



Assemblée générale

Distr. générale
22 juillet 2013
Français
Original: anglais

Comité exécutif du programme du Haut-Commissaire

Soixante-quatrième session

Genève, 30 septembre-4 octobre 2013

Point 5 b) de l'ordre du jour provisoire

Examen des rapports sur les travaux du Comité permanent

Budgets-programme, gestion, contrôle financier et administratif

Audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (2012-2013)

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'audit des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) réalisé par la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour la période allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1–3	3
II. Dispositions prises en matière d’audit	4–19	3
A. Établissement des plans de travail	4–6	3
B. Effectifs et budget.....	7–10	4
C. Coopération et coordination	11–17	5
D. Publication des rapports d’audit	18–19	6
III. Aperçu des résultats	20–35	6
A. Audits	20–22	6
B. Siège et technologies de l’information	23–28	8
C. Bureaux extérieurs – gestion des partenaires d’exécution.....	29–30	10
D. Bureaux extérieurs – gestion des opérations	31	11
E. Bureaux extérieurs – gestion de la chaîne logistique.....	32	11
F. Bureaux extérieurs – gestion financière	33	12
G. Bureaux extérieurs – questions relatives aux ressources humaines.....	34	12
H. Services consultatifs	35	13
IV. État de l’application des recommandations.....	36–40	13
A. Aperçu général de la période considérée	36	13
B. État de l’application des recommandations en suspens	37–39	13
C. Aperçu des recommandations intégralement mises en œuvre durant la période concernée.....	40	15
 Annexes		
I. Rapports finals publiés entre le 1 ^{er} juillet 2012 et le 30 juin 2013		16
II. Recommandations en suspens depuis plus de deux ans.....		18

I. Introduction

1. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a été créé par la résolution 48/218B de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, dans le but de renforcer les fonctions de contrôle au sein de l'ONU. Organe indépendant, il est chargé d'aider le Secrétaire général à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle interne pour ce qui est des ressources et du personnel de l'Organisation, en exerçant des fonctions d'audit, de contrôle, d'inspection, d'évaluation et d'investigation.

2. La Division de l'audit interne du BSCI fournit des services d'audit interne au HCR conformément aux dispositions de l'article 5.15 des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Un mémorandum d'accord entre le HCR et le BSCI définit selon quelles modalités ce dernier doit fournir les services d'audit interne au HCR. Le premier de ces mémorandums a été signé en avril 1997. Il a été revu à intervalles réguliers afin que les services fournis restent adaptés aux besoins du HCR. Un mémorandum d'accord révisé a été soumis en juin 2009, mais aucune suite n'y a été donnée, le HCR ayant choisi d'étudier la possibilité de se doter de son propre système d'audit interne. Des dispositions étaient prises en ce sens au moment de l'établissement du présent rapport.

3. Le présent rapport décrit de manière générale les activités menées par la Division de l'audit interne du BSCI au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013. Il est présenté conformément au mémorandum d'accord en vigueur, aux termes duquel la Division élabore, en consultation avec le Haut-Commissariat, un rapport annuel à l'intention du Comité exécutif.

II. Dispositions prises en matière d'audit

A. Établissement des plans de travail

4. Des plans de travail annuels, axés sur le risque et portant sur la période allant de janvier à décembre, ont été établis pour 2012 et 2013, conformément à un processus de planification convenu avec le HCR. Au début de ce processus, des consultations ont été menées avec les directeurs des bureaux et des divisions du HCR pour confirmer les domaines devant faire l'objet d'un audit. Un projet de liste des audits à réaliser a été établi et distribué, pour observations, au sein du HCR. Le BSCI a également adressé une demande officielle au Haut-Commissaire afin d'obtenir des précisions sur tout domaine que celui-ci souhaiterait inclure au plan annuel. Des consultations ont été menées avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et le Bureau de l'Inspecteur général du HCR afin d'éviter, autant que possible, les doublons et d'étendre au maximum le champ d'activité du HCR. Les résultats ont été pris en compte dans le plan d'audit annuel du BSCI, qui a été approuvé par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne avant d'être officiellement soumis au Haut-Commissaire.

5. L'établissement du plan de travail pour 2013 et les missions proposées ont été examinés avec le Comité d'audit et de contrôle indépendant.

6. La direction du HCR était informée mois par mois de l'avancement de la mise en œuvre des plans de travail pour 2012 et 2013; des informations à ce sujet étaient aussi régulièrement communiquées au Comité d'audit et de contrôle indépendant, avec lequel elles étaient ensuite examinées.

B. Effectifs et budget

Effectifs

7. Le tableau 1 indique le nombre et le type de postes approuvés pour 2012 et 2013. À l'exception du chef de service, tous les membres du personnel se sont consacrés à l'audit du HCR. En réponse aux demandes du HCR, le chef de service se consacre à plein temps au HCR depuis le mois de mars 2013.

8. La situation en matière de vacances de postes a continué de s'améliorer au cours de la période considérée et, à la fin juin 2013, seul 1 poste sur 22 restait à pourvoir. Au moment de l'établissement du présent rapport, la procédure de recrutement du futur titulaire, qui sera affecté à Genève, était pratiquement achevée. En avril 2013, dans le souci d'élargir la couverture de services au Moyen-Orient, l'auditeur résident à Sri Lanka a été réaffecté à Amman (Jordanie).

Tableau 1

Nombre et type de postes approuvés pour 2012 et 2013

	<i>Genève</i>		<i>Nairobi</i>		<i>Auditeurs résidents*</i>		<i>Total</i>	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Administrateurs	9	9	5	5	3	4	17	18
Agents des services généraux	3	3	1	1	-	-	4	4
Total	12	12	6	6	3	4	21	22

* Pakistan, Jordanie, Sri Lanka et Sénégal.

9. La Division de l'audit interne du BSCI a fourni gracieusement les effectifs suivants au HCR:

- Deux agents des services généraux, en poste à Genève, ont appuyé au jour le jour l'administration du Service;
- La Section des audits chargée des technologies de l'information et de la communication de la Division de l'audit interne du BSCI a appuyé tous les audits réalisés dans ce domaine pendant la période considérée;
- La Section des pratiques professionnelles et la Section des missions spéciales de la Division de l'audit interne du BSCI ont conseillé les équipes d'auditeurs pendant le processus d'audit et en ont contrôlé la qualité, selon que de besoin.

Budget

10. Le tableau 2 indique les ressources budgétaires allouées ces deux dernières années. Les éventuels problèmes relatifs à l'exécution du budget ont tous été abordés avec le Comité d'audit et de contrôle indépendant et traités rapidement de sorte que rien ne perturbe la mise en œuvre du plan de travail.

Tableau 2

Budget de l'audit interne pour 2012 et 2013

<i>Coût (en dollars des États-Unis)</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Dépenses de personnel	4 038 759	4 486 023
Autres frais	407 284	379 000
Total audit interne	4 446 043	4 865 023

C. Coopération et coordination

Comité d'audit et de contrôle indépendant

11. La Division de l'audit interne du BSCI a assisté aux trois réunions du Comité d'audit et de contrôle indépendant qui ont été tenues au cours de la période considérée, au cours desquelles elle a examiné les questions liées à l'exécution du plan de travail et aux processus d'audit. Ces réunions ont été jugées particulièrement utiles pour aider la Division de l'audit interne du BSCI à adapter ses activités aux besoins du HCR.

Comité de déontologie et d'application du principe de responsabilité du HCR

12. La Division de l'audit interne du BSCI a assisté aux réunions organisées par le Comité de déontologie et d'application du principe de responsabilité du HCR à partir d'octobre 2012. Le Comité a été créé pour améliorer le dispositif d'application du principe de responsabilité du HCR en surveillant l'application des recommandations formulées par les divers organes de contrôle internes et externes. Il était présidé par le Haut-Commissaire adjoint et se composait des membres suivants: les Hauts-Commissaires assistants (chargés respectivement de la protection et des opérations), le Contrôleur, le Directeur de la Division de l'appui aux programmes et de la gestion, le chef du Service d'élaboration et d'évaluation des politiques, le chef du Service de la gestion et du développement institutionnel et le chef du Service des affaires juridiques. Plusieurs questions relatives aux audits ont été soulevées avec le Comité de déontologie et d'application du principe de responsabilité au cours de la période considérée, dont les questions des dispositions prises pour la passation des fonctions entre les représentants, de la surveillance à distance des activités de projets et de l'examen des accords avec les pays hôtes.

Direction du HCR

13. La Division de l'audit interne du BSCI a rencontré les directeurs des bureaux régionaux et des divisions ainsi que les représentants de différentes entités tout au long de la période considérée afin d'examiner le calendrier, la portée et les objectifs des activités d'audit à venir. Une heureuse initiative a notamment été prise au cours de cette période: une série de réunions régulières ont été organisées avec le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations afin d'examiner et de résoudre les problèmes décelés au cours des audits.

Coopération et dialogue avec d'autres organes de contrôle des Nations Unies

14. La Division de l'audit interne du BSCI coopère avec un certain nombre d'organes de contrôle du système des Nations Unies comme en dehors du système. Elle a rencontré régulièrement le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection afin de partager des informations et de limiter au maximum les chevauchements de leurs activités respectives. En outre, le BSCI a systématiquement communiqué ses plans de travail au Comité des commissaires aux comptes et au Corps commun d'inspection, qui étaient informés des audits au stade de la planification, et auxquels il était transmis copie des rapports finals.

15. La Division de l'audit interne du BSCI a participé, en 2012, à la réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales. Ce groupe a échangé des informations sur les meilleures pratiques et examiné les questions relatives aux audits qui revêtaient un intérêt commun pour les organismes des Nations Unies. La Division de l'audit interne du BSCI a aussi été en contact avec des organisations d'audit ayant leur siège à Genève et ailleurs en Europe par le biais de réseaux et de réunions à caractère informel.

Bureau de l'Inspecteur général du HCR

16. Pendant la période considérée, le Bureau de l'Inspecteur général et la Division de l'audit interne du BSCI se sont réunis régulièrement, en général une fois par mois, afin de dégager des synergies et de définir des moyens d'améliorer l'échange d'informations au cours de la planification et du suivi des activités. Les questions devant faire l'objet d'investigations ont été renvoyées au Service des investigations du Bureau de l'Inspecteur général pour suite à donner.

Point de contact pour les activités d'audit et Groupe de la coordination de l'audit

17. Au cours de la période considérée, le contact avec la Division de l'audit interne du BSCI était assuré par le Contrôleur et des réunions ont été organisées régulièrement avec le Groupe de la coordination des politiques et de l'audit afin d'examiner les questions relatives au plan de travail, le suivi des rapports d'audit, l'application des recommandations et les questions relatives aux ressources financières et humaines.

D. Publication des rapports d'audit

18. L'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution A/RES/67/258, adoptée le 12 avril 2013, a accepté que le BSCI publie ses rapports d'audit sur son site Web, à titre expérimental, pour une période de dix-huit mois à compter du 1^{er} juillet 2013 au plus tard. Elle se prononcera définitivement sur la poursuite de cette expérience lorsqu'elle examinera le mandat du BSCI durant sa soixante-neuvième session.

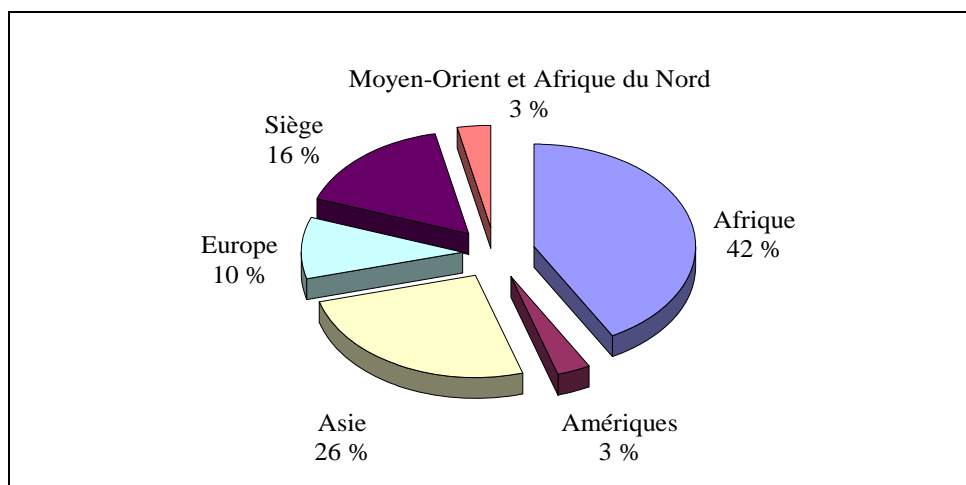
19. Pour donner effet à cette décision, le BSCI a commencé à recenser en temps réel, sur son site Web, les rapports finals d'audit interne publiés à compter du 1^{er} juin 2013. Les rapports d'audit eux-mêmes sont rendus publics trente jours après avoir été établis pour donner la possibilité aux hauts responsables (outre ceux auxquels ils sont directement transmis) et aux États Membres d'y avoir accès avant qu'ils puissent être consultés par le public. Conformément au paragraphe 2 du document portant la cote A/RES/59/272, le BSCI classe et s'abstient de publier certains rapports d'audit interne contenant des informations confidentielles, et expurge les informations sensibles des rapports d'audit interne rendus publics.

III. Aperçu des résultats

A. Audits

20. La Division de l'audit interne du BSCI a réalisé 31 audits au cours de la période considérée (voir annexe I). Le graphique 1 indique la répartition régionale des audits de missions réalisés.

Graphique 1
Rapports établis entre juillet 2012 et juin 2013, par région



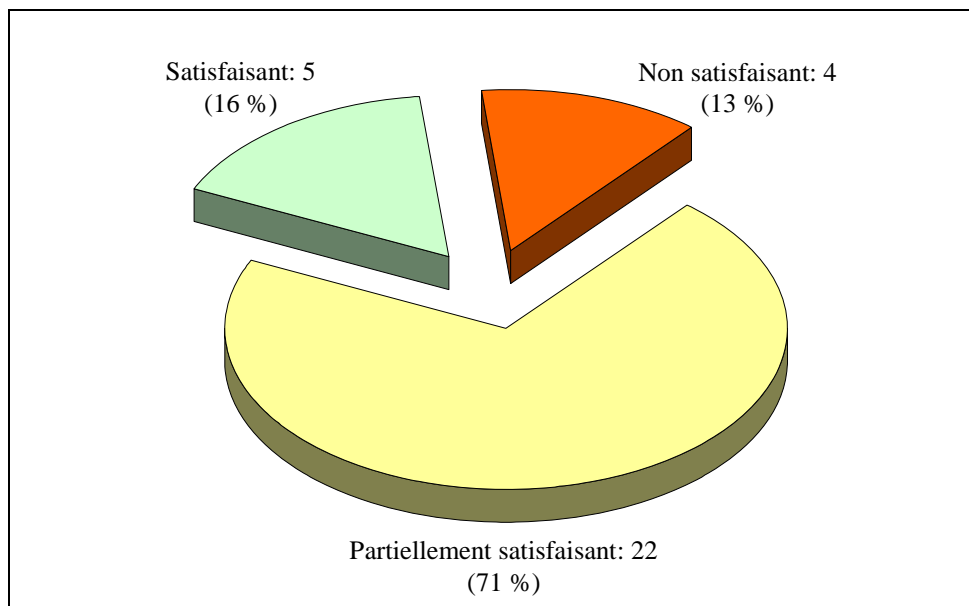
21. Les avis généraux concernant les audits ont été classés comme suit, par degré d'appréciation:

- Sont considérés comme satisfaisants les résultats des audits dont il ressort que, de l'avis du BSCI, les mécanismes de gouvernance, les méthodes de gestion du risque et les procédures de contrôle interne sont conçus de manière adéquate et bien appliqués, permettant ainsi de donner à la direction et aux parties prenantes l'assurance raisonnable que les objectifs de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints;
- Sont considérés comme partiellement satisfaisants les résultats des audits qui montrent que des carences importantes (mais qui ne sont pas fondamentales) existent en matière de gouvernance, de gestion du risque ou de contrôle interne, au point de remettre en cause l'assurance raisonnable que les objectifs de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints;
- Sont considérés comme non satisfaisants les résultats des audits qui concluent qu'une ou plusieurs carences importantes et/ou généralisées existent en matière de gouvernance, de gestion du risque ou de contrôle interne, au point qu'aucune assurance raisonnable que les objectifs de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints ne peut être donnée.

22. Le graphique 2 présente la répartition générale des 31 audits par degré d'appréciation.

Graphique 2

Appréciation des rapports établis entre juillet 2012 et juin 2013



B. Siège et technologies de l'information

23. Au cours de la période considérée, cinq audits ont été effectués au siège, dont le résumé figure ci-après. Parmi les recommandations formulées à la suite de ces audits, celles qui doivent impérativement être mises en œuvre et faire l'objet de rapports, établis par la direction, sont classées soit comme «importantes» (la mention «partiellement satisfaisant» pourra alors avoir été retenue en guise d'appréciation générale), soit comme «fondamentales» (la mention «non satisfaisant» pourra alors avoir été retenue en guise d'appréciation générale).

Prise en considération des fonctionnaires en attente d'affectation pour des postes de temporaire (AR2011/162/04)

24. Cet audit, effectué à la demande du HCR, avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place pour que les fonctionnaires en attente d'affectation puissent être affectés à des postes de temporaire. Les résultats de cet audit étaient partiellement satisfaisants. Globalement, des mécanismes de contrôle étaient en place pour veiller à l'exactitude des informations communiquées concernant l'affectation de ces fonctionnaires à des postes de temporaire, toutefois les procédures de sélection devaient être renforcées pour garantir la transparence et faire en sorte que la candidature des fonctionnaires en attente d'affectation soit toujours prise en considération. Le BSCI a recommandé de mettre en place un système de classement pour conserver une trace écrite des décisions prises en matière d'embauche, d'établir des principes directeurs concernant les procédures officielles de sélection applicables aux engagements temporaires et de mettre au point des procédures destinées à repérer les candidats pouvant prétendre à des postes de temporaire. L'audit comportait trois recommandations classées comme importantes, qui devaient être intégralement mises en œuvre d'ici à la fin de l'année 2012, mais qui demeuraient en suspens au moment de l'établissement du présent rapport.

Collecte de fonds privés (AR2011/165/01)

25. Cet audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion de la collecte de fonds privés. Ses résultats étaient partiellement satisfaisants. Il est ressorti de l'audit que de solides mécanismes de contrôle de la gestion financière étaient en place et que l'objectif consistant à collecter 100 millions de dollars des États-Unis de fonds privés avant la fin de l'année 2012 avait été atteint en 2011. Il fallait néanmoins renforcer les contrôles financiers en améliorant la surveillance du respect, par les Associations nationales, des accords signés avec le HCR et en veillant plus strictement à la séparation des tâches relatives à l'approbation et à l'enregistrement des dépenses. D'autres recommandations ont également été faites, qui sont aussi en cours de mise en œuvre; elles portaient sur: l'élaboration de directives et d'une politique relatives à l'usage du logo du HCR; la révision du modèle de financement des frais d'exploitation des Associations nationales pour fournir des orientations plus claires sur l'affectation des fonds à la disposition de ces associations; et l'introduction d'un contrôle des antécédents pour les fondations et les particuliers fortunés avec lesquels travaille le HCR. Les sept recommandations importantes formulées à l'issue de l'audit, qui devaient être mises en œuvre avant la mi-2013, étaient en suspens au moment de l'établissement du présent rapport.

Sécurité du système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes (AT2012/166/01)

26. Cet audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des dispositions prises pour assurer la bonne gestion des mesures de sécurité applicables au système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes. En raison de l'insuffisance des contrôles de sécurité en place, ses résultats ont été jugés partiellement satisfaisants. Les recommandations formulées portaient sur le renforcement des mécanismes de consignation des rôles des utilisateurs au sein du système et sur la prévention, la détection et la résolution des contradictions dans l'attribution des rôles. L'introduction de procédures de surveillance des utilisateurs disposant des autorisations d'administrateur ou de superutilisateur est également à l'étude. Les dix recommandations importantes formulées dans l'audit devraient être mises en œuvre entre la mi-2013 et la fin de l'année 2014.

Gestion mondiale des stocks (AR2012/167/02)

27. Cet audit avait pour objectif d'évaluer les dispositions prises pour assurer la bonne gestion des stocks mondiaux d'articles de première nécessité. Ses résultats ont été jugés partiellement satisfaisants. Le HCR a défini précisément les responsabilités découlant de la gestion centralisée de l'inventaire et du renforcement des activités ayant trait à la gestion des entrepôts, et a introduit des examens mensuels des stocks en transit et des entrées de stocks. Toutefois, plusieurs défaillances ont été décelées dans le système de contrôle et neuf recommandations importantes ont été formulées à cet égard, auxquelles il devrait être donné suite d'ici à la fin de l'année 2014. Au moment de l'établissement du présent rapport, il était question du niveau des stocks dans les lieux de stockage et des excédents de stocks détectés au cours de l'audit, qui représentaient une somme de 19 millions de dollars. Des dispositions plus strictes étaient prises pour veiller à ce que les commissionnaires de transport respectent les clauses des contrats conclus et pour évaluer leurs résultats. Un mécanisme d'évaluation et d'approbation périodique des modifications du niveau des stocks de sécurité était mis en place et des mesures étaient prises en vue de la création d'un groupe d'assurance qualité chargé d'examiner la gestion de l'inventaire des articles de première nécessité.

Gestion du budget de la sécurité (AR2012/167/01)

28. Les dispositifs ayant fait l'objet de l'audit en question ont été jugés partiellement satisfaisants. Garantir à 100 % le respect des normes minimales de sécurité opérationnelles compte parmi les objectifs que s'est fixés le HCR, qui rend compte aux États Membres des progrès réalisés dans cette voie. Le respect des normes minimales de sécurité opérationnelles est un facteur qui a été pris en considération dans le cadre de tous les audits des bureaux extérieurs du HCR, et la Division de l'audit interne du BSCI a souvent estimé que les bureaux ne respectaient pas pleinement ces normes. Elle a donc examiné l'efficacité des dispositions budgétaires prises en matière de sécurité afin de déterminer dans quelle mesure ce facteur expliquait une telle lacune. Elle a formulé trois recommandations portant sur le renforcement des dispositions budgétaires consacrées à la sécurité, auxquelles il devrait être donné suite d'ici à la fin de l'année 2013:

- Un mécanisme de suivi doit être mis en place pour veiller à ce que le HCR ait une idée précise des dépenses effectuées en matière de sécurité;
- Les dispositions budgétaires actuelles doivent être modifiées afin de veiller à ce que des mesures soient prises en vue de déterminer les ressources nécessaires pour garantir le respect des normes minimales de sécurité opérationnelles;
- La Section de la sécurité des bureaux extérieurs et les Conseillers en matière de sécurité sur le terrain devraient avoir accès aux informations relatives à l'utilisation des ressources nécessaires pour surveiller la mise en œuvre des mesures prises en matière de sécurité sur le terrain.

C. Bureaux extérieurs – gestion des partenaires d'exécution

29. Chacun des 26 audits des bureaux extérieurs menés à bien pendant la période considérée comportait un examen de l'efficacité des dispositifs de gestion des partenaires d'exécution. Au moment où les audits ont été réalisés, les dispositions qui avaient été prises ne permettaient pas au HCR d'assurer une gestion et une surveillance efficaces des partenaires d'exécution, comme l'avait également noté le Comité des commissaires aux comptes. Les principales défaillances décelées sont brièvement énumérées ci-après:

- Aucune mesure n'était prise pour veiller à ce que les certificats d'audit des partenaires d'exécution soient établis conformément aux règles; il était de ce fait impossible de détecter et de corriger à temps les pratiques et les contrôles financiers défaillants;
- Des dispositions insuffisantes avaient été prises pour veiller à ce que des dépenses d'appui ne soient effectuées que si nécessaire, à ce que les sommes indûment versées soient recouvrées dans les meilleurs délais et à ce que des rapprochements bancaires soient effectués;
- Des dispositions insuffisantes avaient été prises pour contrôler les méthodes d'achat des partenaires d'exécution; il était de ce fait impossible de démontrer que les achats étaient effectués dans l'intérêt du HCR;
- Les dispositifs de contrôle financier et de suivi des résultats des partenaires d'exécution étaient rarement conformes aux règles; il était de ce fait impossible de démontrer que le travail était effectué dans les règles;
- Il était impossible de déterminer les critères employés pour la sélection des partenaires d'exécution et la poursuite des partenariats; cela augmentait le risque qu'il ne soit pas fait appel aux partenaires les plus efficaces ou présentant le meilleur rapport coût-efficacité.

30. Les représentations du HCR sont intervenues rapidement pour remédier à ces défaillances en mettant en place les comités de sélection requis et en renforçant l'examen des résultats des procédures d'établissement des certificats d'audit, la supervision des procédures de paiement, le contrôle financier et le suivi des résultats. Pour renforcer encore les dispositifs de contrôle, ces questions sont examinées dans le cadre de la démarche engagée par le HCR en vue d'améliorer la gestion des partenaires d'exécution.

D. Bureaux extérieurs – gestion des opérations

31. Dans le cadre des audits des bureaux extérieurs qu'elle a réalisés, la Division de l'audit interne du BSCI a tenu compte du degré de conformité des activités de projet avec les politiques et les procédures du HCR. Les principaux problèmes décelés au cours des audits et les principales mesures prises pour y remédier sont énumérés ci-dessous:

- En Somalie et en Éthiopie, la Division de l'audit interne a recommandé de mettre en place des procédures de contrôle des distributions d'articles non alimentaires; cette recommandation est en cours de mise en œuvre;
- À Djibouti et au Rwanda, en raison de contraintes financières, les camps ne répondaient pas aux normes établies. Des mesures correctives ont été prises au Rwanda et devraient être mises en œuvre à Djibouti d'ici à la fin de 2013;
- En Équateur, une série de mesures ont été mises en œuvre pour renforcer la gestion des projets: les initiatives prises pour accorder un rôle plus important aux institutions publiques ont notamment été évaluées, un responsable associé du contrôle des projets et un responsable de la protection ont été embauchés et des paramètres ont été établis dans des domaines liés à la protection, et notamment pour ce qui concerne l'enregistrement, les procédures d'asile et la réinstallation;
- À l'issue de l'audit réalisé en Tunisie, des mesures ont été prises pour renforcer les procédures d'urgence: un fascicule a notamment été publié pour mieux familiariser le personnel avec les procédures à suivre (à la lumière des enseignements tirés de situations d'urgence récentes), les capacités de direction en situation d'urgence ont été renforcées par la création d'un fichier des responsables de situations d'urgence, des sessions de formation ont été organisées et des modèles type ont été introduits pour la passation des fonctions.

E. Bureaux extérieurs – gestion de la chaîne logistique

32. Garantir le respect des règles dans le cadre de la gestion des actifs et du déroulement des procédures d'achat restait un des principaux défis à relever en matière de gestion. Des mesures ont été prises pour remédier rapidement aux faiblesses des dispositifs de contrôle (énumérées ci-après), toutefois il convient d'accorder également l'attention voulue à la mise en place de mécanismes de surveillance destinés à éviter, dans la mesure du possible, que de telles lacunes ne réapparaissent:

- Dans la plupart des opérations ayant fait l'objet d'une inspection, des dispositifs de contrôle insuffisants avaient été mis en place pour veiller à la tenue exhaustive et exacte des comptes d'inventaire; des mesures urgentes devaient donc être prises par les équipes dirigeantes compte tenu de l'importance que revêtait la présentation d'informations exactes, dans le cadre des Normes comptables internationales pour le secteur public;
- Dans bon nombre d'opérations, des dispositions insuffisantes avaient été prises pour assurer la gestion des fournisseurs;

- Il n'était pas fait en sorte que les comités locaux des passations de marchés et les conseils de gestion des actifs locaux soient dûment créés et que leurs membres soient formés à tenir des réunions conformément aux règles. Ces défaillances ont été observées dans la plupart des opérations ayant fait l'objet d'une inspection, d'où la nécessité, pour les équipes dirigeantes, de renforcer leur contrôle à cet égard;
- Au Burundi, au Cameroun, au Libéria et au Soudan (Darfour), l'insuffisance des dispositifs mis en place pour contrôler la gestion des carburants ne permettait pas de surveiller la consommation de carburants, de vérifier les registres des véhicules et d'assurer la conservation, la comptabilisation et l'enregistrement des carburants de manière efficace.

F. Bureaux extérieurs – gestion financière

33. Trois principaux problèmes ont été décelés lors de l'examen de la gestion financière:

- En 2008, le HCR a établi une directive en vertu de laquelle les bureaux extérieurs étaient tenus de mettre en place des dispositifs de contrôle pour réduire les risques de fraude et de corruption. Toutefois, aucune procédure, ni aucun modèle d'exécution n'a été mis au point pour garantir une approche cohérente à l'échelle mondiale. L'absence d'instructions à cet égard a entravé l'application de la directive, comme cela a pu être observé dans un des bureaux. Les bureaux extérieurs sont dans l'attente de ces instructions, qui leur permettront de mettre en place leurs dispositifs de contrôle des fraudes de manière cohérente;
- Il faut accorder davantage d'attention aux sommes à recevoir et prendre des mesures en temps utile pour les percevoir, en particulier pour recouvrer la taxe sur la valeur ajoutée, qui s'élevait à environ 4 millions de dollars au cours de la période considérée (Burundi: 1,5 million de dollars; Guinée: 1,3 million de dollars; Gabon: 1,3 million de dollars);
- Dans un des pays où des audits ont été effectués, la désignation, dans les bureaux extérieurs, de responsables de la petite caisse n'était pas consignée par écrit, les sommes détenues en espèces pour les petits paiements n'étaient pas recomptées chaque jour et les chefs de bureau ne procédaient pas à des vérifications régulières de la trésorerie. Il a été recommandé et convenu de mettre en place des procédures de gestion de la trésorerie. Il reste à recevoir la preuve que le siège a agréé ces procédures, notamment le pouvoir d'administrer les comptes de trésorerie et de gérer les opérations mensuelles de reconstitution de la petite caisse.

G. Bureaux extérieurs – questions relatives aux ressources humaines

34. Deux principaux problèmes ont été décelés en matière de ressources humaines:

- En Inde et au Myanmar, il fallait renforcer les dispositifs mis en place pour contrôler la gestion du personnel affilié en veillant à ce que les dispositions prises pour embaucher du personnel surnuméraire en tant que personnel d'appui soient conformes aux principes directeurs de 2011 relatifs au personnel affilié;
- Il est ressorti que la formation du personnel était une des causes sous-jacentes des problèmes décelés au cours de certains audits. Il fallait, en particulier, former le personnel à l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public, à la répartition des tâches, à la gestion des financements accordés par les bailleurs de fonds et à l'utilisation du module de prévision du flux de trésorerie dont était doté le système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes.

H. Services consultatifs

35. Dans le cadre des audits, le BSCI a dispensé des conseils aux bureaux extérieurs chaque fois que cela s'avérait nécessaire. Au cours de la période considérée, il a également:

- Fait partie, en qualité d'observateur, du Groupe consultatif du projet de gestion des risques de l'organisation;
- Dispensé des conseils sur la nouvelle méthode de gestion des partenaires d'exécution, élaborée à l'heure actuelle par la Division de la gestion financière et administrative;
- Dispensé des conseils sur l'élaboration d'un modèle d'Évaluation des risques de fraude, qui fait désormais partie des procédures de référence applicables à la réinstallation.

IV. État de l'application des recommandations

A. Aperçu général de la période considérée

36. Au cours de la période considérée, le BSCI a formulé 165 recommandations, dont 10 considérées comme fondamentales. Quarante pour cent de ces recommandations avaient été appliquées à la fin de la période considérée. On trouvera à l'annexe I le détail des recommandations, classées par audit.

B. État de l'application des recommandations en suspens

37. À la fin de la période considérée, 192 recommandations étaient en suspens. Le graphique 3 indique la répartition chronologique de ces recommandations. S'il est vrai que le HCR a donné suite à un grand nombre de recommandations au cours de la période couverte par les audits, la difficulté consiste, pour l'organisme, à poursuivre sur sa lancée une fois que les rapports d'audit ont été publiés. En créant le Comité d'audit et de contrôle indépendant et le Comité de déontologie et d'application du principe de responsabilité, il s'est doté des mécanismes nécessaires pour remédier à ce problème.

38. Au total, 83 recommandations sont en suspens depuis plus de deux ans. On trouvera à l'annexe II une liste des audits à l'issue desquels ces recommandations ont été formulées. Trois de ces audits comportent des recommandations critiques, dont une est en suspens depuis plus de cinq ans:

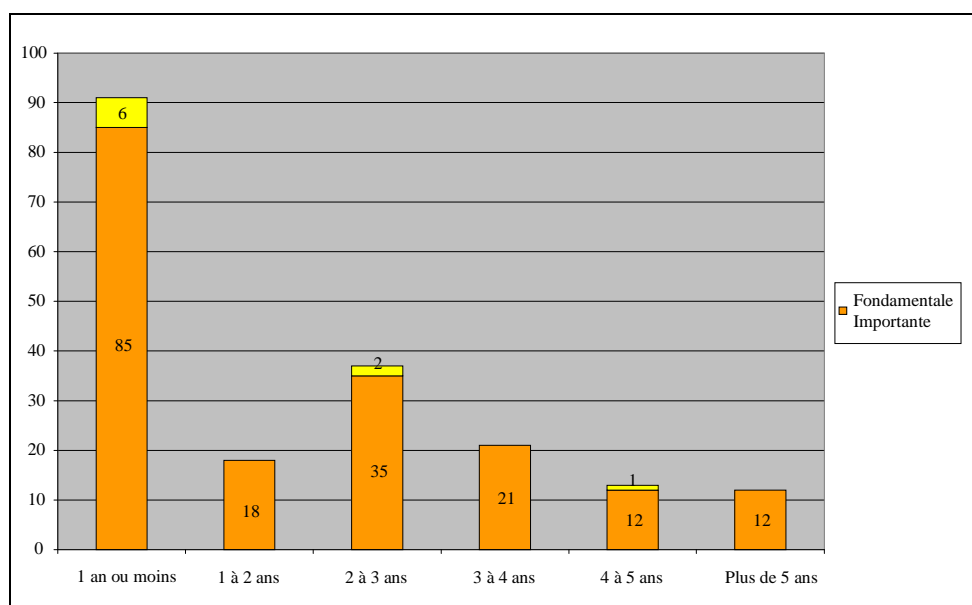
- Politique de sécurité de l'information: En 2008, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé d'élaborer une politique de sécurité de l'information pour protéger les moyens d'information du HCR. Ce dernier attendait que le poste de spécialiste de la sécurité des technologies de l'information et de la communication soit pourvu pour mettre en œuvre la recommandation en question;
- Interfaces entre les systèmes: En 2010, dans le cadre d'un audit du Système de gestion axé sur les résultats, la Division de l'audit interne du BSCI avait recommandé d'améliorer les dispositifs de contrôle pour garantir la fiabilité des données et leur cohérence entre le système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes et le système de gestion axé sur les résultats. Au moment de l'établissement du présent rapport, des dispositifs de contrôle suffisants n'avaient pas encore été mis en place. En 2013, la Division de l'audit interne du BSCI procède à un audit portant sur les interfaces entre les systèmes;

- Gestion du personnel des services d'achat recruté sur le plan national: En 2010, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé d'envisager, dans le cadre d'une stratégie de lutte contre la fraude, l'adoption d'une politique de rotation du personnel des services d'achat recruté sur le plan national. Cette recommandation est en cours de mise en œuvre, un débat ayant été engagé entre la Division de la sécurité et des approvisionnements à assurer en situation de crise et la Division de la gestion des ressources humaines en vue d'envisager la possibilité de mettre en œuvre cette politique de rotation, ainsi que d'autres mécanismes qui permettraient de renforcer la supervision du personnel des services d'achat recruté sur le plan national.

39. Douze recommandations étaient en suspens depuis plus de cinq ans. Elles portaient sur l'indemnité de fin de contrat, la gestion du parc de véhicules, la sécurité des technologies de l'information et le recouvrement de sommes dues de longue date. La plupart devraient être intégralement mises en œuvre d'ici à la fin de l'année. La Division de l'audit interne du BSCI, avec le concours du Comité de déontologie et d'application du principe de responsabilité et du Comité d'audit et de contrôle indépendant, veillera à ce qu'il soit donné suite à ces 12 recommandations, ainsi qu'à d'autres dont la mise en œuvre accuse un retard préoccupant, compte tenu, en particulier, des risques résiduels que comporte leur non-application. Par exemple, le versement de l'indemnité de fin de contrat est une question qui a été soulevée de nouveau au cours d'audits effectués récemment en Équateur et en Tunisie. Parmi les recommandations dont la mise en œuvre accuse un retard préoccupant figurent les suivantes:

- Indemnité de fin de contrat: En 2006, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé la mise en place d'une politique prévoyant le versement d'une indemnité de fin de contrat au personnel de projet et aux partenaires d'exécution. Le HCR verse une indemnité de fin de contrat tout en soutenant qu'il n'est pas tenu de le faire. Il étudie la question de l'élaboration d'une politique à cet égard dans le cadre d'un examen complet des dispositions régissant les relations avec les partenaires d'exécution. Il considère en outre que d'autres domaines connexes, qui touchent aux «dépenses d'appui» et aux «coûts opérationnels» prévus dans ces dispositions devraient être examinés en même temps afin de garantir leur cohérence;
- Confidentialité des dossiers médicaux: En 2009, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé de mettre en place des dispositifs de contrôle pour garantir la confidentialité des rapports médicaux des membres du personnel. Des instructions doivent encore être communiquées à cet égard au personnel hors siège chargé de ces dossiers;
- Prévention des fraudes: En 2010, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé de mettre en place des mécanismes de prévention des fraudes dans le cadre des activités liées aux achats. Il avait été proposé de publier un mémorandum interservices/mémorandum aux bureaux extérieurs sur la prévention des fraudes et de la corruption; celui-ci n'a pas encore été rédigé.

Graphique 3
Répartition chronologique des recommandations en suspens au 30 juin 2013



C. Aperçu des recommandations intégralement mises en œuvre durant la période concernée

40. Au cours de l'année, 139 recommandations ont été intégralement mises en œuvre. La majorité d'entre elles avaient trait à des mesures prises sur le terrain afin de renforcer les contrôles administratifs et programmatiques locaux. Certaines portaient sur le recouvrement de fonds. Le montant total des fonds recouvrés au cours de la période considérée s'élevait à environ 400 000 dollars. Parmi les recommandations intégralement mises en œuvre qui avaient un impact sur l'organisation dans son ensemble figuraient les suivantes:

- Introduction d'un cadre définissant les rôles et les responsabilités du Centre mondial d'enseignement, des divisions, des bureaux et des bureaux extérieurs pour ce qui concerne les activités d'enseignement;
- Adoption d'une politique et de directives relatives à l'enseignement et mise en place des dispositifs nécessaires pour vérifier que les formations obligatoires ont été suivies;
- Transfert de tous les accords-cadres dans le système de gestion des systèmes, des ressources et des personnes pour permettre aux bureaux extérieurs de visualiser les commandes et d'en passer directement;
- Publication d'un nouveau document directif et stratégique sur les fonctionnaires en attente d'affectation;
- Examen des rôles et des responsabilités des groupes sectoriels à l'égard des personnes déplacées, notamment création d'une équipe de coordination chargée de la question des personnes déplacées;
- Création du poste de chef du service d'information;
- Adoption d'une politique relative à l'utilisation des véhicules du HCR, notamment à l'usage privé des véhicules sur le terrain.

Annexe I

Rapports finals publiés entre le 1^{er} juillet 2012 et le 30 juin 2013

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Date du rapport final</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Recommandations importantes</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>	
1	AR2011/112/03	Operations in Djibouti	17 juillet 2012	Partiellement satisfaisant	7	0
2	AR2011/141/05	Shelter programme for returnee Internally Displaced Persons in Sri Lanka	17 juillet 2012	Partiellement satisfaisant	3	0
3	AR2011/141/06	Audit of reintegration cash grant programme for refugees returning to Sri Lanka	17 juillet 2012	Satisfaisant	0	0
4	AR2011/121/03	Regional Representation for Southern Europe	14 août 2012	Satisfaisant	3	0
5	AR2011/141/07	Operations in Japan	21 août 2012	Satisfaisant	0	0
6	AR2011/151/01	Operations in Ecuador	28 août 2012	Partiellement satisfaisant	9	0
7	AR2011/110/04	Operations in Gabon	6 septembre 2012	Non satisfaisant	5	1
8	AR2011/162/04	Staff-in-Between-Assignments (SIBAs)	11 septembre 2012	Partiellement satisfaisant	3	0
9	AR2011/141/03	Audit of financial management of Operations in Sri Lanka	23 octobre 2012	Satisfaisant	0	0
10	AR2011/110/01	Operations in Cameroon	26 novembre 2012	Partiellement satisfaisant	4	0
11	AR2011/121/02	Operations in the Russian Federation	27 novembre 2012	Partiellement satisfaisant	6	0
12	AR2012/141/01	Operations in Myanmar	27 novembre 2012	Partiellement satisfaisant	3	0
13	AR2012/110/01	Operations in Burundi	5 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	10	0
14	AR2011/115/02	Operations in Darfur	10 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	9	0
15	AR2012/113/04	Operations in Zimbabwe	10 décembre 2012	Non satisfaisant	7	2
16	AR2012/121/01	Operations in Serbia	10 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	3	0

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Date du rapport final</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Recommandations importantes</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>	
17	AR2012/141/02	Operations in Pakistan (Financial Management)	10 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	6	0
18	AR2011/110/02	Operations in Rwanda	18 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	7	0
19	AR2011/111/02	Operations in Guinea	18 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	5	0
20	AR2011/165/01	Private Sector Fundraising	18 décembre 2012	Partiellement satisfaisant	7	0
21	AR2011/112/02	Operations in Somalia	24 décembre 2012	Non satisfaisant	1	3
22	AR2012/167/02	Global Stock Management	19 février 2013	Partiellement satisfaisant	9	0
23	AR2012/141/03	Pakistan programme implementation through implementing partners	27 février 2013	Partiellement satisfaisant	7	0
24	AR2012/111/01	Operations in Liberia	25 mars 2013	Partiellement satisfaisant	5	1
25	AR2012/112/03	Operations in Ethiopia	25 mars 2013	Non satisfaisant	5	3
26	AR2012/131/01	Operations in Tunisia	25 mars 2013	Partiellement satisfaisant	4	0
27	AT2012/166/01	Audit of the security of the Managing Systems Resources and People (MSRP) system	25 mars 2013	Partiellement satisfaisant	10	0
28	AR2012/112/02	Operations in Uganda	27 mars 2013	Partiellement satisfaisant	4	0
29	AR2012/141/06	Operations in India	9 mai 2013	Satisfaisant	5	0
30	AR2012/112/01	Operations in Kenya (programme and financial management)	20 mai 2013	Partiellement satisfaisant	5	0
31	AR2012/167/01	Security budget management	14 juin 2013	Partiellement satisfaisant	3	0
Total				155	10	

Annexe II

Recommandations en suspens depuis plus de deux ans

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé de l'audit</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Recommandations importantes</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>	<i>Nombre total de recommandations</i>	
AR2005/162/07	Retrenchment Benefits for Implementing Partner Project Personnel	8 mai 2006		3	-	3
AR2006/115/02	Operations in South Sudan	31 janvier 2007		1	-	1
AR2006/166/04	Information and Communications Technology Management	9 mars 2007		1	-	1
AR2006/121/04	Operations in Turkey	16 mars 2007		1	-	1
AR2006/161/01	Fleet Management	6 juillet 2007		4	-	4
AR2007/111/01	Operations in Guinea	16 novembre 2007		2	-	2
AR2008/166/01	Information Technology Security (PeopleSoft Applications)	17 octobre 2008		5	1	6
AR2008/113/01	Audit of Operations in Malawi	5 mars 2009		1	-	1
AR2007/141/02	Liaison Office in Manila, Philippines	25 mars 2009		1	-	1
AR2008/112/03	Operations in Tanzania	6 avril 2009		2	-	2
AR2008/162/02	Human Resources (PeopleSoft) Module	27 mai 2009		3	-	3
AR2008/141/04	Operations in Afghanistan	19 août 2009		1	-	1
AR2009/112/01	Operations in Ethiopia	20 août 2009		6	-	6
AR2009/162/01	Global Payroll (PeopleSoft) Module	2 octobre 2009		1	-	1
AR2008/110/03	Procurement activities in the Democratic Republic of Congo	28 octobre 2009		3	-	3
AR2009/160/05	Medical Evacuation	19 novembre 2009		1	-	1
AR2009/111/03	Operations in Liberia	3 décembre 2009		2	-	2

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé de l'audit</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Recommandations importantes</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>	<i>Nombre total de recommandations</i>
AR2009/121/01	Operations in Georgia - Selection of IPs	24 décembre 2009	1	-	1
AR2009/111/02	Operations in Ghana	20 janvier 2010	1	-	1
AR2007/160/03	Relationship with Implementing Partners	25 mars 2010	1	-	1
AR2009/111/01	Operations in Senegal	26 avril 2010	1	-	1
AR2009/121/03	Operations in Georgia – Shelter Programme	29 avril 2010	1	-	1
AR2009/160/04	Internally Displaced Persons and the Cluster Approach	21 mai 2010	1	-	1
AR2009/141/03	Operations in Bangladesh	28 juin 2010	1	-	1
AR2010/111/01	UNHCR Operations in Sierra Leone	26 juillet 2010	1	-	1
AR2010/163/01	UNHCR Arrangements for management of international procurement-related activities	30 juillet 2010	8	1	9
AT2010/166/02	UNHCR's Focus System	29 octobre 2010	5	1	6
AR2010/110/01	UNHCR Operations in the Central African Republic 2010	10 décembre 2010	1	-	1
AR2010/111/03	UNHCR Operations in Cote d'Ivoire	16 décembre 2010	4	-	4
AR2010/162/02	UNHCR Staff in between Assignments	17 décembre 2010	4	-	4
AR2010/131/05	UNHCR Operations in Jordan	14 décembre 2010	2	-	2
AT2010/166/01	Audit of ICT Services contracted to third parties in the UNHCR country offices	3 mars 2011	2	-	2
AR2010/112/01	UNHCR local procurement activities in Kenya	1 ^{er} juin 2011	4	-	4
AR2010/160/01	UNHCR's arrangements for policy creation and dissemination	10 juin 2011	3	-	3
AR2010/141/01	UNHCR Operations in Pakistan	15 juin 2011	1	-	1
Nombre total de recommandations en suspens depuis plus de deux ans			80	3	83