



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 juillet 2010  
Français  
Original: anglais

---

## Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante et unième session

Genève, 4-8 octobre 2010

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes  
et de la gestion administrative**

## Rapport sur les activités du Bureau de l'Inspecteur général

### Rapport établi par l'Inspecteur général

#### *Résumé*

Le présent rapport a été établi conformément à la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire de recevoir à sa session plénière annuelle un rapport sur l'évaluation au titre du point vi de l'ordre du jour intitulé: Rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes et de la gestion administrative (voir A/AC.96/1003, par. 25.1 f) vi)), et conformément à sa demande que lui soient régulièrement présentés des résumés sur les enquêtes, les principales catégories d'investigations, leur nombre et le temps moyen qui a été nécessaire pour les mener à bien, de même qu'une description des mesures disciplinaires auxquelles elles ont donné lieu (voir A/AC.96/1021, par. 24 e)). Il porte sur la période allant de la mi-2009 à la mi-2010.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1–6	3
II. Inspections .....	7–40	4
A. Inspection et mission de suivi.....	7	4
B. Mise en œuvre de la stratégie révisée en matière d’inspection.....	8–12	4
C. Bonnes pratiques et constatations récurrentes des missions d’inspection .....	13–36	5
D. Suivi .....	37–40	9
III. Investigations .....	41–55	9
A. Nombre d’affaires et rapports.....	41–50	9
B. Outils d’investigation .....	51	11
C. Formation à l’investigation.....	52–53	11
D. Missions et effectif du Service des investigations .....	54	12
IV. Enquêtes ponctuelles.....	55	12

## I. Introduction

1. Le Bureau de l'Inspecteur général du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a trois fonctions principales: analyser la qualité de la gestion des opérations du HCR; faire des investigations sur les allégations de fautes commises par le personnel et mener des enquêtes ponctuelles sur les agressions dont le personnel et les opérations du HCR ont été l'objet ainsi que sur d'autres faits entraînant des pertes importantes ou portant atteinte à l'intégrité, à la crédibilité ou aux biens du HCR.

2. Le présent rapport décrit les activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général entre juillet 2009 et fin juin 2010.

3. À fin juin 2010, le Bureau de l'Inspecteur général avait appliqué 86 % des recommandations figurant dans le rapport de novembre 2008 du Groupe d'experts indépendants de l'Office européen de lutte antifraudes. Un mémorandum/destiné au bureau hors siège, indiquant les modifications déjà apportées, sera soumis au Haut-Commissaire d'ici à la fin juillet 2010. Les recommandations qui n'ont pas encore été appliquées nécessitent des décisions des organes directeurs. La création d'un comité consultatif indépendant, proposée par le Haut-Commissaire adjoint, permettrait de renforcer la coordination de la supervision dans tout le Haut-Commissariat. Elle serait conforme aux recommandations figurant dans le rapport de l'Office européen de lutte antifraudes, qui préconisait la création d'un comité consultatif extérieur et permettrait en outre de préciser les responsabilités de l'Inspecteur général en matière de rapport. L'élargissement du mandat du Bureau de l'Inspecteur général aux investigations sur les allégations de fraudes ou de corruption par des tiers, de même que la création d'un second poste de spécialiste hors classe des investigations, qui serait recruté à l'extérieur, sont en suspens en raison d'un manque de moyens.

4. Au moment où il a pris ses fonctions, en septembre 2009, l'Inspecteur général a engagé un processus qui a débouché sur la rédaction d'une feuille de route comportant un certain nombre de mesures précises et offrant une vision pour l'avenir. Elle a principalement pour objectifs d'améliorer la qualité de la gestion administrative et opérationnelle, de renforcer le mécanisme de suivi et d'application systématiques des recommandations, de tirer parti de la réputation d'impartialité et d'indépendance du Bureau au sein du HCR, de renforcer le sentiment de transparence et d'équité de l'administration de la discipline, et de fournir de manière impartiale des recommandations au sujet des problèmes complexes auxquels sont confrontés les cadres supérieurs du Haut-Commissariat.

5. Pour atteindre ces objectifs, la feuille de route est divisée en quatre grands domaines d'action. Premièrement, accroître la valeur ajoutée et l'efficacité en rationalisant la façon dont les connaissances et l'expertise sont appliquées afin de reformuler les méthodes de travail. Deuxièmement, mieux faire connaître le Bureau au personnel, c'est-à-dire développer les contacts avec les divisions/sections afin d'améliorer la stratégie de communication interne et d'éliminer les malentendus. Troisièmement, pérenniser le professionnalisme et l'intégrité en faisant mieux connaître les activités opérationnelles, les procédures et la culture de l'organisation et en alignant les priorités du Bureau sur les normes et les meilleures pratiques. Quatrièmement, créer avec d'autres organes de contrôle du HCR des synergies concernant les questions transversales, c'est-à-dire préciser les rôles de chacun et les complémentarités permettant de renforcer la coopération et donc de mettre en place davantage de mécanismes de prévention et des mesures palliatives plus efficaces.

6. Dans le cadre de ce processus, la restructuration du Bureau réalisée en mai 2010 prévoyait la transformation des anciennes sections de l'inspection et de l'investigation en deux services, les mettant ainsi au même niveau que d'autres organes de contrôle du Haut-Commissariat. Les activités de ces deux nouveaux services sont décrites dans le présent rapport.

## **II. Inspections**

### **A. Inspections et missions de suivi**

7. Depuis la présentation de son rapport à la soixantième session du Comité exécutif, le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à 11 inspections ordinaires. Deux de ces inspections concernaient les services du siège, à savoir le Service du programme et du budget de la Division de la gestion administrative et financière, et la Section des utilisateurs des systèmes d'infrastructure et de télécommunication de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Les neuf autres inspections ont été conduites à l'extérieur, à savoir, par ordre chronologique, aux États-Unis d'Amérique et au Canada, en Érythrée, au Kosovo (Serbie), en Algérie et sur le programme de mesures de confiance, en Indonésie et au Timor oriental, en Afrique du Sud et dans certains pays dépendant du Bureau régional de Prétoria (dont la réalisation a été retardée en raison des perturbations des liaisons aériennes provoquées par l'activité volcanique d'avril 2010), au Kenya, en Mauritanie et en Fédération de Russie. Par ailleurs, deux missions de suivi ont été menées en République démocratique du Congo et au Mexique. Trois missions ordinaires et une mission de suivi sont prévues au second semestre de 2010. Les rapports sur toutes ces missions d'inspection continueront, une fois achevés, d'être mis à la disposition, en interne, de l'ensemble du personnel et des membres du Comité exécutif sur le site Web public du Haut-Commissariat.

### **B. Mise en œuvre de la stratégie révisée en matière d'inspection**

8. Le Bureau de l'Inspecteur général a commencé à appliquer une stratégie révisée en matière d'inspection en 2010 pour plus d'efficacité. Les révisions portent sur les aspects suivants:

#### **1. Adoption d'une approche fondée sur le risque**

9. Les critères de sélection des inspections ordinaires ont été rapprochés de ceux utilisés pour les inspections ponctuelles et de suivi. La coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Service de l'élaboration et d'évaluation des politiques a été renforcée de façon à s'assurer qu'aucune mission d'audit n'est prévue concernant la même opération/le même service du siège en 2010, et que les missions d'inspection ne se chevauchent pas avec les évaluations du Service de l'élaboration et de l'évaluation des politiques.

#### **2. Rétrécissement du champ des inspections**

10. Les inspections ont été plus systématiquement recentrées sur l'évaluation de la qualité de la gestion des opérations sur le terrain et au siège. Le Bureau prépare actuellement un document afin de déterminer plus précisément leur portée optimale. Par ailleurs, des précisions ont été fournies aux membres du Comité exécutif au sujet de la distinction entre inspection d'une part et évaluation et audit d'autre part.

### 3. Amélioration des outils d'inspection

11. La profonde révision du Manuel d'inspection, notamment la mise au point de nouveaux questionnaires pour les inspections des services du siège, est terminée, et le nouveau manuel sera bientôt posté sur l'Intranet. La base de données des inspections a été mise à jour, et le questionnaire de suivi en ligne a été précisé. Un nouveau modèle de rapport sera testé en 2010. Si les principaux problèmes techniques posés par les questionnaires en ligne ont maintenant été réglés, il reste nécessaire de répondre aux préoccupations de certains membres du personnel, qui hésitent à répondre en ligne de crainte que les informations communiquées ne restent pas confidentielles.

### 4. Développement de la formation

12. Une formation avancée aux inspections a été organisée en avril 2010 pour des membres du Bureau ainsi que pour d'autres membres du personnel.

## C. Bonnes pratiques et constatations récurrentes des missions d'inspection

13. Le Bureau a continué de mettre davantage l'accent sur l'identification des bonnes pratiques de façon à en tirer des enseignements et à en faciliter la diffusion à d'autres opérations. Les bonnes pratiques ci-après sont tirées de l'analyse des rapports au sujet d'inspections récentes:

a) La mise en place en Somalie, d'un réseau de surveillance de la protection constitué d'organisations non gouvernementales locales, de médias locaux et d'installations médicales, qui permet de pallier l'accès très limité à de nombreuses régions où vivent des populations relevant de la compétence du Haut-Commissariat;

b) Des programmes de formation pour les nouveaux membres du personnel, qui ont contribué au bon fonctionnement d'une opération qui connaît un taux élevé de rotation du personnel;

c) La mobilisation de ressources auprès du secteur privé par le bureau de Hong Kong (RAS de Chine);

d) La mise en place au Liban d'un bureau itinérant qui a permis de compenser l'absence d'une présence permanente du HCR pour l'enregistrement des réfugiés;

e) Les succès remportés par des partenaires utilisant leurs propres fonds et ressources pour mettre en œuvre des programmes du HCR aux États-Unis d'Amérique;

f) Les initiatives mises en œuvre au Kosovo (Serbie) en faveur de personnes ayant des besoins particuliers, notamment des projets financés par le HCR en faveur des femmes et pour encourager le dialogue au sujet de la violence sexuelle et sexiste dans un contexte multiethnique ainsi qu'une production théâtrale dans la région de Peha/Pec sur la question des retours, et dans laquelle jouent des enfants roms;

g) Un partenariat à Alger en 2008 avec l'organisation non gouvernementale locale SOS Femmes en détresse, qui s'est traduit par la mise en place d'un système d'orientation pour les migrantes et les femmes réfugiées vulnérables sur le plan psychologique. Ce partenariat a été complété par un système de visites surprises sur le terrain afin de mieux connaître les conditions de vie des femmes réfugiées et demandeuses d'asile;

h) Des sessions de travail conjointes avec les bureaux régionaux et les Divisions de la gestion financière et administrative et de l'appui au programme et de la gestion destinées à préparer et à examiner les nouvelles instructions en matière de programmation,

qui ont aidé le personnel du HCR à mieux comprendre le cadre révisé d'allocations de ressources et le cycle annuel de mise en œuvre des activités;

i) À Dadaab, des équipes pluridisciplinaires suivent les activités sur le terrain et fournissent des informations globales à la direction de l'opération de pays au Kenya.

14. Certaines des constatations récurrentes concernant les opérations sur le terrain sont indiquées ci-après.

## **1. Gestion générale**

15. Si la régionalisation a eu d'importantes répercussions sur la gestion hiérarchique et la supervision fonctionnelle des opérations sur le terrain, il reste nécessaire de préciser plus clairement le rôle, le mandat, la structure et les fonctions du personnel des structures régionales, ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles régionales.

16. Les partenariats sont plus efficaces, notamment en raison de la mise en place de mécanismes plus structurés de liaison avec les représentants des donateurs, les organisations non gouvernementales et les personnes relevant de la compétence du HCR. Ils ont également profité de l'adoption d'une méthode de gestion des opérations fondée sur les résultats. Toutefois, certains bureaux continuent de ne pas chercher activement à faire participer les principaux partenaires. Dans certaines opérations, les représentants des gouvernements souhaitent renforcer le dialogue concernant la budgétisation, les priorités en matière de planification et les stratégies, tandis que certains pays donateurs souhaitent toujours fournir un appui plus important en matière de protection, à condition que les problèmes qui se posent dans ce domaine leur soient clairement indiqués.

17. Si la plupart des bureaux ont adopté des orientations stratégiques conformes aux objectifs stratégiques globaux du HCR et aux objectifs régionaux définis par chacun des bureaux, il reste nécessaire dans de nombreux pays d'élaborer des stratégies plus ambitieuses et à plus long terme.

18. De nouveaux bureaux ont adopté une approche multifonctionnelle face aux problèmes liés aux réfugiés et aux demandeurs d'asile dans des situations d'urgence, ce qui leur a permis de réagir plus efficacement et d'adapter rapidement la protection et l'assistance fournies en fonction des besoins. Toutefois, les bureaux doivent adopter de manière systématique des structures plus appropriées pour apporter une réponse intégrée en matière de protection et d'assistance. La stratégie d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité de même que l'attribution claire des responsabilités et des pouvoirs par le Dispositif mondial de responsabilisation en matière de gestion introduit en octobre 2009 constituent des outils utiles à cet égard. L'introduction du Dispositif mondial de responsabilisation avec les partenaires concernés reste préoccupante dans plusieurs bureaux. La coordination entre la protection, les programmes et les services communautaires doit être renforcée afin d'assurer une meilleure complémentarité, davantage de synergies et un impact plus important. Le personnel sur le terrain doit participer davantage au processus stratégique et de prise de décisions.

## **2. Gestion de la protection**

19. Les stratégies régionales et locales en matière de protection doivent être plus générales de façon à offrir une vision commune, à permettre l'analyse des principales questions en matière de protection et à définir des plans de mise en œuvre.

20. Les représentants des gouvernements et des organisations non gouvernementales ainsi que le personnel du HCR autre que celui chargé de la protection devraient recevoir une formation de base plus importante afin de connaître les droits des réfugiés. En

particulier, les représentants des institutions publiques devraient suivre la formation consacrée à la détermination du statut de réfugié.

21. Les opérations visant à déterminer le statut de réfugié sont d'une manière générale bien gérées, notamment pour ce qui concerne l'enregistrement, la gestion des dossiers et l'examen des évaluations. Toutefois, des améliorations sont encore possibles, par exemple la mise au point définitive de procédures opérationnelles standard ou une formation complémentaire à l'intention du personnel, des gardes et des interprètes. Dans de nombreux bureaux, les taux élevés de rotation du personnel chargé des opérations de détermination du statut de réfugié et le recours particulièrement important aux Volontaires des Nations Unies exigent une attention particulière. Dans certaines opérations, les activités de détermination du statut de réfugié prennent plus de temps que prévu.

22. Trouver un juste équilibre entre les opérations concernant les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées reste difficile. En ce qui concerne les personnes déplacées, la coordination entre les divers intervenants doit encore être renforcée et les systèmes de surveillance doivent être améliorés. Le siège doit fournir de nouvelles indications quant à la façon de renforcer des liens entre le module protection et le module redressement rapide.

23. Si des améliorations sont certes intervenues récemment, la question de l'apatridie n'est toujours pas traitée de manière satisfaisante par certains bureaux en raison d'un manque d'informations ou de connaissances. Dans les pays qui ne sont pas parties aux conventions sur l'apatridie, il convient de développer les activités de plaidoyer et de conseils techniques aux fins de la ratification de ces conventions. Il est également nécessaire d'organiser davantage de débats et d'ateliers thématiques à l'intention de représentants des gouvernements, des missions diplomatiques, des institutions nationales, des établissements d'enseignement et des organismes d'aide juridique.

24. L'emploi stratégique de la réinstallation est encouragé, car il s'agit d'un outil de protection important dans certains pays. Toutefois, des procédures opérationnelles standard doivent être mises au point et utilisées dans plusieurs opérations.

25. Certaines opérations sur le terrain doivent mieux utiliser le plan d'action en 10 points pour améliorer la protection des réfugiés, tout en cherchant à faire participer de nouveaux partenaires aux activités de protection et d'assistance aux personnes relevant de la compétence du HCR et aux migrants.

26. Dans certaines opérations, il reste nécessaire de finaliser les procédures opérationnelles standard en matière de lutte contre la violence sexuelle et sexiste et d'élaborer des stratégies de prévention et de réaction en consultation avec le siège. Dans certains pays il n'existe toujours pas de mécanisme normalisé de notification et de suivi des cas de violence sexuelle et sexiste.

### **3. Gestion du programme**

27. Les partenaires d'exécution et les partenaires opérationnels doivent participer davantage sur le plan technique à toutes les phases du processus de planification opérationnelle. Bien que les évaluations participatives soient désormais la règle dans la plupart des opérations qui ont fait l'objet d'une inspection, leurs résultats ne sont pas toujours utilisés de manière systématique lors des révisions des plans opérationnels.

28. Il reste nécessaire de former et d'encourager tous les partenaires à utiliser plus efficacement les normes et les indicateurs pour la planification des programmes, à faire participer les réfugiés aux processus de planification stratégique de façon à contribuer au succès de la mise en œuvre de ces plans au niveau communautaire, et à encourager une participation accrue des institutions spécialisées des Nations Unies à la planification.

29. La gestion des programmes reste exagérément centralisée dans les capitales, ce qui ne contribue pas à un suivi et à une mise en œuvre efficace sur le terrain, notamment avec les partenaires. Il faut organiser périodiquement des réunions de suivi et d'appui sur le terrain, notamment pour garantir le niveau et la qualité de l'assistance, le transfert en temps voulu des fonds et l'efficacité de la clôture et la vérification des projets.

30. Du fait du développement des activités, le HCR compte un plus grand nombre de partenaires d'exécution, et par conséquent les besoins en matière de formation sont plus importants, tout particulièrement en ce qui concerne l'adoption du cadre de gestion basé sur les résultats, y compris du logiciel *Focus*.

#### **4. Administration et gestion des ressources humaines**

31. Compte tenu du nombre de plus en plus important d'environnements peu sûrs dans lesquels intervient le HCR, il est nécessaire de réexaminer plus fréquemment les mesures en place pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel, y compris l'intégration du personnel recruté au plan national dans le système de gestion de la sécurité. Des fonds supplémentaires restent nécessaires pour mettre en œuvre d'importantes mesures de sécurité dans les bureaux sur le terrain. Le Bureau de l'inspecteur général se félicite de la création par le Haut-Commissaire en 2009 d'un Comité de haut niveau de la sécurité.

32. La direction du HCR est parfaitement consciente de l'utilisation de plus en plus importante de personnel affilié, notamment de Volontaires des Nations Unies, dans les opérations sur le terrain, ce qui a clairement des aspects positifs. Toutefois, en dépit des mesures importantes prises pour améliorer les politiques et les procédures concernant l'emploi de Volontaires des Nations Unies, il existe toujours des cas où ces derniers sont chargés de superviser du personnel recruté sur le plan national, d'effectuer des fonctions de protection essentielle ou de diriger la présence du HCR dans certains lieux d'affectation. Ces situations risquent de nuire à la qualité des opérations du Haut-Commissariat.

33. Les organigrammes et les descriptions d'emploi des bureaux sur le terrain ne sont pas toujours mis à jour suffisamment fréquemment pour refléter la répartition du travail, les responsabilités fonctionnelles et les lignes hiérarchiques.

34. La formation du personnel est essentielle pour permettre au Haut-Commissariat de s'acquitter efficacement de son mandat en matière de protection, et pour entretenir une culture de l'apprentissage dans toute l'organisation. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour veiller à ce que le personnel puisse tirer parti des possibilités d'apprentissage, y compris celles offertes en ligne par le Centre mondial d'enseignement de Budapest.

35. Bien que de nombreux bureaux organisent périodiquement des séances de rappel des dispositions du Code de conduite, aussi bien pour leur personnel que pour celui de leurs partenaires, de telles séances ne sont pas organisées de manière systématique ou périodique par d'autres bureaux. Dans certains cas, le personnel n'est pas informé des procédures à suivre pour signaler les fautes professionnelles.

36. Le personnel administratif de rang élevé en poste dans la capitale devrait se rendre régulièrement sur le terrain pour répondre à toute préoccupation concernant le respect des conditions minimum de travail et de vie fixées le 18 décembre 2007 par le Haut-Commissaire adjoint. Il faut améliorer le contrôle du respect des directives applicables.



## D. Suivi

37. Le taux d'application des recommandations formulées par le Bureau, puisque 90 % des recommandations sont effectivement appliquées ou en cours d'application. Il ressort de l'analyse de l'état d'application des recommandations au cours de la période considérée:

- a) Qu'aucun cas de non-application de ces recommandations n'a été recensé;
- b) Que les représentants qui prennent leurs fonctions ne sont souvent pas informés comme il convient au préalable des conclusions des inspections, ce qui les empêche d'en appliquer rapidement les recommandations;
- c) Que les recommandations formulées à l'issue de neuf missions d'inspection ont été pleinement appliquées et qu'il a donc été mis un terme à ces missions.

38. Deux missions de suivi ont été effectuées au cours de la période considérée. La première, auprès de la représentation générale de Kinshasa (République démocratique du Congo) a constaté un taux élevé d'application, et que la décentralisation avait grandement facilité l'action du bureau dans l'est du pays. La seconde mission, au Mexique, a permis de constater de très importantes améliorations en matière de gestion et de direction générale, ainsi qu'une vision stratégique plus précise pour l'application du mandat du HCR compte tenu de la récente transformation du bureau régional en bureau de pays.

39. Les facteurs qui continuent de faire obstacle à la pleine application des recommandations sont l'insuffisance des ressources; le manque de précision du libellé de certaines recommandations; des désaccords entre l'opération sur le terrain ou le service du siège ayant fait l'objet de l'inspection et le Bureau de l'Inspecteur général sur le bien-fondé ou la pertinence des recommandations; et des changements importants survenus dans le lieu où se déroule l'opération concernée, et sur lesquels les bureaux ou les services faisant l'objet de l'inspection n'ont aucune prise.

40. Le Bureau continuera d'affiner ses méthodes de suivi conformément aux efforts menés au Siège de l'Organisation des Nations Unies pour renforcer le contrôle et la responsabilité à l'échelle du système.

## III. Investigations

### A. Nombre d'affaires et rapports

41. Au cours de la période considérée, le Bureau a enregistré 814 plaintes (dont 504 émanant de réfugiés et d'autres personnes protégées et aidées par le HCR) contre 634 attestées dans son rapport de 2009 au Comité exécutif. Cette augmentation s'explique pour partie par l'introduction en janvier 2009 d'un mécanisme de plainte en ligne destiné à renforcer la responsabilité du HCR à l'égard des personnes relevant de sa compétence. La plupart de ces plaintes concernaient la protection et l'assistance et, après une première évaluation pour le Bureau, ont été transmises aux bureaux concernés ainsi qu'à la Division de la protection internationale pour suite à donner.

42. Sur le nombre de plaintes reçues, 102 ont donné lieu à l'ouverture d'une investigation, soit à peu près le même nombre qu'au cours de la période antérieure (100). Il convient de noter que 5 seulement des 173 plaintes reçues en ligne étaient suffisamment fondées pour donner lieu à l'ouverture d'une enquête. Le Bureau se félicite du fait que les personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat aient davantage de moyens de faire part de leurs préoccupations, dans la mesure où cela renforce de manière indirecte la

responsabilité du personnel sur le terrain. Il a récemment diffusé auprès des divers bureaux un outil destiné à faciliter le suivi de ces plaintes.

43. Au total, l'examen de 50 cas a été mené à bien au cours de la période considérée, dont 16 ont donné lieu à un rapport d'enquête préliminaire<sup>1</sup> communiqué au Directeur de la Division des ressources humaines pour suite à donner. Les 34 autres affaires ont donné lieu à un rapport final.

44. L'un des rapports d'enquête transmis à la Division de la gestion des ressources humaines concernait un membre du personnel qui a reconnu avoir agressé un mineur appartenant à une communauté locale. Un autre rapport concernait un fonctionnaire de l'administration/des finances ayant commis des malversations. Une troisième enquête a établi une faute professionnelle d'un membre du personnel qui s'était servi du matériel de l'organisation pour envoyer un courrier électronique insultant au sujet d'un cadre supérieur.

45. Au cours de la période considérée, le nombre d'enquêtes effectuées par le service compétent s'est établi à 50 contre 72 au cours de la période précédente. Cette diminution s'explique pour partie par une réduction du nombre d'affaires délicates et complexes nécessitant à la fois des ressources humaines et du temps, et pour partie par le taux élevé de rotation en 2009 du personnel de l'ex-Section des investigations, puisque trois enquêteurs expérimentés ont été détachés ou ont pris leur retraite.

46. Un spécialiste expérimenté des enquêtes a rejoint le Service des investigations en février 2010, et le Bureau utilise également des membres du personnel qualifiés en attente d'affectation. Le nombre d'investigations menées à bien a par conséquent diminué au cours du premier semestre de 2010, 36 investigations ayant été menées à bien et 12 rapports préliminaires ayant été transmis à la Division de la gestion des ressources humaines. Le nombre effectif d'affaires menées à terme ne doit être considéré que comme un indicateur, et il ne saurait refléter la nature, la sensibilité ou la complexité des affaires concernées.

47. Si nécessaire, le Service des investigations établit également des rapports sur la gestion abordant les problèmes constatés au cours de l'enquête mais qui ne constituent pas de faute professionnelle. Au cours de la période considérée, trois rapports de ce type ont été établis. L'un de ces rapports portait sur des insuffisances possibles en matière de gestion interne qui avaient eu des répercussions négatives sur les rapports entre membres du personnel du bureau ayant fait l'objet de l'inspection. Cette affaire est l'exemple d'une situation qui a ensuite donné lieu à une enquête en raison de l'impossibilité pour le personnel de faire part par d'autres moyens de ses préoccupations, notamment s'agissant des affectations.

48. Une autre affaire concernait de possibles malversations liées à des achats. Les faits constatés lors de l'investigation n'ont pas pu permettre d'établir une faute du membre du personnel du HCR concerné. Toutefois, dans son rapport, le Service des investigations a appelé l'attention du représentant sur le fait que la procédure d'appel d'offres avait été confiée à des membres du personnel peu expérimentés et n'ayant pas de responsabilités en matière d'achat. Le Service a recommandé de respecter strictement les dispositions du manuel du HCR en matière d'achat, d'appel d'offres et de marché. Il convient de noter qu'il existe des liens étroits entre les services d'inspection et des investigations à cet égard.

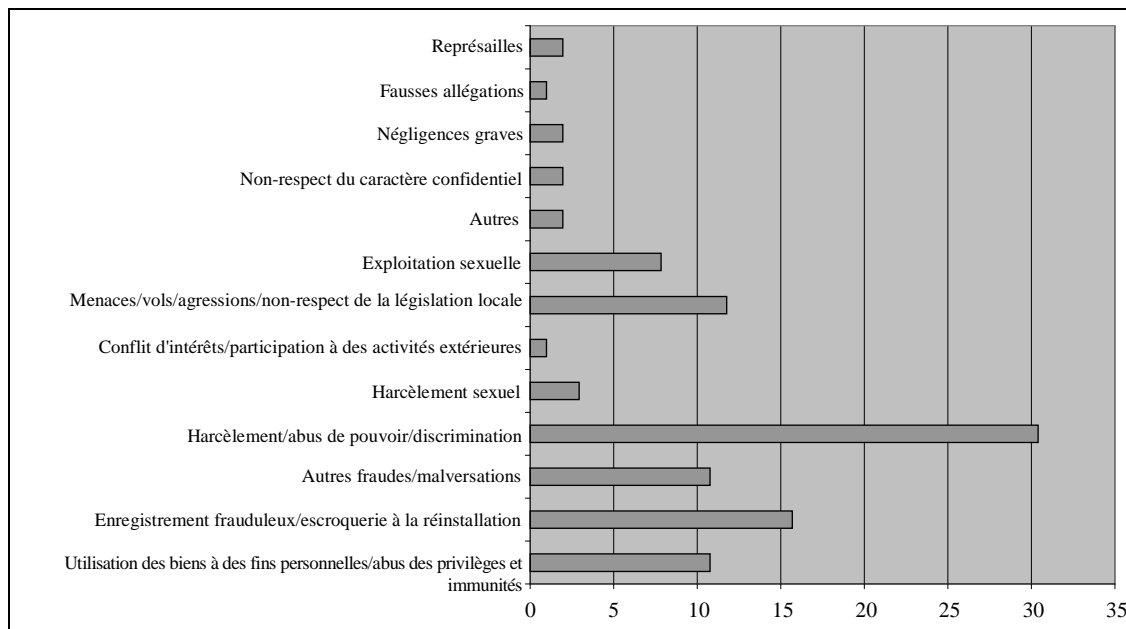
49. Au 30 juin 2010, 114 enquêtes étaient en cours, dont 40 ouvertes en 2010 et 74 ouvertes au cours de la période allant de juillet à décembre 2009. Le Service des investigations suit de près et prend note des conséquences de l'entrée en vigueur du

---

<sup>1</sup> À la suite de la publication de l'instruction administrative ST/AI/371/Amend.1, en date du 11 mai 2010, on ne parle plus d'enquêtes «préliminaires».

nouveau système de justice interne des Nations Unies afin de déterminer quelle pourrait en être l'incidence sur ses activités.

### Typologie des cas ayant fait l'objet d'enquête au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010



50. Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessus, la majorité des enquêtes concernent toujours des cas de harcèlement sur le lieu de travail et d'abus de pouvoir, qui représentent 30 % du total contre 22 % au cours de la période précédente. À cet égard, le Bureau continue de coopérer avec l'Ombudsman, le Directeur chargé des questions d'éthique, la Section de l'action sociale et la Division de la gestion des ressources humaines afin de parvenir à un règlement informel des conflits et, s'il y a lieu, d'adopter des mesures de prévention. Le Service des investigations s'efforce de donner la priorité aux affaires qui ont une incidence directe sur les bénéficiaires, et notamment aux affaires d'allégation d'exploitation et d'abus sexuels. Les cas d'escroquerie à la réinstallation ou d'enregistrement frauduleux ainsi que d'exploitation sexuelle ont représenté 24 % du total.

## B. Outils d'investigation

51. Le Service des investigations a pris des mesures pour améliorer la façon dont il s'acquitte de son mandat. Il a notamment élaboré un ensemble de directives à l'intention des enquêteurs, et devrait améliorer les procédures suivies lors des investigations au sujet d'éventuelles fautes professionnelles.

## C. Formation à l'investigation

52. Un atelier de formation avancée destiné au personnel d'administration a été organisé du 5 au 7 octobre 2009 à Genève. Il a rassemblé des membres du personnel des divers organes de supervision du HCR ainsi que d'autres organismes des Nations Unies, et a été animé par le Médiateur de l'Ontario ainsi que par le Directeur de l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman du Canada.

53. Le Service des investigations a reçu un financement de l'Initiative canadienne de gestion pour relancer son programme de formation aux investigations en 2010. Ce programme est destiné à renforcer la capacité du HCR à enquêter sur les allégations de fautes professionnelles. La définition du contenu du programme a débuté en février 2010, et deux ateliers devraient se tenir au cours du dernier trimestre de 2010, l'un au siège et l'autre sur le terrain. Ce programme permettra d'établir une liste d'une quarantaine de membres du personnel sur le terrain et dans les bureaux régionaux possédant les qualifications requises, et susceptibles d'appuyer les activités du Service des investigations.

#### **D. Missions et effectif du Service des investigations**

54. Compte tenu des contraintes en matière de ressources humaines et financières, le Service des investigations a adopté une «approche régionale» pour ses missions. En regroupant plusieurs affaires concernant une même région géographique, il est ainsi en mesure d'utiliser aussi efficacement que possible ses ressources limitées sur place, au lieu de se fonder sur des entretiens par téléphone depuis le siège.

### **IV. Enquêtes ponctuelles**

55. Du 26 septembre au 5 octobre 2009 une mission d'enquête ponctuelle, dirigée par l'Inspecteur général adjoint de l'époque, s'est rendue au Pakistan afin d'enquêter sur trois agressions violentes contre du personnel du HCR. Le rapport final de cette mission a été communiqué par l'Inspecteur général au Haut-Commissaire le 30 novembre 2009.

---