



Assemblée générale

Distr. générale
18 juillet 2012
Français
Original: anglais

Comité exécutif du programme du Haut-Commissaire

Soixante-troisième session

Genève, 1^{er}-5 octobre 2012

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 (2011-2012)

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 2011 au 30 juin 2012.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1–4	3
II. Dispositions prises en matière d’audit	5–20	3
A. Planification, présentation de rapports et contrôle.....	5–7	3
B. Effectifs et financement.....	8–11	4
C. Coopération et coordination	12–18	5
D. Services consultatifs	19–20	6
III. Aperçu des résultats	21–32	6
A. Audits	21–24	6
B. Siège et technologies de l’information	25–30	8
C. Bureaux extérieurs.....	31–32	10
IV. État de l’application des recommandations.....	33–39	11
A. Modifications apportées à la codification et au suivi des recommandations	33	11
B. Résultats essentiels	34–37	11
C. Recommandations en suspens depuis plus de deux ans.....	38	12
D. Impact des recommandations intégralement mises en œuvre durant la période concernée.....	39	13
 Annexes		
I. État des missions prévues et effectuées pendant la période allant du 1 ^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012.....		14
II. Rapports finals publiés pendant la période		16
III. Recommandations en suspens depuis plus de deux ans.....		17

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 aux organismes concernés conformément aux dispositions de l'article 5.15 des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, selon lesquelles les organismes relevant du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies sont soumis à des audits réalisés par la Division de l'audit interne du BSCI et par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. Les règles de gestion financière des fonds alimentés par des contributions volontaires gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) étant fondées sur les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, l'article 12 desdites règles précisait que les audits étaient réalisés par la Division de l'audit interne du BSCI. Le 12 octobre 2011, ces règles ont été révisées afin de remplacer les audits de la Division de l'audit interne du BSCI par des audits internes.

3. 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. À la demande du HCR, un mémorandum d'accord révisé a été soumis en juin 2009, pour lequel le BSCI n'a pas encore donné de réponse officielle.

4. Le présent rapport décrit de manière générale les activités de la Division de l'audit interne du BSCI menées au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012. Il est présenté conformément au mémorandum d'accord, aux termes duquel la Division de l'audit interne du BSCI élabore, en consultation avec le Haut-Commissariat, un rapport annuel sur les activités d'audit interne à l'intention du Comité exécutif.

II. Dispositions prises en matière d'audit

A. Planification, présentation de rapports et contrôle

Planification et présentation de rapports

5. Un plan annuel, reposant sur les risques et portant sur la période allant de janvier à décembre, a été établi conformément au processus de planification convenu avec le HCR. Ce processus prévoit le recensement des affectations à haut risque et à moyen risque, ainsi que des discussions avec la direction du HCR afin de confirmer les affectations recensées. Aucune question n'a été soulevée au cours de l'élaboration des plans de travail pour 2011 et 2012 qui font l'objet du présent rapport annuel.

Contrôle

6. La Division de l'audit interne du BSCI a communiqué chaque mois à l'Inspecteur général, au Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative et au Directeur du Service de l'élaboration de la politique et de l'évaluation un rapport sur

l'exécution du plan de travail, rapport transmis à la direction du HCR par le Groupe de la coordination des politiques et de l'audit. Sur une base trimestrielle, les affectations ont été partagées et confirmées par le HCR; le HCR et la direction de la Division de l'audit interne du BSCI ont examiné et approuvé toutes les modifications apportées au plan de travail.

7. La Division de l'audit interne du BSCI est dotée d'une section des pratiques professionnelles, qui est chargée du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité interne. Cette section conçoit les modèles et les méthodes utilisés pour les audits de la Division de l'audit interne du BSCI.

B. Effectifs et financement

Effectifs

8. Le tableau 1 indique le nombre et le type de postes approuvés pour 2011 et 2012. En raison de restrictions budgétaires, le HCR a initialement proposé la réduction de trois postes (un P-5, un P-4 et un P-3) au tableau d'effectifs pour 2012. Suite aux discussions, seul le poste P-4 pour la Syrie a été gelé. Il a en effet été estimé peu probable qu'un quelconque audit puisse être réalisé dans ce pays en 2012.

Tableau 1
Nombre et type de postes approuvés pour 2011 et 2012

	Genève		Nairobi		Auditeurs résidents	
					Pakistan, République arabe syrienne, Sri Lanka et Sénégal	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Administrateurs	9	9	5	5	4	3
Agents des services généraux	3	3	1	1	-	-

9. La situation en matière de vacances de postes s'est améliorée au cours de la période considérée et à la fin mai 2012, seul un poste sur 21 restait à pourvoir et la procédure de recrutement du futur titulaire était pratiquement achevée.

10. Afin de compléter la contribution apportée par le HCR, les effectifs suivants ont été fournis par le BSCI au HCR à titre gracieux:

- Deux agents des services généraux s'occupant des tâches administratives ont été détachés;
- 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 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.

Financement

11. Le tableau 2 ci-dessous indique les ressources budgétaires allouées au cours des quatre dernières années. Le BSCI a maintenu une croissance zéro du budget, mais a rencontré des problèmes en 2012 lorsque le montant annuel des ressources affectées aux frais de voyage du personnel envoyé en mission, qui était en moyenne de 300 000 dollars

environ, a été ramené à 186 000 dollars. Le HCR envisage de financer les frais de voyage grâce à une allocation complémentaire au deuxième semestre 2012.

Tableau 2

Montant annuel du budget de l'audit interne par rapport au budget total du HCR

(En dollars des États-Unis)

	2009	2010	2011	2012
Dépenses de personnel	3 554 681	3 306 821	3 314 844	4 038 759
Autres frais	299 500	380 522	473 999	297 284
Total audit interne	3 854 181	3 687 343	3 788 843	4 336 043
Budget du HCR	2 293 386 692	3 288 729 634	3 308 830 000	3 536 171 160
Pourcentage du budget	0,17	0,11	0,11	0,13

C. Coopération et coordination**Comité de surveillance du HCR**

12. Aucune réunion du Comité de contrôle n'a eu lieu cette année en raison de l'établissement du Comité indépendant d'audit et de surveillance, qui s'est réuni pour la première fois les 5 et 6 juin 2012. La Division de l'audit interne du BSCI a été invitée à la première session et a participé à la session sur l'audit interne.

Direction du HCR

13. La Division de l'audit interne du BSCI a rencontré les directeurs et les représentants des bureaux tout au long de la période considérée afin d'examiner le calendrier, la portée et les objectifs des activités d'audit planifiées et à venir.

14. Aucune réunion avec la direction n'avait été prévue et la Division de l'audit interne du BSCI n'a participé à aucune réunion de groupe de la direction.

Audit externe – Comité des commissaires aux comptes

15. Des réunions bilatérales se sont tenues en tant que de besoin afin de traiter de questions relatives à l'audit. Des réunions trimestrielles avec le Contrôleur du HCR ont été organisées afin de renforcer la coordination et la planification des activités d'audit.

Bureau de l'Inspecteur général

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 dans des domaines tels que le contrôle de l'exécution des recommandations et la planification des activités.

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

17. Pendant la période considérée, le contact avec la Division de l'audit interne du BSCI était assuré par le Contrôleur et des réunions mensuelles ont été organisées avec le Groupe de la coordination des politiques et de l'audit relevant du bureau du Contrôleur, afin d'examiner les questions relatives au plan de travail.

Liaison avec les autres organes de surveillance

18. La Division de l'audit interne du BSCI a participé, en 2011, à la réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales. Ce groupe examine les questions relatives aux audits qui revêtent un intérêt commun pour les organismes des Nations Unies. La Division de l'audit interne du BSCI a aussi été en contact avec d'autres organisations d'audit ayant leur siège à Genève et ailleurs en Europe par le biais de réseaux et de réunions à caractère informel.

D. Services consultatifs

19. Pendant la période considérée, la Division de l'audit interne du BSCI a participé aux activités suivantes:

- Aide consultative sur la prévention de la fraude dans les marchés publics, en coordination avec la Division de la sécurité et des approvisionnements à assurer en situation de crise du HCR;
- Aide consultative sur les audits axés sur les risques dont les partenaires d'exécution font l'objet, en coordination avec la Division de la gestion financière et administrative du HCR;
- Présentation de la Section d'audit et des activités, méthodes et procédures d'audit interne de la Division de l'audit interne du BSCI du HCR à la réunion des nouveaux représentants à Genève en septembre 2011;
- Présentation de l'audit interne auprès de la Représentation régionale pour l'Afrique de l'Ouest et des représentants dans la région; et
- Échange des enseignements tirés de la formulation et du suivi des recommandations en matière d'audit avec le Bureau de l'Inspecteur général.

20. Parmi les autres questions que la Division de l'audit interne du BSCI a soulevées avec le HCR figurait la nécessité d'élaborer: 1) une évaluation détaillée des risques de fraude afin d'évaluer la vulnérabilité aux différents types et scénarios de fraude; 2) des normes biométriques compatibles avec celles fixées par l'Organisation internationale de normalisation; et 3) une stratégie régionale de mobilisation des ressources pour attirer les fonds publics et privés qui touchent à la mission du HCR.

III. Aperçu des résultats

A. Audits

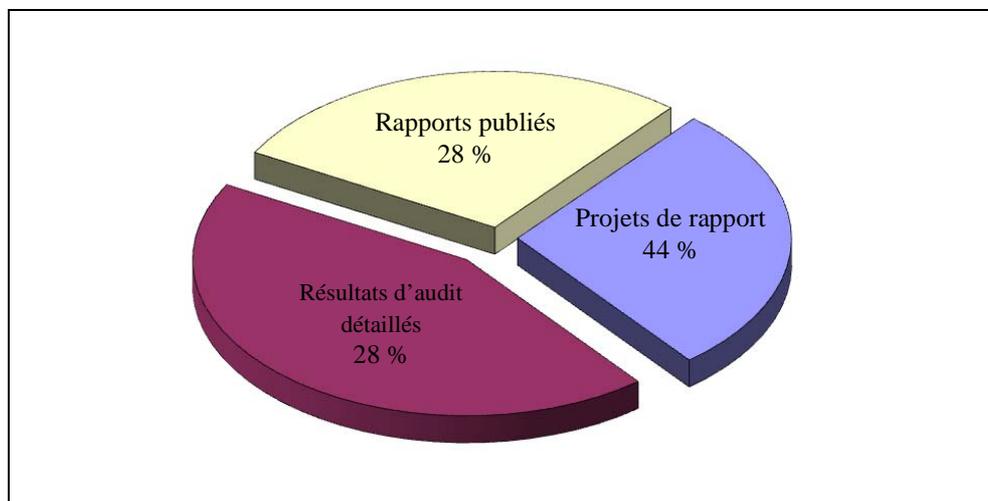
21. L'annexe I donne un aperçu de l'état des missions prévues pour la période considérée. Comparé à la période précédente, le nombre de missions engagées durant la période considérée est passé de 20 à 27 et le nombre de missions dont le rapport est en cours d'établissement ou publié est passé de 17 à 22.

22. Durant la période considérée, le BSCI a apporté des modifications à la procédure d'établissement des rapports d'audit, en ajoutant un projet de résultat d'audit détaillé au projet de rapport et au rapport final, qui existaient déjà. Le projet de résultat détaillé est adressé à l'organisme audité, tandis que le projet de rapport et le rapport final sont adressés au Haut-Commissaire. La répartition des 22 missions d'audit en fonction du type de rapport

établi à la fin de la période considérée est illustrée à la figure 1. L'annexe II indique le nombre total de rapports définitifs publiés durant la période considérée.

Figure 1

Répartition des missions d'audits en fonction du type de rapport établi au 30 juin 2012



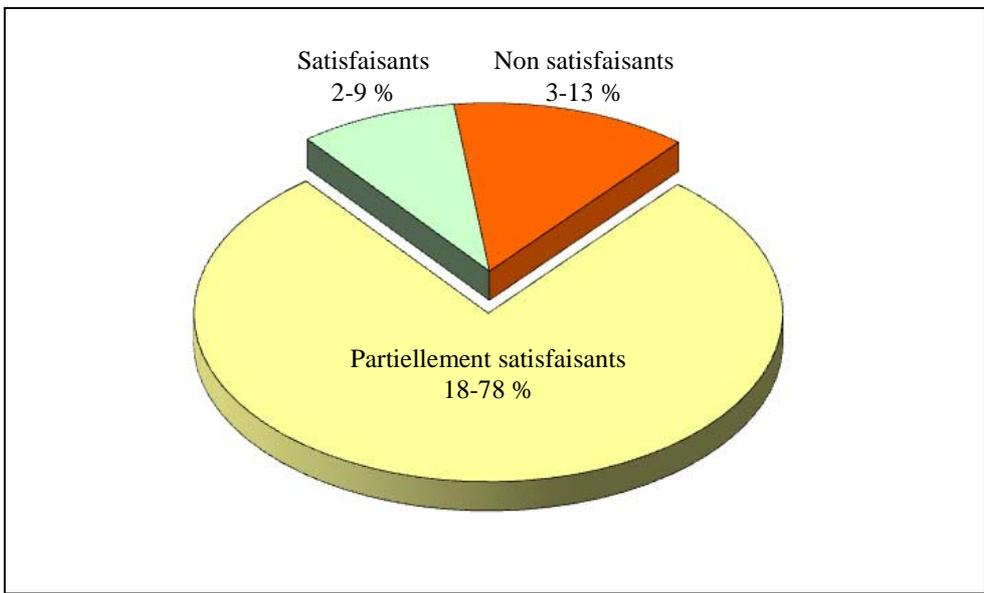
23. Au cours de la période considérée, le BSCI a commencé à donner une appréciation générale sur l'adéquation des mécanismes de contrôle qui étaient vérifiés. Les différentes catégories d'appréciation sont expliquées ci-après et la figure 2 illustre la répartition des appréciations découlant de 23 audits qui ont fait l'objet d'un projet de rapport ou d'un rapport final pendant la période considérée (y compris trois projets de rapport reportés de la période précédente):

a) Sont considérés comme satisfaisants les résultats des audits qui concluent 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;

b) 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;

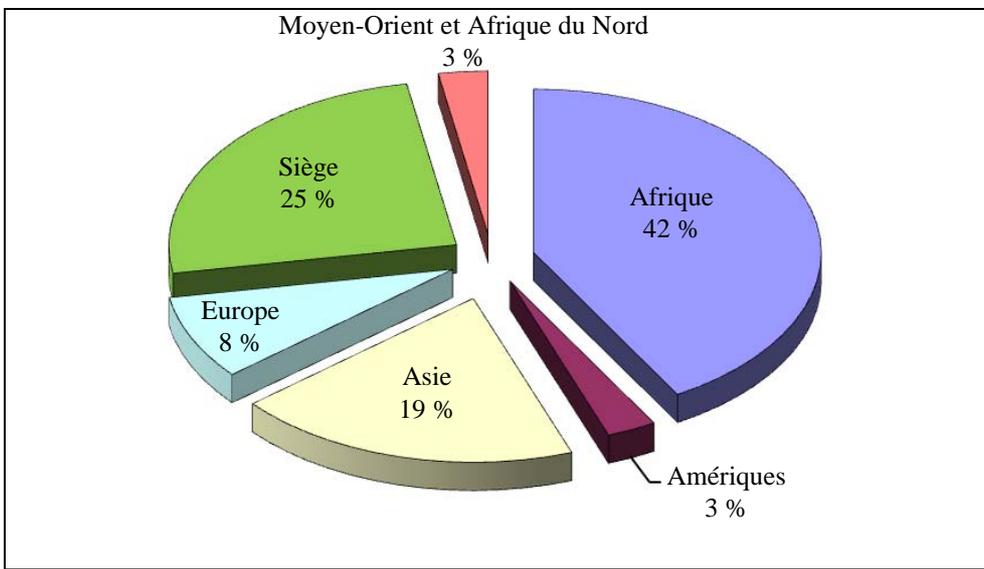
c) Sont considérés comme non satisfaisants les résultats des audits qui concluent qu'une ou plusieurs carences importantes et/ou généralisées existent en matière de gouvernance, de gestion du risque ou de contrôle interne, au point qu'aucune assurance raisonnable que les objectifs de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints ne peut être donnée.

Figure 2
Appréciations découlant des audits faisant l'objet de projets de rapport ou de rapports finals au 30 juin 2012



24. La figure 3 illustre la répartition des audits effectués par la Division et le Bureau et dont certains résultats notables sont examinés ci-après.

Figure 3
Répartition des audits par région géographique du HCR, 1^{er} juillet 2011-30 juin 2012



B. Sièges et technologies de l'information

25. On trouvera ci-après des renseignements détaillés concernant les mécanismes de contrôle dont le bon fonctionnement a été confirmé et certains des résultats notables enregistrés dans les audits menés en 2011.

Contrôles antifraude en matière d'enregistrement, de détermination du statut de réfugié et de réinstallation

26. L'audit a confirmé que des mécanismes de contrôle efficaces étaient en place pour garantir l'intégrité de la phase d'enregistrement dans la procédure de réinstallation, et que les sanctions étaient proportionnées à la gravité de la fraude – afin d'envoyer un message de dissuasion ferme et sans équivoque à la communauté des réfugiés – et devraient être rendues publiques afin de favoriser la dissuasion. Les mesures prises pour renforcer les contrôles comprennent:

- La création d'un inventaire mondial des cas de fraude à la réinstallation;
- L'établissement d'un mécanisme d'examen périodique du respect par le bureau extérieur des instructions en matière de lutte contre la fraude; et
- L'apport d'une aide aux bureaux extérieurs pour rattraper les retards accumulés dans les enquêtes sur la fraude à la réinstallation.

Centre mondial d'enseignement

27. Cet audit avait pour objectif d'examiner l'adéquation des mécanismes de contrôle mis en place pour la gestion des activités de formation et d'enseignement, qui sont des fonctions essentielles dans l'organisation très décentralisée qu'est le HCR. Des procédures de gestion et de gouvernance ont été établies et sont soutenues par le Centre mondial d'enseignement et par le Conseil de gouvernance en matière d'enseignement. Un système de gestion de l'enseignement comportant un accès en ligne pour le personnel avait été mis en place. Les mécanismes de contrôle sont en cours de renforcement grâce à l'harmonisation des priorités organisationnelles et des besoins du personnel en matière de formation.

Délocalisation des fonctions de gestion des ressources humaines auprès du Centre mondial de services

28. Cet audit a porté sur l'adéquation des mécanismes de contrôle en place concernant la gestion des ressources humaines par le Centre mondial de services. Des mécanismes de contrôle étaient en place pour faire respecter le cadre réglementaire en vigueur, notamment les instructions, les lignes directrices et un manuel de gestion des ressources humaines. Des outils de surveillance des activités courantes étaient en place, notamment dans les domaines suivants: gestion et supervision régulières du personnel; examen des dossiers individuels du personnel, des formulaires de notification administrative et des pièces justificatives; analyse des rapports d'audit quotidiens automatisés comportant toutes les entrées du module de gestion des ressources humaines appelé «Gestion des systèmes, des ressources et des personnes» ou module MSRP. Toutefois, il était nécessaire d'établir un mécanisme garantissant que, en l'absence d'exécution des tâches dans le module MSRP des ressources humaines, les entrées ont été approuvées au niveau requis d'autorité. Un mécanisme de suivi visant à assurer le respect des règles régissant la procédure d'autocertification des demandes de remboursement des frais de voyage était nécessaire et le HCR a rapidement mis en place des contrôles inopinés d'autocertifications présentées par des membres du personnel qui avaient été choisies au hasard. La Division de la gestion des ressources humaines a établi un cadre adéquat de mesure des résultats et d'évaluation de la qualité du soutien apporté aux membres du personnel. La Section de l'administration du personnel et des états de paie a défini des objectifs et mis en place des mécanismes pour mesurer les résultats obtenus par rapport à ces objectifs et pour évaluer l'efficacité et l'efficacité dans certains domaines tels que le traitement des dossiers d'allocation au logement, des bourses d'études, des indemnités de licenciement et des demandes autorisées de remboursement de frais de voyage. La délégation de pouvoirs devait être actualisée et communiquée au

personnel. Des indicateurs de résultat mesurables, réalisables et assortis de délais avaient été établis.

Audit des dispositions en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre pour les applications autres que PeopleSoft au HCR

29. Le HCR avait mis en place un plan de continuité des opérations et d'urgence pour gérer une pandémie éventuelle. Il s'est attaché à identifier les membres du personnel essentiels, à maintenir la communication entre eux et à gérer à distance les processus opérationnels essentiels. Le HCR a également testé avec succès l'efficacité de la communication et la capacité de continuer à exécuter des processus opérationnels essentiels à distance. Toutefois, des mécanismes de contrôle supplémentaires devraient être mis en œuvre pour: 1) établir une procédure d'évaluation du risque; 2) mettre la dernière main aux dispositions régissant la reprise après sinistre du système de gestion axé sur les résultats et des applications utilisées dans les bureaux extérieurs; 3) établir des liaisons par satellite pour les bureaux extérieurs; et 4) regrouper la documentation et les informations relatives aux plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

Audit postérieur à la mise en œuvre du Système de gestion de l'évaluation du comportement professionnel (PAMS) du HCR

30. Au cours de la première année de son installation, le système PAMS a été adopté à plus de 85 % dans divers lieux d'affectation et pour les différentes catégories de personnel. Il favorisait la cohérence, imposait des examens à mi-parcours obligatoires et fournissait des informations en temps voulu pour d'autres activités liées aux ressources humaines. Toutefois, des mécanismes de contrôle additionnels devraient être mis en œuvre pour garantir que le système contient des informations actualisées concernant la structure organisationnelle.

C. Bureaux extérieurs

31. Le point le plus important porté à l'attention de la direction dans les audits réalisés sur le terrain en 2011 est la mauvaise gestion des partenaires d'exécution. Des problèmes analogues ont été recensés dans le rapport de l'an dernier; ils étaient toujours en cours d'examen par le HCR au moment de la publication du présent rapport. Les questions récurrentes concernant les partenaires d'exécution dans les bureaux extérieurs visités – Azerbaïdjan (AR2011/121/01), Djibouti (AR2011/112/03), Équateur (AR2011/151/01), Fédération de Russie (AR2011/121/02), Zambie (AR2011/113/01), Représentation régionale pour l'Afrique de l'Ouest (AR2011/111/01) et Représentation régionale pour l'Europe du Sud (AR2011/121/03) – étaient les suivantes:

- Non-respect par le HCR des procédures de sélection, de fidélisation et de licenciement des partenaires d'exécution, si bien qu'il est impossible de vérifier que le HCR obtient le meilleur rapport qualité-prix de ses partenaires d'exécution.
- Non-respect, soit par les partenaires d'exécution, soit par les bureaux extérieurs, des procédures relatives notamment aux rapprochements bancaires, à la certification des audits, à la planification des achats, au renouvellement des baux, à l'enregistrement des dons et à la répartition des tâches. Ces lacunes peuvent entacher la réputation du HCR et lui faire courir des risques sur les plans financier et opérationnel.
- Absence de suivi des créances, résultant en des trop-perçus versés au personnel et aux partenaires d'exécution (ONG).
- Contraintes financières qui ont empêché les bureaux de pays d'atteindre leurs objectifs, à savoir apporter une aide à un nombre croissant de réfugiés.

- Respect partiel des prescriptions en matière de sécurité, faisant courir au personnel des risques inutiles en matière de sécurité.

32. La plupart des problèmes ont trait au non-respect par les bureaux extérieurs du HCR des procédures écrites. Dans de nombreux cas, le respect absolu de ces procédures est jugé irréalisable par les bureaux extérieurs; même si, dans bien des cas, les résultats globaux s'en trouveraient améliorés, il n'est pas pratique de respecter les procédures. Le HCR doit instaurer des mécanismes de contrôle qui lui permettent d'être mis au courant lorsque des bureaux extérieurs ont choisi de ne pas se conformer aux procédures établies et d'examiner les infractions au cas par cas. Une visite des services d'audit interne à intervalles de quelques années n'est de toute évidence pas suffisante. Il arrive également que les procédures écrites ne soient pas toutes optimales, mais il ne semble pas y avoir de mécanisme de retour d'informations qui permettrait d'améliorer les procédures existantes grâce aux enseignements tirés sur le terrain. De manière générale, le respect des procédures constitue un problème important dans certains domaines pour les bureaux extérieurs. Le HCR devrait aborder ces questions systémiques au niveau institutionnel.

IV. État de l'application des recommandations

A. Modifications apportées à la codification et au suivi des recommandations

33. Durant la période considérée, le BSCI a formulé des recommandations entrant dans les trois catégories suivantes:

- Les recommandations fondamentales qui traitent de carences ou lacunes importantes et/ou généralisées constatées en matière de gouvernance, de gestion du risque ou de contrôle interne, qui ne permettent pas de donner l'assurance raisonnable que les objectifs en matière de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints;
- Les recommandations importantes qui concernent des carences ou des lacunes méritant d'être signalées en matière de gouvernance, de gestion du risque ou de contrôle interne et de nature à remettre en cause l'assurance raisonnable que les objectifs en matière de contrôle et/ou d'exploitation examinés ont été atteints;
- Les améliorations suggérées qui ne sont pas des recommandations fondamentales ou importantes, mais qui permettraient d'améliorer la gouvernance, la gestion du risque ou le contrôle interne et que la direction peut juger bon ou non de mettre en œuvre.

B. Résultats essentiels

34. Cette section donne un aperçu et fait le bilan des questions soulevées durant la période considérée qui ont débouché sur la formulation de recommandations fondamentales.

Dépenses inexplicées faisant l'objet d'une enquête

35. L'audit d'un bureau extérieur a fait ressortir des dépenses inexplicées d'un montant dépassant 100 000 dollars, dépenses qui font l'objet d'une enquête par les services du Bureau de l'Inspecteur général. Les dysfonctionnements du contrôle interne qui sont à l'origine du problème ont été corrigés et la Division de la gestion financière et administrative examine actuellement les implications pour d'autres bureaux extérieurs.

Attention insuffisante accordée à la régularisation des créances

36. Lors de l'audit des bureaux ouverts au Tchad, des questions portant sur un montant total de 538 815 dollars des États-Unis avaient été laissées en suspens et nécessitaient un suivi. Sur cette somme, 331 078 dollars (61 %) concernaient la période 2003-2009, dont 291 290 dollars (54 %) remontaient à 2003. Lors de la rédaction du projet de rapport, le montant des créances avait été ramené à environ 60 000 dollars. Dans le cas du Gabon, des problèmes analogues ont été recensés dans plusieurs bureaux extérieurs, en particulier en relation avec le recouvrement de la taxe sur la valeur ajoutée. Cette question nécessite une attention particulière pour que les sommes dues soient recouvrées avant qu'il ne soit nécessaire de les faire passer par pertes et profits.

L'absence d'analyse de l'impact des contraintes financières sur les réfugiés et la sous-estimation des sommes nécessaires pour couvrir les besoins fondamentaux des réfugiés avaient abouti à des conditions de vie dans les camps qui ne répondaient pas aux normes du HCR, mettant ainsi en danger la santé des réfugiés

37. La Représentation du HCR à Djibouti n'a pas été en mesure d'atteindre certains objectifs de son plan d'opérations par pays, relatifs à l'amélioration des conditions de vie des réfugiés du camp d'Ali Addeh, en raison de contraintes financières. Le budget de cette opération était demeuré relativement constant en 2009, 2010 et 2011, atteignant un montant annuel d'environ 7,5 millions de dollars. Toutefois, la population du camp ayant crû de 50 % entre décembre 2009 et juin 2011, les infrastructures et services disponibles du camp ont été davantage sollicités. Lors de la rédaction du projet de rapport, une initiative était en cours pour analyser l'impact des contraintes financières sur les besoins des réfugiés et pour élaborer un plan visant à préciser quand et comment le camp pourrait répondre aux normes du HCR.

C. Recommandations en suspens depuis plus de deux ans

38. Au terme de la période considérée, le nombre de recommandations datant de plus de deux ans est passé de 67 à 86 (annexe III). Bien que la mise en œuvre de toutes les recommandations progresse et qu'un suivi soit assuré durant l'année, le BSCI demeure préoccupé par la lenteur des progrès enregistrés dans la suite donnée aux recommandations ci-après, qui datent de plus de quatre ans et dont l'échéance actuellement fixée pour leur exécution est décembre 2012:

- Politiques et procédures relatives à la gestion du parc de véhicules: en 2007, la Division de l'audit interne du BSCI a recommandé au HCR de mettre au point des mesures et des procédures de gestion du parc de véhicules qui faciliteraient le suivi et le contrôle des activités et des coûts au niveau mondial. En 2011, le HCR a loué les services d'un consultant pour réaliser un examen approfondi de la gestion du parc de véhicules. Les objectifs qui ont été définis dans ce domaine sont en attente de l'approbation de la direction; des procédures seront ensuite mises au point sous la forme d'un manuel;
- 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 soutient qu'il n'est pas tenu de verser une indemnité de fin de contrat et étudie cette question dans le cadre d'un examen complet des dispositions régissant les relations avec les partenaires d'exécution. Il considère 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;

- Sécurité du réseau: En 2007, le BSCI a recommandé au HCR de contrôler l'efficacité des éléments de sécurité du système et de les tester. Le poste d'agent de sécurité informatique de première classe (P-4) a été confirmé et sera pourvu à titre prioritaire dans le cadre de la mise en place de la nouvelle structure du HCR en matière de technologies de l'information. Une fois le poste pourvu, le titulaire s'attaquera aux problèmes en suspens.
- Politique de sécurité informatique: en 2008, le BSCI a recommandé la formulation d'une politique de sécurité informatique afin de protéger les moyens d'information du HCR. Le HCR attend que le poste de spécialiste de la sécurité des technologies de l'information et de la communication soit pourvu pour mettre en œuvre cette recommandation.

D. Impact des recommandations intégralement mises en œuvre durant la période concernée

39. Au cours de l'année, 63 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. Parmi les questions résolues qui avaient un impact sur l'organisation dans son ensemble figuraient:

- L'établissement par la Division de la gestion des ressources humaines de procédures opérationnelles normalisées afin de traiter les notifications administratives concernant le personnel reçues des bureaux de pays;
- La publication d'un manuel sur la sécurité des personnes relevant de la compétence du HCR;
- L'élaboration d'une politique révisée d'information en matière de sécurité;
- La création de rapports personnalisés pour permettre une comparaison entre les chèques effectivement réglés et les chèques autorisés;
- La mise en place de procédures permettant de faire concorder chaque mois les renseignements sur le personnel et les données des états de paie;
- L'instauration de procédures de planification des achats internationaux pour faciliter la planification et la budgétisation annuelles;
- L'introduction d'outils permettant le suivi centralisé des services confiés à des tiers dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.
- La publication d'instructions sur la responsabilité financière des membres du personnel en cas de faute grave, sous la forme d'un mémorandum interservices/mémorandum aux bureaux dont la version finale est en cours d'établissement. Ces instructions seront fondées sur l'instruction administrative ST/AI/2004/3, qui traite de la faute grave.

Annexe I

État des missions prévues et effectuées pendant la période allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>État</i>	
1	AT2011/166/03	Post-implementation review of the e-Performance System	Rapport final/Achevée
2	AR2011/141/06	Reintegration cash grant programme for returning Sri Lankan refugees	Rapport final
3	AR2011/121/02	Operations in the Russian Federation	Projet de rapport
4	AR2012/141/01	Operations in Myanmar	Projet de rapport
5	AR2011/115/02	Operations in Darfur	Projet de rapport
6	AR2012/110/01	Operations in Burundi	Projet de rapport
7	AR2011/110/01	Operations in Cameroon	Projet de rapport
8	AR2011/112/03	Operations in Djibouti	Projet de rapport
9	AR2011/165/01	Private sector fundraising activities	Projet de rapport
10	AR2011/141/07	Operations in Japan	Projet de rapport (rajoutée)
11	AR2011/121/03	Regional Representation for Southern Europe (RRSE)	Projet de rapport (rajoutée)
12	AR2011/162/04	Consideration of Staff In Between Assignments (SIBA) for temporary positions	Projet de rapport (rajoutée)
13	AR2011/112/02	Operations in Somalia	Résultat d'audit détaillé
14	AR2011/110/02	Operations in Rwanda	Résultat d'audit détaillé
15	AR2012/112/01	Operations in Kenya (programme and finance management)	Résultat d'audit détaillé
16	AR2011/111/02	Operations in Guinea	Résultat d'audit détaillé

	<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>État</i>
17	AR2012/111/01	Operations in Liberia	Résultat d'audit détaillé
18	AR2012/141/01	Financial Management in Pakistan	Résultat d'audit détaillé
19	AR2011/141/03	Operations in Sri Lanka (Financial management)	Résultat d'audit détaillé
20	AR2012/112/02	Operations in Uganda	Résultat d'audit détaillé
21	AR/2012/112/03	Operations in Ethiopia	Résultat d'audit détaillé
22	AR/2012/113/04	Operations in Zimbabwe	Résultat d'audit détaillé (rajoutée)
23	AR2012/167/02	Global Stock management	Audit en cours
24	AR2012/167/01	Arrangements for security funding and resources utilization	Audit en cours
25	AR2012/131/01	Operations in Tunisia	Audit en cours
26	AR2012/141/02	Program Management in Pakistan	Audit en cours
27	AR2012/121/01	Operations in Serbia	Audit en cours (rajoutée)
28	AR2011/151/02	Operations in Colombia	Supprimée
29	AR2011/161/01	Implementation of the global resource allocation framework	Supprimée
30	AR2011/162/02	Staff welfare system	Supprimée
31	AR2011/166/01	Arrangements for emergency preparedness and response	Supprimée
32	AR2011/110/03	Operations in the Democratic Republic of the Congo	Supprimée

Annexe II

Rapports finals publiés pendant la période

	<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	AR2010/160/02	Anti-fraud control mechanisms in the individual case management system (registration, RSD, resettlement)	23 novembre 2011	Partiellement satisfaisant	3	-
2	AR2011/121/01	Operations in Azerbaijan	25 août 2011	Partiellement satisfaisant	5	-
3	AR2011/162/01	Human resources management functions outposted to the Global Service Centre in Budapest	27 juillet 2011	Partiellement satisfaisant	3	-
4	AT2011/166/02	Arrangements for Business Continuity and Disaster Recovery for non-PeopleSoft Applications	15 décembre 2011	Partiellement satisfaisant	5	-
5	AR2011/113/01	Operations in Zambia	3 octobre 2011	Partiellement satisfaisant	2	-
6	AR2011/111/01	Regional Representation for West Africa	15 décembre 2011	Partiellement satisfaisant	4	-
7	AR2011/162/03	Global Learning Centre	20 mars 2012	Partiellement satisfaisant	3	-
8	AT2011/166/03	Post-implementation review of the E-Performance System in UNHCR	8 mai 2012	Partiellement satisfaisant	3	-
9	AR2011/115/01	Operations in Chad	22 mai 2012	Partiellement satisfaisant	3	-

Annexe III

Recommandations en suspens depuis plus de deux ans

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>
AR2003/132/04	Operations in Pakistan	21 juillet 2003	1	-
AR2005/162/07	Retrenchment Benefits for Implementing Partner Project Personnel	8 mai 2006	3	-
AR2006/115/02	Operations in South Sudan	31 janvier 2007	1	-
AR2006/166/04	Information and Communications Technology Management	9 mars 2007	1	-
AR2006/121/04	Operations in Turkey	16 mars 2007	1	-
AR2006/161/01	Fleet Management	6 juillet 2007	4	-
AR2007/111/01	Operations in Guinea	16 novembre 2007	2	-
AR2007/115/02	Operations in Chad	16 novembre 2007	1	-
AR2007/115/01	Operations in Khartoum and East Sudan	23 septembre 2008	1	-
AR2008/166/01	Information Technology Security (PeopleSoft Applications)	17 octobre 2008	7	-
AR2007/161/03	HQ Asset Management Board	14 novembre 2008	1	-
AR2008/113/01	Audit of Operations in Malawi	5 mars 2009	1	-
AR2007/141/02	Liaison Office in Manila, Philippines	25 mars 2009	1	-
AR2008/112/03	Operations in the United Republic of Tanzania	6 avril 2009	2	-
AR2008/162/02	Human Resources (PeopleSoft) Module	27 mai 2009	3	2
AR2008/110/04	Recruitment Process for National Staff in the Democratic Republic of Congo	16 juin 2009	1	-
AR2008/141/04	Operations in Afghanistan	19 août 2009	1	-

<i>Mission n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Date du rapport</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations fondamentales</i>
AR2009/112/01	Operations in Ethiopia	20 août 2009	9	-
AR2009/162/01	Global Payroll (PeopleSoft) Module	2 octobre 2009	2	-
AR2008/110/03	Procurement activities in the Democratic Republic of Congo	28 octobre 2009	3	-
AR2009/160/05	Medical Evacuation	19 novembre 2009	1	-
AR2009/111/03	Operations in Liberia	3 décembre 2009	3	-
AR2009/121/01	Operations in Georgia - Selection of IPs	24 décembre 2009	1	-
AR2009/160/02	Governance Aspects of Security Management	28 décembre 2009	5	1
AR2009/111/02	Operations in Ghana	20 janvier 2010	2	-
AR2009/131/01	Iraq Situation in Syria - Education	3 février 2010	2	-
AR2007/160/03	Relationship with Implementing Partners	25 mars 2010	2	-
AR2009/111/01	Operations in Senegal	26 avril 2010	2	-
AR2009/121/03	Operations in Georgia - Shelter Programme	29 avril 2010	1	-
AR2009/160/04	Internally Displaced Persons and the Cluster Approach	21 mai 2010	3	-
AR2009/115/04	Participation in the Sudan Common Humanitarian Fund	24 mai 2010	2	-
AR2009/141/03	Operations in Bangladesh	28 juin 2010	1	-
Nombre total des recommandations en suspens depuis plus de deux ans			71	3