la Section des TIC. Comme ces deux bases de données fonctionnent en vase clos, il se peut qu'il y ait des incohérences entre elles (p. ex., nombre de matériels de TIC, emplacements, etc.).</p> <p>Ce dédoublement de catalogues pourrait limiter la connaissance des Achats des stocks de biens, de leur vie utile et des besoins en matière de matériel. La direction a expliqué que ce problème se réglera de lui-même avec la mise en œuvre de SAP, prévue pour janvier 2014. Le module de gestion des avoirs de SAP servira de catalogue central des biens et inclura le catalogue du Service des TIC.</p>	Moyen
8	Intégralité des fichiers de biens	<p>Le système de gestion des biens, la base de données centrale Microsoft Access administrée par le Groupe de contrôle du matériel et des stocks (Unité de la Logistique et des Transports), ne contient aucune information sur l'emplacement physique de chacun des biens. La base de données comporte un champ « Emplacement », mais celui-ci n'est pas toujours rempli.</p> <p>Il sera donc difficile de trouver des articles pendant les vérifications physiques, ce qui alourdira et allongera le processus.</p>	Faible
9	Intégralité de la documentation des processus	<p>Il n'existe actuellement aucune procédure documentée de détermination de la valeur de vente et d'échange des biens.</p> <p>Même si la direction a indiqué que le volume de biens vendus est très faible et que chaque vente ou échange est documenté, il reste un risque que les biens ne soient pas vendus à un prix approprié.</p> <p>Les véhicules sont souvent échangés contre des véhicules neufs; or, il n'existe aucune directive claire sur les échanges de véhicules ou d'autres biens.</p>	Faible

Tableau 5 : Aperçu des risques cernés

3 Conclusions et recommandations

3.1 Conclusions

Rappelons que l'Assemblée des États Parties avait prié la Cour de revoir les politiques de la CPI sur le remplacement et la cession de biens afin de trouver de nouvelles économies et efficacies, en tenant compte, entre autres, des délais d'obsolescence, du statut des biens et de leur utilité aux utilisateurs.

La durée de vie utile telle que définie par la CPI ne diverge pas de façon significative de celle employée par les entités choisies à des fins de comparaison. Toutefois, les décisions de radiation et cession devraient également se fonder sur des analyses coûts-avantages périodiques (comme c'est déjà le cas pour certains types d'articles de TIC) qui pourront faire apparaître le besoin de rajuster les estimations de durée de vie utile. Quoi qu'il en soit, les biens utilisés au-delà de leur durée de vie établie devraient faire l'objet d'un examen annuel afin de s'assurer qu'ils ne sont pas devenus obsolètes et qu'ils ne devraient pas être radiés (p. ex., ordinateurs toujours en service après cinq ans).

Grâce à son évaluation des risques de haut niveau, PwC a cerné plusieurs occasions de remplacement et de cession de biens, dont notamment :

- Les politiques ne couvrent pas le cycle de vie complet des biens, ce qui ne favorise pas la pleine exploitation des avoirs. Il y a lieu de combler les lacunes.
- Une meilleure définition des rôles et responsabilités des responsables de processus pour la gestion des biens favorisera l'application uniforme des politiques et procédures au sein de l'organisation.
- Une plus étroite collaboration des fonctions d'achat et de gestion des biens favorisera l'utilisation optimale des biens¹¹.
- Des contrôles internes d'intégrité et de validité de la radiation et la cession des biens sont en place. Toutefois, ces contrôles devraient être formalisés et documentés.

Dans la prochaine section, nous détaillons les actions que nous recommandons pour saisir les occasions susmentionnées.

3.2 Recommandations

Tout le personnel à qui la Cour a confié des immobilisations ou des biens, ou qui y a accès, devrait agir de façon sage et responsable en faisant une utilisation économique de ces biens. Comme il est mentionné dans la section précédente, afin d'atteindre de nouvelles économies et efficacies, la CPI devrait se pencher sur chaque étape de la gestion du cycle de vie des biens, formaliser ses politiques et documenter ses procédures afin d'assurer leur application uniforme et de renforcer ses contrôles internes. Nous croyons savoir que la CPI a déjà lancé cet exercice dans le contexte de la mise en œuvre des nouvelles normes comptables IPSAS et de la transition vers SAP (toutes deux prévues pour janvier 2014).

¹¹ Nous savons que la Cour est en train d'examiner la façon d'automatiser le lien entre les fonctions d'achat et de gestion des biens dans le cadre du projet SAP.

Forts de notre examen des politiques et procédures normalisées de remplacement et de cession de biens, ainsi que des risques connexes (élevés et moyens), nous avons formulé des recommandations détaillées à l'intention de la CPI. Chaque recommandation ci-dessous inclut la description du problème, une recommandation et une description de l'incidence de la recommandation.

Les examens des délais d'obsolescence devraient s'insérer dans une approche de gestion du cycle de vie telle que celle illustrée ci-dessous. Du *point de vue de l'efficacité*, l'approche de gestion du cycle de vie des biens favorisera la pleine exploitation des avoirs.

Afin de dégager de nouvelles économies et efficacités à chacune des étapes de la gestion du cycle de vie des biens (illustré ci-dessous), la CPI devrait formaliser et documenter ses politiques et procédures afin d'en assurer l'application uniforme et de renforcer encore davantage ses contrôles internes pour optimiser l'exploitation des avoirs. La CPI prépare actuellement sa transition aux normes IPSAS, prévue pour janvier 2014, et devrait en profiter pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus de remplacement des biens.

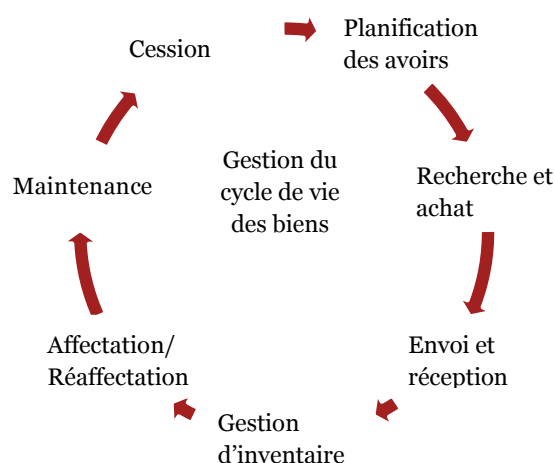


Schéma 3 : Gestion du cycle de vie des biens généralement acceptée

Le défi pour la CPI consistera à se doter de contrôles robustes sans trop alourdir les processus. Dans la mise en œuvre des recommandations (détaillées dans la section suivante), la CPI devra toujours favoriser l'efficacité dans une optique de coûts-avantages (ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations, coût opérationnel).

1) Développer une perspective de gestion du cycle de vie des biens	
Problème	<p>Les politiques actuelles ne tiennent pas compte de l'intégralité du cycle de vie dans la gestion des biens.</p> <p>L'Instruction administrative en vigueur, pilier de la politique de gestion des biens, ne fournit pas de perspective claire du cycle de vie complet des biens.</p> <p>Afin de favoriser la pleine exploitation des avoirs, la politique doit tenir compte de l'intégralité du cycle de vie des biens, tel qu'illustré dans le schéma ci-dessus.</p> <p>Risque(s) : 1</p>
Recommandation	<p>La CPI devrait suivre les pratiques exemplaires du secteur et adopter une perspective de gestion des biens tenant compte de l'intégralité de leur cycle de vie et en incluant les étapes de planification, recherche et achat des biens.</p>

	<p>Le système SAP devrait favoriser l'intégration du processus de gestion du cycle de vie des biens. Un système de planification de ressources d'entreprises est essentiel; toutefois, il ne constitue pas à lui seul une solution intégrée de gestion des biens. La CPI peut préparer son passage à SAP en adaptant ses processus et politiques comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les moyens de mieux intégrer les processus d'achat et de gestion des biens; • Collaborer avec les Achats pour améliorer la planification des avoirs et créer un plan de radiation des biens; • Communiquer avec les Achats sur les rôles et responsabilités des uns et des autres dans le cadre d'un processus intégral de gestion du cycle de vie des biens; • Définir clairement le processus et la désignation de réutilisation des biens (meilleure visibilité des articles disponibles); • Aborder chaque catégorie de biens décrite dans la politique de cession de biens, dans des procédures administratives et directives détaillées (c.-à-d. qu'il n'existe actuellement aucune directive détaillée sur la façon de gérer les biens consommables et immobiliers).
Incidence	L'expansion du processus de gestion du cycle de vie des biens pour inclure la planification, la recherche et l'achat des biens favorisera la planification, la prévision, la budgétisation, la gestion de la demande et l'utilisation des biens.

2) Créer une fonction centralisée de gestion des biens

Problème	<p>Les responsabilités liées à la gestion des biens se partagent entre le Chef de l'Unité de la logistique et des transports, l'adjoint principal de logistique et l'adjoint du Groupe de contrôle du matériel et des stocks. Ces responsabilités incluent l'inscription des articles reçus au registre, l'actualisation du registre en fonction des récépissés reçus des autres unités et des bureaux hors siège, la proposition de changements aux politiques et procédures, etc.</p> <p>Il n'existe actuellement aucune fonction centralisée responsable de la gestion des biens, responsable du processus de bout en bout, et chargée de l'élaboration de directives et de l'application uniforme des politiques et procédures dans toutes les Sections de la CPI. Des politiques et processus centralisés de gestion des biens favoriserait l'utilisation efficiente des ressources dans l'ensemble de l'organisation et inciterait les utilisateurs à faire un emploi économique des biens de la CPI.</p> <p>Risque(s) : 1, 2 et 3</p>
Recommandation	<p>L'on devrait créer une fonction centralisée vouée à la gestion des biens au nom de toutes les Sections de la CPI. Elle veillerait à l'application uniforme des politiques de gestion des biens et des politiques IPSAS, à la facilitation de la transition vers SAP et à la coordination entre toutes les fonctions prenantes au cycle de vie intégral des biens.</p> <p>Cette fonction de gestion centralisée des biens serait chargée de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un manuel de gestion centralisée des biens. Ce manuel devrait se fonder sur la perspective des coûts du cycle de vie et aligner les processus de gestion des biens sur les fonctions de gestion des biens. • Émission de directives aux bureaux extérieurs sur l'application uniforme des politiques de gestion des biens et des politiques IPSAS, et sur la transition vers SAP. • Création d'une base de données de procédures normalisées évolutives adaptées aux changements, p. ex., SAP, normes IPSAS. • Actualisation des politiques et procédures.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de la performance par rapport à des indicateurs clés adaptés à l'environnement de la CPI. • Définition claire des fonctions, rôles et responsabilités en matière de gestion des biens. • Des politiques, processus et mesures d'exécution favorisant une meilleure utilisation des biens. • Promotion de la réutilisation de tout article excédentaire en examinant chaque emplacement pour voir si un article pourrait y être utile. • Formation.
Incidence	Une fonction de gestion des biens unique favorisera la meilleure utilisation des ressources, l'application uniforme des politiques et le partage de pratiques exemplaires d'un bout à l'autre de l'organisation.

3) Documenter la procédure de contrôle des stocks annuelle

Problème	<p>La politique actuelle sur le remplacement et la cession de biens ne contient qu'une description de haut niveau du processus de dénombrement et de rapprochement d'inventaire. Il n'existe actuellement aucune procédure normalisée documentée décrivant l'exercice annuel de dénombrement et de rapprochement d'inventaire ou les rôles et responsabilités des uns et des autres dans ce processus.</p> <p>L'absence d'un processus clairement documenté de prise d'inventaire physique peut donner lieu à des problèmes de qualité de données.</p> <p>Risque(s) : 5 et 6</p>
Recommandation	<p>La CPI devrait émettre des instructions détaillées sur la prise d'inventaire physique et le rapprochement dans le cadre d'une procédure normalisée, et se reporter à cette procédure dans sa politique sur le remplacement et la cession de biens. Les instructions devraient couvrir les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envergure de la prise d'inventaire physique; • Choix du moment, calendrier et dates d'échéance; • Rôles et responsabilités; • Méthode de prise d'inventaire; • Éluclidation et conciliation des incohérences; • Documentation des résultats et certification; • Actions de radiation et cession connexes; • Étude de la validité des cessions; • Directives sur la consignation et l'actualisation de l'emplacement physique des articles dans la base de données de gestion des biens; • Directives sur le placement et l'emploi uniformes des étiquettes d'identification des biens (p. ex., codes à barres).
Incidence	Un processus annuel de prise d'inventaire physique bien défini réduira le nombre d'incohérences et améliorera la fonction de gestion des biens.

4) Élaborer des indicateurs clés de gestion des biens

Problème	<p>La direction de la Section des services généraux signale qu'elle effectue une évaluation régulière de la performance du système de gestion des biens, dont un contrôle du nombre de radiations et cessions, du nombre de biens perdus, des résultats de la prise d'inventaire physique, de la résolution des incohérences, etc.</p> <p>Toutefois, il n'existe aucune documentation officielle de ces contrôles et examens permettant de délimiter, mesurer et évaluer la performance des processus de gestion des biens.</p> <p>Risque(s) : 1</p>
-----------------	--

Recommandation	<p>Nous recommandons l'adoption d'une suite d'indicateurs clés de la performance du système de gestion des biens, adaptée aux besoins de la CPI, et incluant des indicateurs clés particuliers pour la cession et radiation de biens.</p> <p>Ces indicateurs clés de la performance devraient être contrôlés, documentés et compilés mensuellement, être compatibles aux normes IPSAS et applicables à l'ensemble de la gestion du cycle de vie des biens.</p> <p>Voici quelques exemples d'indicateurs clés de la performance applicables à la prise d'inventaire physique et au remplacement et à la cession de biens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours requis pour effectuer la prise d'inventaire physique et le rapprochement; • Pourcentage d'exactitude de l'inventaire physique; • Coût de la gestion des biens par rapport à la valeur totale des biens; • Proportion de l'inventaire inactif; • Pourcentage de biens perdus; • Pourcentage de matériels endommagés; • Pourcentage de matériels radiés effectivement cédés.
Incidence	<p>Les indicateurs clés de la performance sur la gestion des biens permettent d'évaluer la performance et de cerner les risques éventuels et domaines d'améliorations.</p>

5) Développer des directives administratives pour la gestion des biens hors siège

Problème	<p>Il n'existe pas de procédure administrative détaillée décrivant les rôles et responsabilités pour la gestion des biens hors siège. La politique actuelle ne présente qu'un résumé de haut niveau du rôle des directeurs de bureaux hors siège.</p> <p>Risque(s) : 3</p>
Recommandation	<p>Nous recommandons la création de directives ou procédures sur la gestion des biens hors siège. Ces procédures administratives devraient bien définir les rôles et responsabilités en matière de gestion des biens hors siège et couvrir les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attribution d'articles aux utilisateurs finaux sur le terrain; • Transfert d'articles entre utilisateurs finaux sur le terrain; • Identification et consignation d'articles prêts pour la radiation; • Étapes à suivre en cas de perte, d'endommagement ou de vol de matériel; • Exigence que les utilisateurs finaux restituent tous les biens avant de quitter le terrain; • Processus d'auto-déclaration annuelle par les utilisateurs finaux des articles attribués.
Incidence	<p>Une procédure normalisée de gestion des biens hors siège favorisera l'application uniforme de la politique de remplacement des biens, facilitera l'attribution de matériel aux utilisateurs finaux, accroîtra la mobilité du matériel sur le terrain (pour des gains d'efficacité et éventuelles économies) et réduira le nombre d'erreurs dans la prise d'inventaire physique grâce à une meilleure visibilité des rôles et responsabilités des uns et des autres.</p>

6) Renforcer et formaliser les contrôles internes d'exhaustivité et de validité de la radiation et cession des biens

Problème	<p>Le manque de contrôles internes documentés de l'exhaustivité et la validité de la radiation et cession des biens pourrait se solder par des retards dans la radiation et cession physique de biens, d'où une augmentation du risque de cessions non autorisées.</p> <p>Il existe des contrôles internes de l'exhaustivité de la radiation et cession des</p>
-----------------	---

	<p>biens. Toutefois, ces contrôles sont insuffisants et pas toujours formalisés ou documentés.</p> <p>De plus, il n'existe aucun contrôle officiel a posteriori du processus d'approbation et de validité des radiations et cessions. Le processus annuel de prise d'inventaire prévoit une vérification des articles approuvés sans autorisation, mais ce contrôle n'est ni documenté ni officiel.</p> <p>Risque(s) : 4 et 5</p>
Recommandation	<p>Nous recommandons l'analyse et le renforcement des contrôles internes existants afin d'assurer l'exhaustivité et la validité des radiations et cessions de biens.</p> <p>La liste ci-dessous donne des exemples de contrôles internes efficaces d'exhaustivité et de validité des radiations et cessions de biens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécution d'un examen périodique des matériels et de leur état physique afin de s'assurer que tous les articles en fin de vie sont repérés; • Produire un rapport de contrôle périodique pour s'assurer que le processus de radiation et de cession des biens ainsi repérés est bien exécuté; • Établir un délai de rétention approprié; • Etc.
Incidence	<p>Un contrôle interne amélioré et documenté de l'exhaustivité et de la validité des radiations et cessions de biens limitera leur détérioration et dévaluation, évitera les cessions non autorisées et améliorera l'utilisation générale des biens.</p>

7) Passer à un système unique de gestion des biens

Problème	<p>La CPI utilise actuellement deux bases de données de gestion des biens. En plus de la base de données Access, catalogue central de tous les biens, on compte aussi la base de données de tous les matériels de TIC remis aux utilisateurs finaux, créée par la Section des TIC. Comme ces deux bases de données fonctionnent en vase clos, il se peut qu'il y ait des incohérences entre elles (p. ex., nombre de matériels de TIC, emplacements, etc.).</p> <p>Ce dédoublement de catalogues pourrait limiter la connaissance des Achats de l'état d'inventaire des biens, de leur vie utile et des besoins en matière de matériel.</p> <p>Risque(s) : 3 et 7</p>
Recommandation	<p>À la lumière de la mise en œuvre du module SAP de comptabilité des avoirs, nous recommandons l'utilisation d'un seul catalogue de gestion centralisée des biens, accessible à toutes les parties prenantes au processus de gestion des biens. Le catalogue central autorisera le partage des biens et améliorera la visibilité des articles excédentaires pour les diverses sections de la CPI.</p>
Incidence	<p>Un catalogue de gestion centralisée des biens autorisera et améliorera la pleine exploitation des avoirs et réduira la fréquence d'articles excédentaires.</p>

8) Définir les responsabilités d'un comptable chargé des immobilisations

Problème	<p>La transition aux normes IPSAS exigera éventuellement la définition des rôles et responsabilités d'un comptable chargé de la comptabilité des immobilisations. Ce comptable assurerait le contrôle final de la consignation des avoirs aux fins de l'information financière. Cette personne devrait donc être experte en matière de normes d'information financière et de processus de gestion des biens à la Cour.</p>
-----------------	--

Recommandation	<p>Risque(s) : 2</p> <p>Créer un poste de comptable chargé des immobilisations et définir ses responsabilités conformément aux exigences des normes IPSAS et SAP. Le comptable chargé des immobilisations sera responsable de la consignation du coût des nouvelles immobilisations, du suivi des immobilisations existantes à des fins comptables, de la consignation de l'amortissement des biens, et de la comptabilité des cessions d'immobilisations.</p> <p>Les responsabilités concernant plus particulièrement la radiation et cession d'immobilisations inclueront les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer et administrer un système de contrôles, procédures et formulaires pour la consignation des immobilisations et inventaires; • Consigner les cessions d'immobilisations dans le système comptable; • Contrôler les calculs d'amortissement pour les immobilisations; • Contrôler et actualiser l'échéancier détaillé des immobilisations et l'amortissement cumulé; • Assurer la cohérence des classifications CAPEX/OPEX; • Analyser l'obsolescence potentielle des immobilisations; • Superviser les tests de dépréciation périodiques des immobilisations corporelles; • Superviser la prise d'inventaire physique périodique des immobilisations; • Formuler des recommandations sur l'amélioration de l'utilisation et de la cession des immobilisations; • Préparer les échéanciers d'audit des immobilisations, seconder les vérificateurs dans leur travail.
Incidence	Amélioration de la fiabilité et de la qualité des données consignées aux fins de l'information financière et contrôle amélioré de l'utilisation et des cessions de biens.