~~INTERN~~

Bericht über die Nachrevision der Schweizerischen Botschaft in Kuwait 2018
Bern, 2. August 2018

1 Gesamtbeurteilung

Gestützt auf die von der Internen Revision EDA (IR EDA) unter Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte resultiert unter Vorbehalt der nachfolgenden Prüfberichtsergebnisse ein guter Gesamteindruck (Stufe 2). [1]

Das im Bericht vom 29. März 2017 als für notwendig gehaltene korrigierende Eingreifen durch die Zentrale wurde [redacted] umgesetzt. Der ebenfalls im Bericht festgehaltene erhöhte Handlungsbedarf in einigen Prüffeldern wurde bereits vom bisherigen Missionschef in Angriff genommen. Insbesondere dem neuen Missionschef gelang es, zusammen mit seinem kleinen Team in relativ kurzer Zeit die diplomatische Interessenwahrungspäsenz (IW-P) in einen geordneten Modus zu bringen. Die Interne Revision hat anlässlich der Nachrevision ein motiviertes und engagiertes Team angetroffen und erhielt in den nachgeprüften Bereichen einen guten Eindruck.

2 Übersicht über die Prüfberichtsergebnisse

Prüfberichtsergebnisse, deren Behebung bzw. Umsetzung in der Verantwortung der geprüften Organisationseinheit liegt (Fussnoten siehe letzte Seite):

Ziffer	Prüfberichtsergebnis	Typ [2]	Wesentlichkeit [3]	Stellungnahme eingefordert	Umsetzungstermin (Soll)
	Gouvernance et pilotage				
4.1.2	L'Audit interne recommande à la représentation d'assurer davantage de cohérence entre la définition de ses tâches, la fixation des objectifs du Chef de mission et les ressources disponibles.	△	◆		künftig
	Personnel				
4.3.3	L'Audit interne recommande à la représentation de reconsidérer l'échelle des salaires ainsi que la pertinence de ceux-ci sur la base de descriptifs de poste mis à jour.	○	◆◆		31.10.18
	Gestion des documents et archives				
4.7.1	L'Audit interne recommande à la représentation de garantir l'application des instructions en matière de gestion des documents et de planifier l'exécution du prochain versement des dossiers concernés aux Archives fédérales.	△	◆		künftig

Prüfberichtsergebnisse, deren Behebung bzw. Umsetzung in der Verantwortung der Zentrale respektive der vorgesetzten Stelle der geprüften Organisationseinheit liegt:

Ziffer	Prüfberichtsergebnis	Typ [2]	Wesentlichkeit [3]	Stellungnahme eingefordert	Umsetzungs-termin (Soll)
	Gouvernance et pilotage				
4.1.1	A la DMOAN en collaboration avec la DR : l'Audit interne recommande de régler rapidement la question relative à la suppléance du Chef de mission et de garantir la mise en œuvre des mesures appropriées visant à la réduction du solde de vacances de ce dernier, en planifiant l'envoi d'un Springer pour une durée de quatre à six mois.	△	◆		künftig

Bei Prüfberichtsergebnissen mit Termin sind die Umsetzungsmeldungen und gegebenenfalls eingeforderte Dokumente an die IR EDA zu senden.

3 Prüfziele und -schwerpunkte [4]

Die IR EDA erarbeitet eine systematische Risikoanalyse, auf der sie das Jahresprogramm erstellt. Das vorliegende Prüf- und Beratungsmandat ist Bestandteil dieses Programms.

Im Vordergrund stand die Überprüfung, ob die im Audit 2017 festgehaltenen Beanstandungen umgesetzt und den Empfehlungen in adäquater Art und Weise nachgekommen wurde. Dies in folgenden (damaligen) Prüffeldern:

- les questions de gouvernance et de pilotage ;
- les tâches de défense des intérêts ;
- l'organisation, la conduite et la gestion du personnel ;
- la gestion des ressources financières ;
- la mise en oeuvre des mesures requises en matière de sécurité et de gestion de crise ;
- l'évaluation du système de contrôle interne (SCI).

In Ziffer 4 werden die Prüfergebnistitel des Berichts vom 29. März 2017 aufgenommen. Besteht weiterhin Korrekturbedarf oder ergeben sich weiterhin Optimierungsmöglichkeiten? Mitunter aus einer neuen heutigen Sicht werden Anweisungen und Empfehlungen abgegeben, welche in Ziffer 2 zusammengefasst wiedergegeben werden.

Weil der Prüfende noch nie eine IW-P auditiert hat, wollte er sich auch ein Bild über die Funktionsweise einer solchen Botschaft bilden und hat dazu mehrere Gespräche mit andern Missionschefs vor Ort geführt. Zudem vertiefte er sich in die Umsetzung des Konzepts der DR zum Raumbedarf für IW-P (Basis) Auslandvertretungen vom 16. Januar 2012 (siehe Ziff. 4.6).

4 Prüfberichtsergebnisse im Detail

4.1 Gouvernance et pilotage

4.1.1 A la DMOAN en collaboration avec la DR : l'Audit interne recommande de régler rapidement la question relative à la suppléance du Chef de mission et de garantir la mise en œuvre des [redacted], en planifiant l'envoi d'un Springer pour une durée de quatre à six mois.

Sachverhalt:
Stellvertretung des Missionschefs
Die Akkreditierung des Regionalkoordinators der AMON als Stellvertretender Missionschef hat dank verschiedenen Interventionen insbesondere des neuen Missionschefs vor Ort an Dynamik gewonnen. Am 2. Juli 2018 hat der Protokollchef des kuwaitischen Aussenministeriums dem Missionschef per Telefonat grünes Licht signalisiert, und in der Folge traf die entsprechende Note ein.

[redacted]

Beurteilung IR EDA:
Stellvertretung des Missionschef
Die AMON hat sich der Empfehlung angenommen und wurde vom neuen Missionschef tatkräftig und letztlich erfolgreich unterstützt.

[redacted]

Die Wesentlichkeit der Empfehlung wird aufgrund der erfolgreichen Stellvertreterregelung, [redacted] von mittel auf klein gesetzt.

Empfehlung (klein):
[redacted]

4.1.2 L'Audit interne recommande à la représentation d'assurer davantage de cohérence entre la définition de ses tâches, la fixation des objectifs du Chef de mission et les ressources disponibles.

Sachverhalt:
Der im Prüfbericht 2017 kritisierte Aufgabenkatalog mit damals 51 Aufgaben, wovon 25 von hoher, 25 mittlerer und 1 niedriger Bedeutung wurde vom neuen Missionschef überarbeitet. Der Aufgabenkatalog beinhaltet neu 50 Aufgaben, wovon 4 von hoher, 28 mittlerer und 18 niedriger Bedeutung.

Die ebenfalls im Prüfbericht 2017 als nicht aktuell wiedergegebene Aufteilung der Personalressourcen wurde vom neuen Missionschef an die vom bisherigen Missionschef erstellten Stellenbeschreibungen angepasst. Zur Wahrnehmung von 12 Aufgaben in der internationalen Zusammenarbeit stehen jedoch nur 0.01 FTE und von 7 konsularischen Aufgaben lediglich 0.02 FTE zur Verfügung.

In der Zusammenfassung der Personalressourcen weist die Vertretung im Aufgabengebiet «Wirtschaft, finanzielle, fiskalische und Handelsfragen» insgesamt 0.7 FTE aus. 0.2 FTE fallen beim Missionschef an und 0.5 FTE bei der lokalen Mitarbeiterin. Diese FTE finden sich auch in den jeweiligen Stellenbeschreibungen wieder. Die lokale Mitarbeiterin erstellt Dokumente für Switzerland Global Enterprise (S-GE) bzw.

den SBH Middle East in Dubai (SBH ME). Beispielsweise einen 32-seitigen Business Plan, einen 9-seitigen Kuwait Business Guide, eine 12-seitige Übersicht über die rechtlichen Rahmenbedingungen in Kuwait sowie eine 3-seitige Zusammenstellung mit wichtigen Adressen in Kuwait. Der SBH ME preist auf seiner Internetseite Dienstleistungen unter anderem in Kuwait an. S-GE führt auf ihrer Internetseite unter ihren Märkten auch Kuwait auf. Dort werden auf S-GE Formatvorlagen die von der lokalen Mitarbeiterin erstellten Dokumente den KMU zur Lektüre empfohlen. Die lokale Mitarbeiterin erteilt zudem Schweizerischen KMU Handelsauskünfte und unterhält ein Netzwerk zu lokalen Handelsinstitutionen und –agenten.

In der tripartiten Vereinbarung zwischen EDA, SECO und S-GE wird in Artikel 7 festgehalten, dass das EDA das Personal für die SBH zur Verfügung stellt und, vorbehältlich allfälliger parlamentarischer Budgetkürzungsentscheidungen, mindestens den Status quo per 31. Dezember 2013 gewährleistet. Dieser betrug in Stellenprozenten ausgedrückt 8'125. Das Komitee Swiss Business Hubs (KSBH) wacht seither darüber, dass im weltweiten Netz, nicht mehr als 81,25 FTE eingesetzt werden. Die 0.5 FTE in Kuwait sind in der Liste des KSBH nicht enthalten.

Beurteilung IR EDA:
Der Aufgabenkatalog 2018 ist wesentlich realistischer als jener von 2016. Auch die spezifischen Vertretungsziele sind aussagekräftiger formuliert. Für eine diplomatische Interessenwahrungspräsenz Basis ist aber auch dieser Aufgabenkatalog noch relativ umfangreich. Während einer laufenden Beratung vor Ort hat die IR EDA auf verschiedene Reduktionsmöglichkeiten aufmerksam gemacht. Mitunter könnte nicht zuletzt zur Erhöhung der Übersichtlichkeit auf die Erwähnung verschiedener Aufgaben in der internationalen Zusammenarbeit oder von konsularischen Aufgaben verzichtet werden.

Mit den bereits erfolgten Anpassungen bleibt der Aufgabenkatalog im Bereich der Diplomatie mit 3 Aufgaben von hoher, 15 mittlerer und 1 niedriger Bedeutung umfangreich und herausfordernd. Will die AMON den Aufgabenkatalog nicht weiter durch Verzichtplanung kürzen, könnte ein wissenschaftlicher Stagiaire für eine wesentliche Entlastung bzw. für eine effektivere Aufgabenerfüllung sorgen.

Die im Sachverhalt erwähnten Tätigkeiten der lokalen Mitarbeiterin für Handel und diplomatische Aufgaben werden typischerweise in SBH erbracht. Früher führte der SBH ME auch eine Zweigstellte zu 0.5 FTE in Kuwait. Diese wird wie bereits erwähnt in der Liste des KSBH nicht mehr geführt. Daher empfiehlt die IR EDA der Vertretung Kuwait entweder auf Leistungen zu Gunsten von S-GE bzw. SBH ME zu verzichten oder für die erbrachten Leistungen aus dem Budget der KSBH Ressourcen zu beantragen. Eine Re-Offizialisierung der 50%-Stelle in Kuwait als Teil des SBH ME würde es der Stelleninhaberin ermöglichen, wie früher an den von S-GE angebotenen Weiterbildungstagen teilzunehmen.

Fazit bezüglich Nachrevision:
Die Empfehlung ist angegangen worden und weitgehend umgesetzt. Daher wird die Wesentlichkeit von mittel auf klein gesetzt.

Empfehlung (klein):
Die Vertretung sollte den Aufgabenkatalog noch weiter bearbeiten, reduzieren, mit seinen hauptsächlichen Leistungsbestellern (AMON und S-GE) verhandeln und insbesondere im Team als gemeinsame Basis vertiefen.

4.2 Fonctions diplomatiques et tâches de défense des intérêts

Um die Raison d'être der Vertretung, deren Positionierung als diplomatische Interessenwahrungspräsenz Basis und das Set-up besser verstehen zu können, hat die Botschaft Kuwait dem Prüfer verschiedene auswärtige Kontakte und Gespräch ermöglicht. Dazu gehörten Interviews mit den Botschaftern von Belgien, Malta, den Niederlanden und Österreich, ein Besuch des externen Dienstleistungserbringers VFS (Visacenter) und die Annahme einer Einladung zu Scheich Nasser Al-Mohammed Al Sabah. Wie üblich hat die Interne Revision vor dem Audit vor Ort ein wertvolles Briefing seitens der AMON erhalten. Die erhaltenen Auskünfte, Aktenstudium und eigene Überlegungen flossen in die laufende Beratung vor Ort ein.

Die Schliessung der konsularischen Sektion 2015 in Kuwait wird noch heute von vielen nicht verstanden. Dies kommt in verschiedenen internen Dokumenten zum Ausdruck. Die Kuwaitis ihrerseits fühlen sich etwas in ihrem Stolz gekränkt und haben Mühe mit der Vorstellung, dass ihre Pässe nach Katar transportiert werden, wo neuerdings die Visaentscheide gefällt werden. Dies kam auch beim Treffen mit Scheich Nasser Al-Mohammed Al Sabah zum Ausdruck. Er verwies darauf, dass aus Kuwait wesentlich mehr Visaanträge eingehen als aus Katar. Weil der Visaerteilungsprozess damit etwas länger dauert und die diplomatische

Interessenwahrungspräsenz eigentlich keine Aufgaben im Visabereich wahrzunehmen hat, fehlen ihr einige Möglichkeiten, Visaanträge von VIP zeitlich prioritär zu behandeln. Kleine Gefälligkeiten - immer im legalen Rahmen des Schengen Kodex - können somit kaum mehr mit diplomatischen Anliegen verbunden werden. Die Interne Revision hat vor Ort Kenntnis vom Projekt genommen, neu in Abu Dhabi ein regionales Konsularzentrum zu eröffnen. Die damit verbundene neue Zuständigkeit der Visaerteilung für kuwaitische Antragsteller dürfte den gekränkten Stolz etwas lindern. Mit dem neuen Missionschef hat die Interne Revision vor Ort erwogen, ob bei einer Co-Location mit der österreichischen Botschaft auch eine Vertretungslösung in Visaangelegenheiten vereinbart werden könnte (siehe Ziffer 4.6).

4.2.1 L'Audit interne recommande à la représentation de reconsidérer la fonction et les tâches de l'employée locale en charge des questions commerciales et politiques

Sachverhalt:
Gestützt auf die Empfehlung im Bericht 2017 hat der frühere Missionschef für die lokalangestellte Mitarbeiterin eine neue Stellenbeschreibung erstellt. Gemäss Aussagen des Missionschefs, der betroffenen Mitarbeiterin und Einsicht in verschiedene Dokumente erfüllt sie ihre Aufgaben zur Zufriedenheit der Leistungsbezüger.

Beurteilung IR EDA:
Die Empfehlung wurde umgesetzt.

4.3 Personnel

4.3.1 L'Audit interne recommande à la représentation de renforcer la formation générale du personnel local ainsi que le suivi en la matière par le Chef de mission.

Sachverhalt:
Die beiden langjährigen Mitarbeiterinnen, welche im Rahmen der Neuorganisation mit neuen Stellenbeschreibungen weiterbeschäftigt wurden, haben seit dem Audit anfangs Februar 2017 verschiedene zielgerichtete Weiterbildungskurse besucht.

Die MbO's und insbesondere die vereinbarten Ziele zwischen Missionschef und den beiden Lokalangestellten sind nunmehr zielgerichteter und aussagekräftiger formuliert.

Die Tatsache, dass Bundesbern zahlreiche Vorgaben, Dokumente und Emails ausschliesslich in deutscher Sprache verfasst und die beiden Mitarbeiterinnen darin nicht sattelfest sind wie in Französisch oder Englisch, bleibt als Herausforderung bestehen.

Beurteilung IR EDA:
Aufgrund persönlicher Gespräche mit den beiden Mitarbeiterinnen und deren Antworten sowie einer erfragten Einschätzung des neuen Missionschefs erhielt die Interne Revision den Eindruck, dass die Mitarbeiterinnen bereit und fähig sind, den erhöhten Anforderungen zu entsprechen.

Die IR EDA erachtet die Empfehlung als umgesetzt.

4.3.2 La représentation harmonise les contrats de travail du personnel local de manière systématique (temps de travail) tout en s'assurant de leur conformité au droit local. L'Audit interne remercie la représentation de bien vouloir l'informer des mesures prises à cet égard d'ici au 31.07.2017, sur la base d'une réponse documentée (contrat de travail).

Sachverhalt:
Anlässlich der Reorganisation der Vertretung 2015 erhielten zunächst sämtliche Mitarbeitenden die Kündigung. Einige wenige wurden im Anschluss trotzdem weiterbeschäftigt. Um die Empfehlung der Internen Revision umzusetzen, setzte sich der neue Missionschef mit dem Vertrauensanwalt in Verbindung. Dessen Analyse ergab, dass wegen der ausgesprochenen Kündigungen aufgrund des lokalen Arbeitsrechts ein Risiko besteht, dass bei einer neuen Vertragsausstellung trotz Weiterbeschäftigung eine Abgangsentschädigung gefordert werden könnte.

Beurteilung IR EDA:
Die Interne Revision hält weiterhin daran fest, dass es wünschenswert wäre, die Arbeitsverträge zu vereinheitlichen und aufzudatieren. Sie kann jedoch die Argumentation des neuen Missionschefs nachvollziehen, dass es sich in Anbetracht des damit einhergehenden finanziellen Risikos nicht lohnt.

Im Rahmen der laufenden Beratung hielt die Interne Revision fest, dass in einer internen Regelung festgehalten werden sollte, dass über den Mittag eine nicht entlöhnte Pause von 30 Minuten zu beziehen ist.

4.3.3 L'Audit interne recommande à la représentation de reconsidérer l'échelle des salaires ainsi que la pertinence de ceux-ci sur la base de descriptifs de poste mis à jour.

Sachverhalt:
Der Lohn für das Lokalpersonal richtet sich nach dem lokalen Arbeitsmarkt. Die Situation des lokalen Marktes sollte regelmässig überprüft werden. Dabei werden Vergleiche zu gleichwertigen Organisationen oder "like minded" Vertretungen sowie der Privatwirtschaft gezogen, die Personal in vergleichbaren Funktionen beschäftigen (W. 240 Art. 9 Abs. 2). Das Merkblatt «Entlöhnung Lokalpersonal» hält fest, dass eine solche Umfrage alle drei bis vier Jahre durchgeführt werden soll.

Der bisherige Missionschef hat in der Folge des Audits 2017 eine Lohnskala erstellt, welche der neue Missionschef weiterführt. Im Rahmen der Anstellung des neuen Fahrers per 1. Juli 2018 hat der neue Missionschef eine kleine Umfrage bei andern Arbeitgebern vor Ort getätigt und festgestellt, dass das bisherige Salär erheblich höher als im Bereich des angestrebten dritten Viertels von ähnlichen Arbeitgebern auf Platz liegt.

Die beiden langjährigen Mitarbeiterinnen erhielten per 2017 und 2018 jeweils einen Teuerungsausgleich und eine minimale Reallohnerhöhung. Aus den Gesprächen mit den beiden ergab sich, dass ihnen nicht bewusst ist, wo sie salärmässig stehen. Auf Anfrage konnte die Vertretung keine Umfrage- oder Analyseunterlagen präsentieren, aus welchen hervorging, dass die Saläre der beiden Mitarbeiterinnen im angestrebten dritten Viertel liegen.

Beurteilung IR EDA:
Die Erstellung einer fundierten Marktanalyse drängt sich auf. Darauf basierend ist allenfalls die Lohnskala anzupassen. Sollten Lohnerhöhungen notwendig sein, sind im Budgetprozess zusätzliche Mittel zu beantragen. Sollten die aktuellen Löhne wie beim Fahrer zu hoch angesetzt sein, sind die Löhne in den kommenden Jahren «einzufrieren» bzw. nicht mehr an die Inflation anzupassen. Sobald die Analyse erstellt und die Lohnskala gegebenenfalls angepasst ist, sind die Mitarbeiterinnen in transparenter Art und Weise über die Lohnskala und allenfalls notwenige Anpassungen zu orientieren.

Fazit bezüglich der Nachrevision: Formell wurde eine Lohnskala erstellt, allerdings fehlt eine Marktanalyse als Basis. Da es sich um eine klare Vorschrift handelt, eine solche zu erstellen, wird die seinerzeitige Empfehlung in eine Beanstandung umgewandelt. Die Wesentlichkeit wird insbesondere hinsichtlich der mehrmals aus Sicht der Mitarbeitenden kritisierten fehlenden Transparenz beibehalten. Ob und welche Auswirkungen die Marktanalyse auf die effektiven Löhne der Mitarbeiterinnen haben werden, bleibt offen.

Im Nachgang zum Audit vor Ort, hat der neue Missionschef die Interne Revision über eine erfolgte Marktumfrage informiert und dokumentiert. Die im Email dargelegte Grobanalyse mit der ersten Erkenntnis, dass die Löhne der beiden Mitarbeiterinnen einigermassen im angestrebten Quartil liegen, kann die IR EDA nachvollziehen.

Anweisung (mittel):
Die Vertretung erstellt betreffend Löhne für Lokalpersonal eine Marktanalyse, passt gegebenenfalls die Lohnskala an und kommuniziert dies gegenüber den Mitarbeitenden.

Die IR EDA wünscht über die Umsetzung und die Ergebnisse bis 31. Oktober 2018 informiert zu werden.

4.3.4 L'Audit interne recommande à la représentation de procéder à l'adaptation des descriptifs de poste du personnel local concerné.

Sachverhalt:
Die Stellenbeschreibungen wurden in Folge des Audits 2017 erstellt bzw. aktualisiert.

4.3.5 L'Audit interne recommande de veiller à l'application du processus obligatoire concernant l'acceptation de cadeaux ou autres avantages en précisant notamment la valeur estimée des dons acceptés, voire refusés.

Sachverhalt:
Die Nachrevision hat ergeben, dass die Vertretung Geschenklisten führt. Diese geben zu keiner Beanstandung Anlass.

4.4 Finances

4.4.1 Le Chef de mission veille à l'utilisation adéquate des ressources disponibles en matière de travail de relations publiques et garantit l'application des prescriptions en vigueur dans ce domaine.

Sachverhalt:
Der bisherige Missionschef erhöhte nach dem Audit 2017 die Einladungen in der Residenz von 4 im Jahr 2016 auf etwa 30 im Jahr 2017. Der neue Missionschef hat bereits mit viel Elan Einladungen auf der Residenz getätigt. Im Rahmen der laufenden Beratung wurden verschiedene neue Formate von Einladungen besprochen.

Beurteilung IR EDA:
Ohne eine rege, sinnvolle Nutzung der Residenz als wichtiges Instrument der Interessenwahrung, sind die hohen Ausgaben für die Residenz nicht zu rechtfertigen.

Die Immobiliensituation Vertretung und Residenz wird in Ziffer 4.6 ganzheitlich beschrieben und beurteilt.

4.5 Sécurité et gestion de crise

4.5.1 [redacted]

Sachverhalt:
[redacted]

4.6 Immobilier

Sachverhalt:
Für die Residenz ist monatlich ein Mietzins von KWD 3'500 geschuldet und für die Vertretung KWD 3'750. Dies ergibt pro Jahr Mietkosten von insgesamt KWD 87'000, was beim heutigen Wechselkurs CHF 285'000 entspricht. Die beiden sehr geräumigen Mietobjekte entsprechen in keiner Art und Weise dem von der DR in einer Weisung festgehaltenen Raumbedarf für eine diplomatische Interessenwahrungspräsenz Basis. Eine nicht repräsentative Umfrage bei den interviewten Botschaftern und eine ebenso nicht repräsentative Recherche im Internet kontrastiert die in der Vertretung angetroffene und im Auditbericht 2017 wiedergegebene Meinung, dass die Schweiz günstig eingemietet sei.

Die Interne Revision hat unter Ziffer 4.4.1 festgehalten, dass der bisherige Missionschef 2017 die Anzahl von Einladungen auf der Residenz von 4 im Jahr 2016 auf etwa 30 erhöht hat und dass der neue Missionschef die Residenz als Instrument der Interessenwahrung oft einsetzen möchte.

Im Nachgang zum Audit 2017 wurde eine Co-Location mit der Vertretung der Niederlanden geprüft. Der bisherige Missionschef hat im seinerzeitigen Auditbericht 2017 in seiner Stellungnahme festgehalten, dass es seine Initiative war. Allerdings erhielt die IR EDA nun in Gesprächen vor Ort den Eindruck, dass diese Idee eher halbherzig verfolgt wurde. Ein Grund mag sein, dass aus Angst vor einer weiteren Verstimmung

der Kuwaitis die vorgesetzte AMON nicht auf den eigenständigen Standort der Schweizer Vertretung verzichten wollte.

Dem Protokoll der Direktorensitzung vom 28. Februar 2018 ist zu entnehmen, dass in den politischen Konsultationen mit Österreich vereinbart wurde, eine mögliche Co-Location in Kuwait zu vertiefen. Der Besuch der IR EDA vor Ort bei der österreichischen Botschaft ergab, dass diese in der Tat ebenfalls in einem untergenutzten Gebäude eingemietet ist. Allerdings bezahlt Österreich nur eine monatliche Miete von KWD 1'500, also klar weniger als die Hälfte für eines der Schweizer Mietobjekte. Mit vier versetzbaren und sechs lokal angestellten Mitarbeitenden erbringt die österreichische Botschaft nicht nur diplomatische, sondern auch konsularische Dienstleistungen inklusive Schengen Visaerteilung.

Beurteilung IR EDA:
Dividiert man den jährlichen Mietzins für die Residenz von rund CHF 140'000 (darin sind die Investitions- und Unterhaltskosten sowie das Salär für die lokal angestellte Haushälterin nicht eingerechnet) durch 30 Einladungen, ergibt dies im Durchschnitt CHF 4'600. Selbst wenn man die Wohnkosten für den Missionschef und seine Familie in Abzug bringt, ergibt dies beachtliche Kosten pro Einladung, zumal noch Anteile der Interessenwahrungspauschale und die Verpflegungs- und Cateringkosten zu addieren wären. Die Interne Revision hat im Nachgang zum Audit vor Ort erfahren, dass das BBL bezüglich der Residenz in Kuwait eine kleine repräsentative Marktanalyse erstellen will. Zudem besteht bei Immobilien EDA die Absicht, die Weisung betreffend Raumbedarf für eine diplomatische Interessenwahrungspräsenz Basis zu überarbeiten.

Dividiert man den jährlichen Mietzins für die Vertretung von rund CHF 145'000 durch drei Arbeitsplätze (Missionschef und die beiden Sachbearbeiterinnen) stellen sich unweigerlich Fragen betreffend Einhaltung des Grundsatzes des sparsamen und wirtschaftlichen Umgangs mit Steuergeldern. Eine Co-Location und letztlich auch Belebung der sehr grossen Vertretung würde einiges an Fragen relativieren. Aus Angst oder aus Rücksicht auf die bilateralen Beziehungen der Schweiz mit Kuwait ist man auf Schweizer Seite offenbar immer davon ausgegangen, dass die österreichische in die Schweizer Vertretung umzieht. Ein Argument ist, dass die Schweizer Vertretung in einem Gebäude etwas neueren Datums untergebracht ist. Die IR EDA möchte die Idee in die Runde werfen, dass die Schweizer in die österreichische Vertretung umziehen könnte.

Fazit: Die jährlichen Kosten für die Residenz und die Vertretung sind im Auge zu behalten. Ohne die eingeleitete erhöhte Einladungstätigkeit auf der Residenz und ohne aufgegleistes Co-Location-Projekt würde die Interne Revision an dieser Stelle ein Prüfberichtsergebnis mit Wesentlichkeit gross festhalten.

Stellungnahme der Botschaft:
Residenz: Ich möchte gerne festhalten, dass meine Frau und ich gewillt sind, eine erhöhte Einladungstätigkeit auf der Residenz zu organisieren. Wir haben bereits kurz nach unserer Ankunft zwei grössere Anlässe durchgeführt: einen Willkommensempfang mit ca. 70-80 Gästen und einen Anlass zur Fussball WM mit 30-40 Gästen, darunter Schweizer, Kuwaiti, Geschäftsleute und Botschafter anderer Länder. Wir planen jetzt, wieder einen Nationalfeiertag mit 100-120 Gästen zu organisieren (die letzten Jahre hat in Kuwait kein solcher stattgefunden), zusammen mit einer Ausstellung von jungen kuwaitischen Künstlern und einer Musikband. Zudem möchten wir in der Residenz regelmässig Zusammenkünfte der Schweizer Kolonie durchführen.

Die jährlichen Mietkosten der Residenz sind einfach die Kosten, die wir dafür bezahlen müssen, dass wir zuhause, auf der Residenz einladen können, und dies wird von der Schweiz erwartet, insbesondere hier in Kuwait, wo die Schweiz einen sehr guten Ruf hat. Unsere kuwaitischen Gesprächspartner, wie Scheich Nasser, würden es nicht verstehen, wenn wir nach der Verkleinerung der Botschaft und der Aufgabe der Visasektion auch noch die Residenz aufgeben würden.

Botschaft: Die *Colocation* mit Österreich ist auf gutem Weg. Der österreichische Botschafter und sein Konsul sind von unserem Raumangebot überzeugt. Eine positive Haltung beider Teams vor Ort ist vorhanden. Der österreichische Kollege hat mir jedoch von Anfang an gesagt, dass sie zu uns ziehen möchten und nicht wir zu ihnen. Seine Räumlichkeiten sind alt und renovationsbedürftig, er möchte dort ausziehen. Ich denke, wir sollten den guten Verlauf der Verhandlungen nicht mit einem neuen Vorschlag gefährden (wir ziehen zu ihnen). Und auch aus politischen Gründen wäre die Aufgabe unseres Standorts in Kuwait nicht wünschenswert.

4.7 Gestion des documents et archives

4.7.1 L'Audit interne recommande à la représentation de garantir l'application des instructions en matière de gestion des documents et de planifier l'exécution du prochain versement des dossiers concernés aux Archives fédérales.

Sachverhalt:
Die zuständige Mitarbeiterin hat erklärt, dass sie die Periode 2013-2016 bis auf die Wirtschaftsdossiers geschlossen hat. Bezüglich der Ablieferung der A-Dossiers der Periode 2009-2012 habe sie keine Anweisungen von Aktenführung / Archivierung Ausland erhalten. Die im Auditbericht 2017 erwähnten, im Serverraum vorgefundenen Akten (blaue Kopien aus den Jahren 2010 und 2011) wurden nach Abklärung mit Aktenführung / Archivierung vor Ort vernichtet.

Beurteilung IR EDA:
Die IR EDA empfiehlt bezüglich Ablieferung der Periode 2009-2012 Aktenführung / Archivierung Ausland proaktiv anzufragen und bei einem Ablieferungsauftrag das regionale Konsularzentrum um fachliche Unterstützung anzufragen.

Eine erste Abklärung am letzten Tag des Audits vor Ort ergab, dass die Periode in der Tat abzuliefern ist, und die Sachbearbeiterin Administration orientierte sich zur Umsetzung dieser Pendenz.

Empfehlung (klein):
Die Periode 2009-2012 sollte nun ans Bundesarchiv abgeliefert werden.

4.8 Documentation du système de contrôle interne (SCI)

4.8.1 La représentation formalise les responsabilités relatives au SCI et garantit la documentation des contrôles effectués dans le cadre d'un système adapté à ses tâches et aux risques identifiés.

Sachverhalt:
Der bisherige Missionschef hat 2017 einen aussagekräftigen IKS-Bericht erstellt, in welchem sowohl auf diplomatische, IZA, konsularische und Betriebsmanagement-Risiken eingegangen wird.

Beurteilung IR EDA:
Die IR EDA erachtet die Beanstandung als umgesetzt. Im Rahmen der laufenden Beratung hat sie empfohlen, wie beim Aufgabenplan (siehe Ziff. 4.1.2) die Sachbearbeiterinnen bei der Erstellung des IKS-Berichtes stärker mit einzubeziehen.

5 Nachrevision

Siehe dazu die in Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte sowie die in Ziffer 2 (wieder-)aufgenommenen Empfehlungen und Anweisung.

6 Prüfungsdurchführung und Schlussbesprechung

Prüfungsdurchführung:
Die Prüfung wurde vom 3. bis 5. Juli 2018 durchgeführt.

Schlussbesprechung:
Die Prüfergebnisse wurden am 5. Juli 2018 besprochen. Von der auditierten Organisationseinheit haben dabei der Missionschef und die beiden Sachbearbeiterinnen teilgenommen. Von Seiten IR EDA war der Mandatsleiter vertreten.

Auf Fragen der Internen Revision EDA wurden die entsprechenden Auskünfte erteilt. Auf geringfügige Beanstandungen wurde anlässlich der Schlussbesprechung hingewiesen, sie werden im Prüfbericht nicht aufgenommen. Während der Prüfung fand eine laufende Beratung statt.

Die Interne Revision EDA dankt allen Mitarbeitenden für die während den Prüfungsarbeiten gewährte kompetente Unterstützung und die offenen Gespräche.

Schlussbemerkungen der geprüften Einheit:

Ich möchte Herrn Christoph Witschi für seine wertvolle Arbeit, den ausgewogenen Bericht und die nützlichen Empfehlungen danken, die ich gerne zeitgerecht umsetzen werde. Ich möchte darauf hinweisen, dass ich zum Zeitpunkt der Nachinspektion erst seit drei Monaten auf Posten war. Es versteht sich von selbst, dass ich für Vorkommnisse, die sich vor meiner Zeit ereignet haben, nicht verantwortlich bin. Ich bin der Ansicht, dass jetzt ein gutes und motiviertes Team an der Botschaft in Kuwait tätig ist.

7 Prüfauftrag und Öffentlichkeitsgesetz

Die IR EDA ist eine unabhängige Stelle, die gestützt auf eine Risikoanalyse die Effizienz und Wirksamkeit der Steuerungs- und internen Kontrollsysteme (IKS) prüft. Der allgemeine Prüfauftrag, die Kriterien zur Risikoanalyse sowie Rechte und Pflichten der IR EDA richten sich nach der Geschäftsordnung IR EDA (Go IR EDA, Weisung EDA 312-0) und nach anerkannten Revisionsgrundsätzen. Weitere Informationen sind im Intranet abrufbar unter Prozesse/Führungs- und Steuerungsprozesse/Revision sowie unter Dienstleistungen/Führung und Organisationsentwicklung/Interne Revision.

Dieser Prüfbericht unterliegt dem Bundesgesetz über das Öffentlichkeitsprinzip der Verwaltung (BGÖ).

8 Berichtsempfänger

Dieser Bericht geht an die auditierte Organisationseinheit und an die folgenden Stellen:

- Staatssekretariat
- Generalsekretariat
- Politische Direktion
- Direktion für Ressourcen
- Konsularische Direktion

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) erhält den Prüfbericht im Rahmen des entsprechenden Quartalsberichts IR EDA zuhanden des Direktors EFK.

Bern, 2. August 2018 Interne Revision EDA

Qualitätssicherung Mandatsleitung

Fussnoten:

[1] Gesamtbeurteilung

Stufe 1: Gestützt auf die von der Internen Revision EDA (IR EDA) unter Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte resultiert unter Vorbehalt der nachfolgenden Prüfberichtsergebnisse ein **sehr guter** Gesamteindruck.

Stufe 2: Gestützt auf die von der Internen Revision EDA (IR EDA) unter Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte resultiert unter Vorbehalt der nachfolgenden Prüfberichtsergebnisse ein **guter** Gesamteindruck.

Stufe 3: Gestützt auf die von der Internen Revision EDA (IR EDA) unter Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte besteht in folgenden Bereichen ein erhöhter **Handlungsbedarf**:

Stufe 4: Gestützt auf die von der Internen Revision EDA (IR EDA) unter Ziffer 3 festgehaltenen Prüfziele und -schwerpunkte ist ein korrigierendes **Eingreifen** der vorgesetzten Organisationseinheit in folgenden Bereichen angezeigt:

[2] Typ:

O Beanstandung: Die IR EDA stellt fest, dass eine rechtliche Vorgabe nicht eingehalten wurde.

△ Empfehlung: Die IR EDA erkennt Optimierungspotential im Internen Kontrollsystem, in den betrieblichen Prozessen und/oder in der Wirtschaftlichkeit.

[3] Wesentlichkeit:

♦♦♦ gross

♦♦ mittel

♦ klein

Kriterien für die Wesentlichkeit (klein, mittel oder gross) sind

- (potentieller) Finanz- oder Reputationsschaden
- Einfluss auf die Wirkung und die Nachhaltigkeit
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Grundsätzliche Schwäche des IKS (Internes Kontrollsystem) oder Einzelfall
- Wiederholung (bereits früher festgestellt, ev. aus Monitoring oder Nachrevision)
- Subjektive Seite eines allfälligen Fehlverhaltens (Unachtsamkeit, Fahrlässigkeit, Vorsatz)

[4] Prüfziele und -schwerpunkte:

Die IR EDA hat ihre Prozesse zur Risikoanalyse und Erstellung des Jahresprogrammes, zur Mandatsplanung und sämtlichen nachfolgenden Prozessen bis hin zum Follow-up in EDA-Scout abgelegt.

Die IR EDA beurteilt in ihrer Analyse zur Erstellung des Jahresprogramms folgende neun Risikokriterien: Finanzvolumen, Personaletat, Korruptionsindex, Zeit seit letzter Prüfung, Resultat der letzten Prüfung, Zustand des IKS, externe und interne Ereignisse seit letzter Prüfung, Reputationsrisiko.

Mögliche thematische Schwerpunkte eines Prüf- und Beratungsmandats sind in der Geschäftsordnung der IR EDA (W 312-0) im Artikel 6 aufgeführt.

INTERNE

Rapport d'audit de l'Ambassade de Suisse à Koweït 2017
Berne, 29 mars 2017

1 Appréciation globale

Suite aux vérifications effectuées par l'Audit interne DFAE (AI DFAE) dans les divers champs d'audit analysés au chapitre 3 du présent rapport, il ressort la nécessité pour l'organisation supérieure d'intervenir par des mesures correctives (niveau 4).[1] [redacted]

De plus, des mesures importantes devront être prises par la représentation dans les domaines :

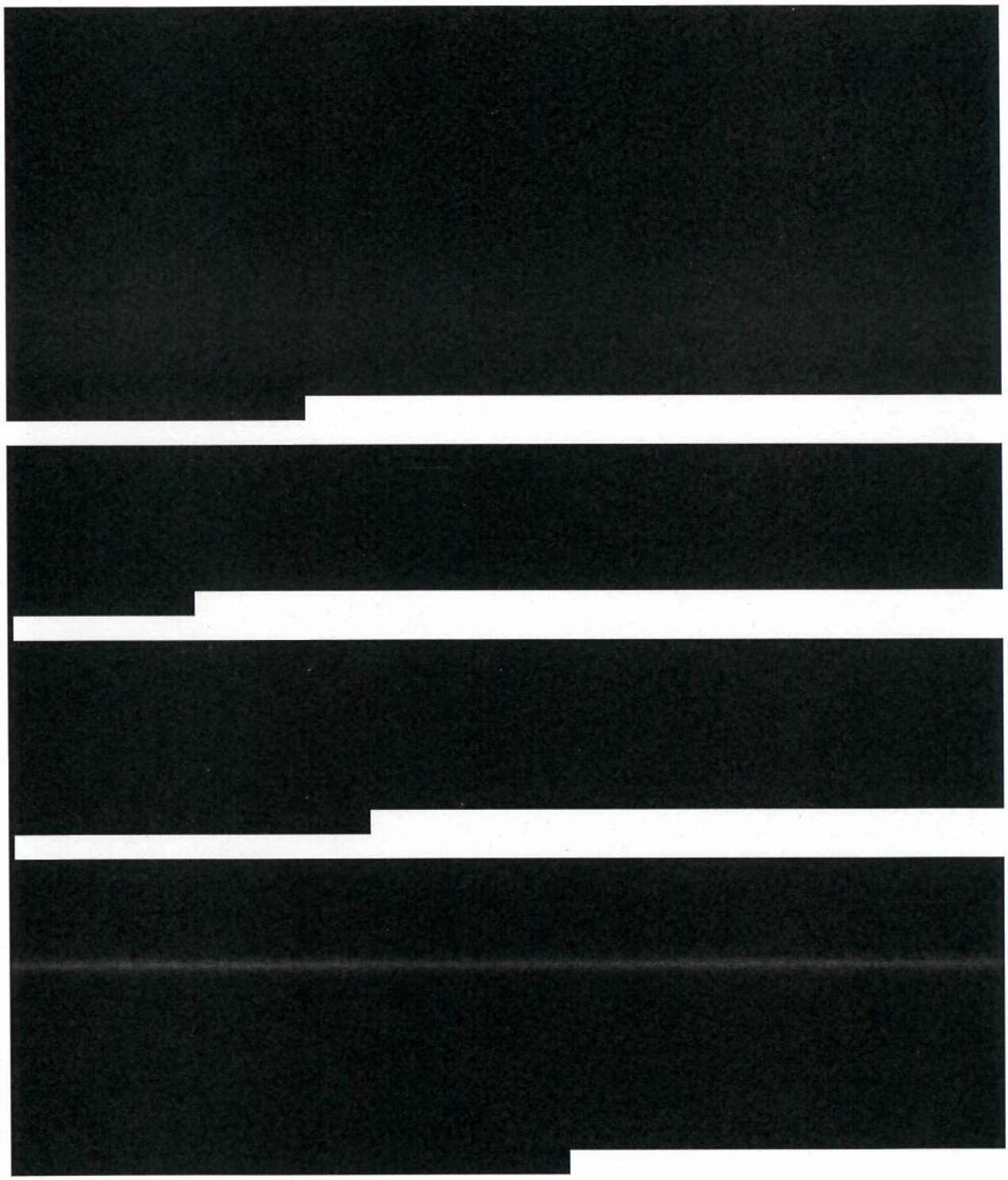
- des finances, en veillant à une meilleure utilisation des ressources disponibles dans le cadre des activités de relations publiques en lien avec la défense des intérêts et en s'assurant de l'application des prescriptions en la matière ;
- [redacted]

Par ailleurs, outre l'introduction de plusieurs mesures et recommandations liées à l'administration du personnel local, la formation générale de ce dernier ainsi que le suivi du Chef de mission en la matière devront être renforcés afin d'accroitre l'autonomie attendue dans le cadre des tâches et responsabilités concernées.

Enfin, le système de contrôle interne devra faire l'objet d'un réexamen substantiel tenant compte de la restructuration de la représentation en « présence diplomatique de base » (P-DI de base) et des risques pouvant y être liés.

Prise de position de l'unité auditée:

[redacted]



2 Vue d'ensemble des résultats d'audit

Résultats d'audit dont la responsabilité et la mise en œuvre incombent à l'unité auditée (voir notes de bas de page en fin de rapport):

Chiffre	Résultat d'audit	Type[2]	Pondération[3]	Prise de position demandée	Délai de mise en oeuvre
	Gouvernance et pilotage				
4.1.2	Assurer davantage de cohérence entre la définition des tâches de la représentation, la fixation des objectifs du Chef de mission et les ressources disponibles	△	◆◆		de suite
	Fonctions diplomatiques et tâches de défense des intérêts				
4.2.1	Commerce et politique : reconsidérer la fonction ainsi que les tâches de l'employée locale concernée	△	◆◆		31.07.17
	Personnel				
4.3.1	Renforcer la formation générale du personnel local ainsi que le suivi en la matière par le Chef de mission	△	◆◆		de suite
4.3.2	Harmoniser les contrats de travail du personnel local de manière systématique tout en s'assurant de leur conformité au droit en vigueur	△	◆◆		31.07.17
4.3.3	Reconsidérer l'échelle des salaires existante ainsi que la pertinence de ceux-ci sur la base de descriptifs de poste mis à jour	△	◆◆		31.07.17
4.3.4	Adapter les descriptifs de poste du personnel local concerné (défense des intérêts, sécurité, système de contrôle interne)	△	◆◆		31.07.17
4.3.5	Veiller à l'application du processus obligatoire concernant l'acception de cadeaux ou autres avantages	△	◆◆		de suite
	Finances				
4.4.1	Travail de relations publiques : veiller à l'utilisation adéquate des ressources disponibles et garantir l'application des prescriptions en vigueur	O	◆◆◆		31.07.17
	Sécurité et gestion de crise				
4.5.1	[redacted]	[redacted]	[redacted]		[redacted]
	Gestion des documents et archives				
4.7.1	Garantir l'application des instructions en matière de gestion des documents et planifier l'exécution du prochain versement des dossiers concernés aux Archives fédérales	△	◆◆		de suite
	Documentation du système de contrôle interne (SCI)				
4.8.1	Formaliser les responsabilités relatives au système de contrôle interne (SCI) et garantir la documentation des contrôles effectués sur base d'un système adapté aux tâches de la représentation et aux risques identifiés	O	◆◆		31.07.17

Résultats d'audit dont la responsabilité et la mise en œuvre incombent à la Centrale, respectivement à l'unité organisationnelle supérieure:

Chiffre	Résultat d'audit	Type[2]	Pondération[3]	Prise de position demandée	Délai de mise en oeuvre
	Gouvernance et pilotage				
4.1.1	A la Division politique Moyen-Orient et Afrique du Nord (DMOAN) en collaboration avec la Direction des ressources (DR) : régler la question relative à l'organisation de la suppléance du Chef de mission [redacted]	△	◆◆		---

Pour les résultats d'audit avec un délai de mise en œuvre, il est nécessaire d'informer l'AI DFAE de leur exécution et, le cas échéant, de fournir les documents demandés.

3 Objectifs et axes principaux de l'audit [4]

L'audit de l'Ambassade de Suisse à Koweït a été planifié sur la base d'une analyse de risques élaborée de manière systématique.

Dans ce cadre, les différents contrôles, entretiens et appréciations ont porté sur :

- les questions de gouvernance et de pilotage ;
- les tâches de défense des intérêts ;
- l'organisation, la conduite et la gestion du personnel ;
- la gestion des ressources financières ;
- la mise en œuvre des mesures requises en matière de sécurité et de gestion de crise ;
- l'évaluation du système de contrôle interne (SCI).

4 Résultats détaillés de l'audit

4.1 Gouvernance et pilotage

En 2015, les mesures d'économies mises en œuvre au sein du réseau extérieur se sont notamment traduites par la restructuration de l'Ambassade de Suisse au Koweït en « présence diplomatique de base » (P-DI de base) à la suite de la régionalisation des prestations consulaires et des visas à Doha (Qatar).

Cette restructuration s'est par ailleurs caractérisée pour la représentation par :

- une réduction importante du personnel transférable et local ;
- une redéfinition générale des tâches et l'abandon de certaines d'entre elles (services consulaires, domaine économique et commercial) ;
- la centralisation de la comptabilité auprès de la Direction des ressources (DR) ;

- l'adaptation des mesures de sécurité, du dispositif de crise et la coordination avec la représentation suisse à Doha ;
- la réévaluation des infrastructures immobilières en collaboration avec l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL).

Ainsi, dorénavant essentiellement concentrée sur la défense des intérêts, la représentation ne dispose plus que d'un collaborateur transférable (le Chef de mission), de deux collaboratrices administratives locales, d'un chauffeur/huissier et d'une employée de maison (résidence).

Ceci étant, c'est également dans ce contexte que le Chef de mission a relevé avoir été jusqu'ici particulièrement occupé par la gestion administrative de la représentation, compte tenu notamment des changements importants intervenus au niveau des tâches et responsabilités des deux collaboratrices administratives locales réengagées dans le cadre de la restructuration de l'ambassade.

L'Audit interne note enfin que la représentation a également connu en 2016 la suppression de son accréditation complémentaire à Bahreïn (reprise par Doha) ainsi que le retrait du représentant local de Switzerland Global Entreprise (S-GE).

4.1.1 A la Division politique Moyen-Orient et Afrique du Nord (DMOAN) en collaboration avec la Direction des ressources (DR) : régler la question relative à l'organisation de la suppléance du Chef de mission [redacted]

Constat:
Dans le cadre de la préparation du présent audit, l'organisation de la suppléance du Chef de mission est rapidement apparue comme une question encore en suspens, depuis la restructuration de la représentation en P-DI de base en 2015.

Ainsi, si plusieurs solutions, telles que l'envoi d'un *springer* ou l'accréditation d'un collaborateur diplomatique en poste à Doha, ont été jusqu'ici soit mises en œuvre à titre provisoire ou évoquées, l'Audit interne constate néanmoins que l'organisation de la suppléance du Chef de mission n'a encore donné lieu à aucune décision formelle.

[redacted]

Avis de l'AI DFAE:
Une décision globale relative à l'organisation de la suppléance du Chef de mission devrait notamment permettre d'éviter la multiplication de périodes d'absence prolongée du responsable de la représentation, absences défavorables, selon l'Audit interne, aux besoins actuels de formation et de suivi du personnel local en poste (voir chap. 4.3.1).

[redacted]

Recommandation (moyen):
A la DMOAN en collaboration avec la DR : l'Audit interne recommande de régler rapidement la question relative à la suppléance du Chef de mission [redacted], en planifiant l'envoi d'un *Springer* pour une durée de quatre à six mois.

Prise de position de la Division Moyen-Orient et Afrique du Nord :
Wir unterstützen im Grundsatz die Massnahme.

Wir moechten aber, dass Sie folgendes beifügen:

- AMON/DR sind sich der Situation bewusst, und sie haben deshalb in der Vergangenheit bereits Massnahmen ergriffen, zB Springereinsatz

[redacted]

4.1.2 Assurer davantage de cohérence entre la définition des tâches de la représentation, la fixation des objectifs du Chef de mission et les ressources disponibles

Constat:
Sur la base de l'examen du catalogue des tâches établi par la représentation en 2016, l'Audit interne relève que sur un total de 51 tâches, 25 d'entre elles ont été classées « haute », 25 « moyenne » et une « petite ».

Dans le même temps, l'Audit interne constate que l'ensemble des objectifs fixés pour 2016 dans le cadre du processus MbO n'a pu être correctement mis en œuvre (élaboration du SMP), [redacted]

L'Audit interne note enfin que le tableau de répartition des ressources accessible sur CH@WORLD ne correspondait aucunement, en 2016, avec 8.33 équivalents temps plein (ETP), à la dotation effective de la représentation, constituée de seulement 5 ETP, depuis sa restructuration en P-DI de base en 2015.

Avis de l'AI DFAE:
Selon l'Audit interne, ni le catalogue des tâches, avec un nombre particulièrement élevé (25) de tâches considérées comme importantes, ni le tableau de répartition des ressources disponibles ne permettait en 2016 de définir manière adéquate les objectifs prioritaires de la représentation.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande à la représentation d'assurer davantage de cohérence entre la définition de ses tâches, la fixation des objectifs du Chef de mission et les ressources disponibles.

Prise de position de l'unité auditée:
Le Catalogue des tâches a été revu et une série d'activités ré-classifiées. Dans le courant de 2016, le *phasing out* de certaines tâches n'offrait pas encore de vision d'ensemble concluante ni suffisamment de recul. Certaines tâches prévues dans le cadre du MbO, traitées de manière prioritaire par l'Ambassade, ont dû faire l'objet d'une *Verzichtsplanung* et être mises temporairement de côté (SMP), et n'ont pu être terminées qu'après les délais. Pour les remarques relatives au système de contrôle interne, cf. pt. 4.8.

4.2 Fonctions diplomatiques et tâches de défense des intérêts

Sans avoir fait l'objet d'examen approfondi, les fonctions diplomatiques ainsi que les tâches de défense des intérêts ont cependant donné lieu à plusieurs observations critiques formulées à l'occasion des consultations effectuées dans la cadre de la préparation du présent audit et relatives à :

- la capacité du Chef de mission à déléguer des responsabilités et à optimiser les ressources disponibles ou proposées, tel que dans le cas de l'organisation des visites et manifestations relatives aux 50 ans des relations diplomatiques entre la Suisse et le Koweït ;
- la valeur opérationnelle des informations détaillées dans le cadre des rapports et synthèses communiqués ;
- l'engagement individuel du Chef de mission en faveur de la restructuration de la représentation en P-DI de base ainsi que de l'organisation de sa suppléance [redacted]

Prise de position de l'unité auditée:

Le responsable de mandat met en doute la valeur opérationnelle des informations transmises, alors que la DMOAN ne m'a jamais fait part de critiques à cet égard, bien au contraire (si ce n'est que pour me demander, à une occasion, une plus grande concision sur certaines informations de contexte). D'autres unités (DSH, Seco, représentations DDC dans la région, Business Hub) m'ont fait part, à diverses occasions, de l'intérêt qu'elles portent à notre *reporting*.

La capacité de délégation limitée signalée dans le rapport a pesé sur le travail surtout au cours du premier semestre 2016, pour les motifs déjà évoqués. Bien que le rapport ne le relève pas, les choses ont tout de même évolué, et le laborieux apprentissage sur le tas permet aujourd'hui aux collaboratrices de gagner en autonomie. Il m'est difficile de comprendre que le rapport mette en doute mon engagement dans la conduite du changement et de la restructuration, qui a au contraire été substantiel et soutenu, puisque l'Ambassade a globalement pu atteindre l'ensemble de ses objectifs malgré la modestie de ses ressources et le temps que j'ai personnellement consacré à la restructuration et à la formation des collaboratrices. La reconsidération de la fonction de l'employée locale en charge du domaine «commerce et politique» est en cours.

4.2.1 Commerce et politique : reconsidérer la fonction ainsi que les tâches de l'employée locale concernée

Constat:
L'Audit interne relève que l'organisation des tâches de défense des intérêts a donné lieu à un certain nombre de discussions relatives à la fonction de la collaboratrice locale actuellement en charge des questions commerciales et politiques.

Ainsi, nommée en 2015 *Local Officer for Trade and Political questions*, celle qui a été principalement depuis 2003 l'assistante du Chef de mission a connu une évolution importante de son descriptif de poste, caractérisée notamment par de nouvelles exigences en matière :

- de *reporting* (politique, économie, culture, coopération et développement, science et environnement) ;
- d'entretien et de développement du réseau de contacts de la représentation au Koweït ;
- d'organisation des visites de délégations suisses ainsi que d'événements divers ;
- de support aux entreprises suisses durant leur processus d'accès au marché local (information, analyses de marché, exécution ou conduite de mandat de consulting).

Ceci étant, tant les discussions menées avec le Chef de mission qu'avec l'employée locale concernée, ont fait apparaître que les activités de cette dernière relevaient davantage de tâches d'assistance, tel que dans le cadre de la revue de presse.

[redacted]

Avis de l'AI DFAE:
Selon l'Audit interne, sur la base des observations effectuées, la fonction ainsi que les tâches de la *Local Officer for Trade and Political questions* devraient être reconsidérées, [redacted]

L'Audit interne relève par ailleurs que les activités de *reporting* effectuées par la *Local Officer for Trade and Political questions*, actuellement liées à la revue de presse et représentant un temps de travail important, devraient être également revues sous l'angle de leur réelle valeur ajoutée.

Enfin, l'Audit interne considère qu'un éventuel allégement des tâches de *reporting* de la *Local Officer for Trade and Political questions* pourrait bénéficier à d'autres domaines, tels que la conduite de projets de communication internationale (PRS) ou le développement d'activités en matière commerciale en collaboration avec le *Swiss Business Hub GCC* à Dubaï.

Recommandation (moyen):

L'Audit interne recommande à la représentation de reconsidérer la fonction et les tâches de l'employée locale en charge des questions commerciales et politiques.

4.3 Personnel

Comme mentionné au chap. 4.1, la restructuration de la représentation en P-DI de base s'est traduite par d'importants changements en termes de personnel, caractérisés notamment par une réduction significative des effectifs ainsi qu'une réaffectation de tâches et responsabilités au personnel local.
Dans ce contexte, les changements concernés ont aussi donné lieu à certaines difficultés d'adaptation [redacted]

Par ailleurs, outre la nécessité de renforcer la formation du personnel local ainsi que le suivi en la matière par le Chef de mission, les contrôles menés ont fait également fait apparaître un certain nombre d'exigences en matière de gestion administrative.

Enfin, sans constater de problèmes particuliers de nature à affecter la collaboration et la communication au sein de la représentation, l'Audit interne note ici avoir cependant encouragé le Chef de mission à introduire la tenue régulière d'un staff meeting, une certaine tendance à l'atomisation des relations de travail ayant été en effet observée.

Prise de position de l'unité auditée:
[redacted]

4.3.1 Renforcer la formation générale du personnel local ainsi que le suivi en la matière par le Chef de mission

Constat:
Réengagées dans le cadre de la restructuration de la représentation en P-DI de base, les deux collaboratrices administratives locales ont connu une évolution substantielle de leur fonction et cahier des charges.

Ainsi, anciennement employée durant dix ans au sein du service des visas de la représentation, l'actuelle collaboratrice locale en charge des affaires administratives (*Betriebsleiterin*) s'est vue confier, sous la responsabilité directe du Chef de mission ou en collaboration avec la Centrale, de nouvelles tâches relevant notamment :

- du personnel local ;
- de la comptabilité ;
- de la gestion immobilière (chancellerie et résidence) ;

- du traitement des documents et des archives ;
- de l'administration des systèmes (IT) ;
- de la sécurité ;
- du Centre consulaire régional à Doha (assistance).

Par ailleurs, comme décrit au chap. 4.2.1, les tâches de la *Local Officer for Trade and Political questions*, l'ancienne assistante du Chef de mission a également connu un changement important, caractérisé notamment par de nouvelles exigences tant en termes d'expertise que d'autonomie.

Ceci étant, l'Audit interne relève que si les deux collaboratrices administratives locales concernées ont été réengagées à l'issue du processus de recrutement mis en œuvre dans le cadre de la restructuration de la représentation, force est aujourd'hui de constater que la nouvelle attribution des fonctions et responsabilités mentionnées n'a pas encore été assortie de mesures de formation ou de développement spécifiques.

Enfin, sur la base des discussions menées, si certains progrès d'adaptation ont été relevés en 2016, le Chef de mission a cependant mentionné [redacted]

Avis de l'AI DFAE:
Selon l'Audit interne, s'il est raisonnable de penser que le réengagement des deux collaboratrices administratives locales devait également répondre à la nécessité de conserver une certaine mémoire institutionnelle dans le cadre de la restructuration de la représentation en P-DI de base, l'évolution importante des fonctions et cahiers des charges concernés devra cependant s'accompagner :

- d'un renforcement des mesures de formation et de développement spécifiques, à l'exemple du cours prévu en mai 2017 pour la collaboratrice en charge des affaires administratives ;
- de la fixation d'objectifs ciblés à cet égard dans le cadre du processus MbO ;
- d'un suivi plus accentué du Chef de mission ou de son suppléant en cas d'absence prolongée ;
- d'une meilleure prise en compte des difficultés pouvant être rencontrées par la gestionnaire administrative en raison de son absence de maîtrise de l'allemand.

Enfin, les discussions menées avec le Chef de mission au sujet du réengagement du personnel local ont confirmé l'importance d'autant plus marquée de la formation des collaborateurs ainsi que du suivi en la matière dans le cadre d'une représentation organisée en P-DI de base.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande à la représentation de renforcer la formation générale du personnel local ainsi que le suivi en la matière par le Chef de mission.

4.3.2 Harmoniser les contrats de travail du personnel local de manière systématique tout en s'assurant de leur conformité au droit en vigueur

Constat:
Selon les principes relatifs à la politique du personnel local au DFAE, les rapports de travail sont fixés dans un contrat d'engagement qui garantit le respect du droit local. Le contrat établit la fonction au niveau approprié dans le cadre d'un système d'échelle de fonctions, ainsi que les tâches et les responsabilités. Les règlements d'usage dans le domaine de l'engagement et de la gestion du personnel, qui ne sont pas fixés par un cadre légal dans le pays d'engagement, sont documentés de manière transparente dans un manuel du personnel.

Ceci étant, l'examen des contrats de travail du personnel local a fait état de plusieurs imprécisions et différences entre collaborateurs, et ce notamment dans les cas la de fixation du temps de travail hebdomadaire et des jours de vacances.

Par ailleurs, l'Audit interne remarque que le manuel interne relatif au personnel local (*Guidelines for local staff*) établi par le Chef de mission le 05.01.2017, ne saurait être, contrairement à la formulation de son introduction, considéré comme un « addendum aux contrats individuels de travail du personnel local »,

aucune copie de ce document n'ayant été en effet signée par les collaborateurs concernés et annexée aux dossiers personnels examinés.

L'Audit interne note enfin que la pratique de la présentation consistant à ne prévoir aucune pause (déjeuner) dans le cadre de la journée de travail devrait être revue, tant sous l'angle de sa conformité au droit local que de sa pertinence en termes d'efficience, de climat de travail et de contrôle.

Recommandation (moyen):
La représentation harmonise les contrats de travail du personnel local de manière systématique (temps de travail) tout en s'assurant de leur conformité au droit local. L'Audit interne remercie la représentation de bien vouloir l'informer des mesures prises à cet égard d'ici au 31.07.2017, sur la base d'une réponse documentée (contrat de travail).

4.3.3 Reconsidérer l'échelle des salaires existante ainsi que la pertinence de ceux-ci sur la base de descriptifs de poste mis à jour

Constat:
Conformément aux principes relatifs à la politique du personnel local au DFAE (voir chap. 4.3.2), l'Audit interne relève que l'instruction relative au personnel local (*Guidelines for local staff*) établie le 05.01.2017 par le Chef de mission mentionne expressément l'usage de l'échelle des salaires en tant que référence en matière de rémunération.

Ceci étant, l'examen détaillé de l'échelle des salaires concernée, [redacted] et datée du 11.10.2015, a fait apparaître que celle-ci ne comprenait pas les fonctions actuelles attribuées aux deux collaboratrices administratives locales depuis la restructuration de la représentation en P-DI de base.

Avis de l'AI DFAE:
Selon l'Audit interne, la rémunération du personnel local devrait notamment se baser sur la correspondance entre les fonctions comprises dans l'échelle des salaires établies et celles définies dans le cadre des descriptifs de poste des collaborateurs concernés, principe ne pouvant être correctement appliqué dans le cas présent en raison notamment des besoins d'adaptation résumés au chap. 4.3.4.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande à la représentation de reconsidérer l'échelle des salaires ainsi que la pertinence de ceux-ci sur la base de descriptifs de poste mis à jour.

4.3.4 Adapter les descriptifs de poste du personnel local concerné (défense des intérêts, sécurité, système de contrôle interne)

Constat:
Sur la base des éléments développés précédemment, l'Audit interne relève ici que plusieurs descriptifs de poste nécessiteront les adaptations suivantes :

- *Local Officer for Trade and Political questions* : intégrer les modifications effectués tant en termes de fonction que te tâches ;
- Chauffeur/huissier : préciser les tâches et responsabilités en matière de sécurité sur la base notamment du SMP de la représentation ;
- *Local Administration Officer* : préciser les tâches et responsabilités en matière de système de contrôle interne (SCI), domaine actuellement absent du cahier des charges concerné.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande à la représentation de procéder à l'adaptation des descriptifs de poste du personnel local concerné.

4.3.5 Veiller à l'application du processus obligatoire concernant l'acception de cadeaux ou autres avantages

Constat:
Objet d'un processus obligatoire à valeur de directive, l'acceptation de cadeaux ou autres avantages est soumise à un certain nombre de conditions restrictives.

Ainsi, afin d'éviter tout conflit d'intérêt, les collaborateurs ne doivent, par principe, accepter aucun don ni autre avantage dans l'exercice de leur activité professionnelle. Font cependant exception à cette règle, les avantages de faible importance conformes aux usages sociaux, soit les dons en nature dont la valeur marchande n'excède pas 200 CHF. Au-delà de ce montant, les cadeaux ou avantages qui n'ont pu être refusés pour des raisons de courtoisie ou de politesse doivent être transmis par les collaborateurs concernés au Service juridique du DFAE. Enfin, conformément au modèle disponible, chaque représentation est tenue d'établir une liste des cadeaux et avantages acceptés par l'ensemble de son personnel.

En l'espèce, sur la base des listes disponibles, l'Audit interne constate que si la représentation a déclaré n'avoir accepté aucun don en 2011, 2012 et 2015 (à l'exception d'un vase en verre de valeur inconnue), deux stylos de marque Mont Blanc d'une valeur totale de 330 CHF (selon estimation) ont été en revanche acceptés le 24.07.2013, alors qu'une vingtaine de dons, sans indication de valeur, ont été enregistrés en 2016.

Avis de l'AI DFAE:
Selon l'Audit interne, les risques liés à l'acceptation de cadeaux ou autres avantages ne doivent pas être sous-estimés dans le cas de la représentation concernée, compte tenu notamment des caractéristiques culturelles locales.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande de veiller à l'application du processus obligatoire concernant l'acceptation de cadeaux ou autres avantages en précisant notamment la valeur estimée des dons acceptés, voire refusés.

Prise de position de l'unité auditée :
S'agissant du processus concernant l'acceptation de cadeaux, j'ai pris soin depuis mon arrivée (fin 2015) de répertorier dans notre liste chacun des dons reçus, sans exception, généralement d'une importance symbolique (sucreries, objets commémoratifs ou de promotion, etc.), que diverses représentations omettent d'ailleurs généralement de mentionner, ce qui s'explique par leur valeur qui se situe très clairement en-dessous de celle de référence. J'ai consigné au dossier le seul don d'une certaine importance reçu au cours de l'année, ainsi que le responsable de mandat a pu le constater (NB: sa valeur se situe elle aussi en-dessous du seuil de référence). Dans ces conditions, je ne vois pas à quelle «sous-estimation» des risques il fait allusion dans son rapport.

4.4 Finances

La gestion financière de la représentation, dont la comptabilité est assurée dans Vision+ par la Centrale, a fait l'objet d'un contrôle limité dans le cadre du présent audit, essentiellement axé sur les tâches de relations publiques.

Contactée à cet égard, la DR (*Rechnungswesen Ausland*) a fait état d'une collaboration s'étant globalement améliorée dans le courant des derniers mois, l'introduction de la nouvelle gestionnaire administrative ayant fait apparaître un certain nombre de difficultés en raison principalement du manque d'expérience professionnelle dans le domaine concerné (voir chap. 4.3.1).

4.4.1 Travail de relations publiques : veiller à l'utilisation adéquate des ressources disponibles et garantir l'application des prescriptions en vigueur

Constat:

Conformément à l'art. 13, al. 1, de la directive 200-4-061 relative aux prestations en cas d'affectation à l'étranger, le chef de représentation veille notamment à ce que les ressources affectées à la défense des intérêts soient utilisées à bon escient, dans le respect des principes de la légalité, de l'urgence, de la rentabilité et de l'économie.

Ceci étant, dans le cadre de l'examen des tâches de relations publiques effectuées en lien avec la défense des intérêts, l'Audit interne relève que seules douze invitations officielles ont été organisées par le Chef de mission depuis son entrée en fonction en octobre 2015, dont quatre à la résidence durant l'année 2016.

A titre de comparaison, l'Audit interne constate que 27 invitations officielles ont été effectuées en 2015 par le prédécesseur du Chef de mission, sur une période de moins de six mois, dont 17 invitations à la résidence.

De plus, l'Audit interne remarque que la modestie des activités de relations publiques du Chef de mission depuis octobre 2015 contraste avec les moyens nécessaires mis à disposition de la représentation, constitués notamment :

- de la résidence (équipée d'une cuisine complémentaire de type professionnel), dont la location et les charges représentent un coût annuel de près de 130'000 CHF et au service de laquelle est affectée une employée de maison à 100% (13'500 CHF de salaire annuel) ;
- d'un budget de représentation de 36'000 CHF en 2016 ;
- des indemnités forfaitaires pour défense des intérêts directement alloués au Chef de mission et à son épouse de 32'500 CHF (2016).

L'Audit interne note par ailleurs avoir relevé, dans plusieurs cas, des lacunes dans le traitement des décomptes d'invitations officielles signés par le Chef de mission, telles que :

- l'absence de transparence des remboursements relatifs aux pourboires versés au personnel de service employé dans le cadre de prestations de catering ;
- l'absence de factures valables ;
- le défaut de mention systématique des fonctions des personnes invitées.

Enfin, il est à signaler que plusieurs invitations officielles organisées à la résidence à l'aide d'un service de traiteur se sont révélées particulièrement coûteuses compte tenu des montants généralement observés, comme dans le cas d'un diner (115 CHF par personne) ou d'un *coffee morning* (30 CHF par personne).

Avis de l'AI DFAE:
Si les différentes remarques mentionnées ci-dessus portent sur un nombre relativement réduit de cas, compte tenu de la faible quantité d'invitations officielles effectuées par le Chef de mission depuis son entrée en fonction, la répétition des lacunes signalées pourrait avoir, selon l'Audit interne, des conséquences non négligeables, tant en termes de conformité que d'économicité.

Elément(s) à corriger (grand):
Le Chef de mission veille à l'utilisation adéquate des ressources disponibles en matière de travail de relations publiques et garantit l'application des prescriptions en vigueur dans ce domaine.

Prise de position de l'unité auditée :
La comparaison entre les invitations de l'ancien chef de mission lors de sa dernière année au Koweït et les miennes au cours de ma première année, reposent sur des bases discutables. Mon prédécesseur a eu quatre ans pour bâtir son réseau de contacts et disposait de ressources humaines lui donnant la possibilité de déléguer à ses collaborateurs transférables des tâches de gestion et autres, ainsi qu'à ses assistantes l'organisation de ses invitations. Avec la réduction drastique du personnel, une baisse de régime était inévitable, surtout au cours de ma première année. Une augmentation sensible des activités à la résidence a néanmoins eu lieu depuis le début 2017. De plus, le rapport donne l'impression de limiter la défense des intérêts et le développement de relations utiles à une simple question de disponibilité d'une résidence et d'un budget, ce qui me semble réducteur.

S'agissant des autres aspects tels que coûts élevés et clarté de certaines factures, la situation de départ doit également être gardé à l'esprit. Les premières invitations souffrent souvent de connaissances insuffisantes du contexte local et du fonctionnement des entreprises de *catering* offrant leurs services. Le coût élevé de ma toute première invitation – conçue à l'origine comme dîner VIP en l'honneur d'un Sheikh accompagné de plusieurs hommes d'affaires influents – s'explique par le désistement de dernière minute de plusieurs invités – dont le Sheikh – contraints de se rendre à un important événement officiel annoncé avec un préavis extrêmement court. Il ne m'était par conséquent plus possible dans ces conditions de renégocier les prix avec le prestataire de service. Une autre invitation présentée comme «*morning coffee*» était en réalité un brunch, forcément plus conséquent et donc d'un coût plus élevé aussi. Le terme choisi pouvait, en effet, induire le responsable de mandat en erreur. La leçon a été retenue et ces fautes d'appréciation ne se sont pas reproduites – les recommandations orales du responsable de mandat en matière de transparence et traçabilité ayant été introduites pour être désormais scrupuleusement suivies.

Ainsi que la DR (*Rechnungswesen Ausland*) le reconnaît, la collaboration s'est améliorée dans le courant des derniers mois, l'introduction laborieuse de la nouvelle gestionnaire administrative ayant apporté ses fruits. Les plus grandes difficultés dues à son manque d'expérience ont été surmontées ou le seront dans le courant de cette année.

4.5 Sécurité et gestion de crise

4.5.1 [redacted]

Constat:

[redacted]

Avis de l'AI DFAE:

[redacted]

Elément(s) à corriger (grand):

[redacted]

Prise de position de l'unité auditée :

[redacted]

4.6 Immobilier

Suite à la restructuration de la représentation, tant la chancellerie (aujourd'hui en grande partie vide de collaborateurs) que de la résidence, objets tous deux loués par la Confédération, ont été considérées comme trop grandes compte tenus des standards de superficies fixés en 2012 par la DR pour les infrastructures destinées aux P-DI de base (*Generischer Raum- und Bürobedarf für Kanzlei und Residenz für IW-P Basis*).

Ainsi, si différentes options ont été examinés en 2016 en vue du déménagement de l'ambassade, il convient cependant de relever que celles-ci ont été finalement écartées en raison de problèmes de sécurité (variantes d'installation dans une tour) ou abandonnées (discussions relatives à une éventuelles colocation avec les Pays-Bas).

Ceci étant, l'Audit interne constate enfin, sur confirmation de la DR (*Immobilien EDA*), que les déménagements de la chancellerie et de la résidence ont été jugés provisoirement non prioritaires (*statu quo*), et ce en raison notamment :

- de la rareté des locaux correspondant aux standards requis pour une P-DI de base ;
- de coûts de location actuels considérés comme relativement avantageux compte tenu des objets concernés ;
- des mesures de sécurité devant être garanties sur place ;
- des frais de déménagement (près de 500'000 CHF par objet) ;
- de la priorisation des projets à l'étranger effectuée par le DFAE et de l'OFCL.

Prise de position de l'unité auditée:

Au cours de 2016, le KMZ a examiné l'option proposée par Berne d'un déménagement dans une tour multi-étages, et l'a explicitement déconseillée. C'est à mon initiative que la possibilité d'une colocation avec les Pays-Bas a fait l'objet d'un examen.

4.7 Gestion des documents et archives

4.7.1 Garantir l'application des instructions en matière de gestion des documents et planifier l'exécution du prochain versement des dossiers concernés aux Archives fédérales

Constat:
Consultée dans le cadre de la préparation de l'audit, la DR (*Aktenführung / Archivierung Ausland*) a notamment souhaité savoir si le prochain changement de période d'enregistrement (de 2013-2016 à 2017-2020) avait été planifié par la représentation dans le courant de 2017 (de mi-janvier à fin juin), tout en mentionnant que les dossiers A de la période 2009-2012 pourront être dès à présent versés aux Archives fédérales.

Interrogée dans le cadre des discussions menées sur place, la gestionnaire administrative a cependant mentionné n'avoir encore reçu aucune instruction spécifique relative au traitement des périodes d'enregistrement, [redacted]

De plus, l'Audit interne relève que la visite des locaux de la chancellerie a fait état de la présence dans le *server room* d'un certain nombre de dossiers non classés et dont l'origine était inconnue de la gestionnaire administrative.

Il est enfin à noter que les documents rédigés en allemand présenteront une difficulté particulière pour la gestionnaire administrative de nature à ralentir leur traitement, en l'absence de soutien particulier.

Recommandation (moyen):
L'Audit interne recommande à la représentation de garantir l'application des instructions en matière de gestion des documents et de planifier l'exécution du prochain versement des dossiers concernés aux Archives fédérales.

4.8 Documentation du système de contrôle interne (SCI)

4.8.1 Formaliser les responsabilités relatives au système de contrôle interne (SCI) et garantir la documentation des contrôles effectués sur base d'un système adapté aux tâches de la représentation et aux risques identifiés

Constat:
Le système de contrôle interne (SCI) a pour objectif l'examen, à intervalles réguliers, des activités d'une unité d'organisation afin d'identifier, d'analyser et d'évaluer les éventuels risques.

Ces risques ainsi que la définition des mesures à prendre font l'objet d'un processus standardisé, consigné dans un rapport annuel remis à la direction.

Ce processus permet de renforcer la sensibilisation aux risques à tous les niveaux hiérarchiques et de procéder à une évaluation des risques en fonction de leur importance. Les rapports fournissent également à la ligne, et en dernier lieu à la direction, des informations sur une série de risques identifiés et servent à la mise en place des mesures nécessaires.

Ceci étant, les entretiens et contrôles effectués sur place ont rapidement fait apparaître un certain nombre de lacunes dans la mise en œuvre actuelle du SCI de la représentation, lacunes caractérisées notamment par l'absence :

- d'analyse de risques valable tenant compte de l'évolution des tâches de l'ambassade depuis sa restructuration en P-DI de base ;
- de sensibilisation du personnel, et en particulier de la gestionnaire administrative, collaboratrice pour laquelle aucune adaptation de cahier des charges n'a par ailleurs été prévue à cet égard (voir chap. 4.3.4) ;
- de documentation des contrôles effectués, à l'exception de l'examen mensuel du budget requis par la Centrale.

L'Audit interne relève enfin que l'évaluation générale du SCI communiquée à la Division politique concernée dans le cadre du rapport annuel 2016 n'a pu permettre de garantir une assurance suffisante, [redacted]

Avis de l'AI DFAE:
Finalement évalué par le Chef de mission comme informel, le SCI de la représentation devra selon l'Audit interne faire l'objet d'un réexamen complet sur la base, d'une part, du périmètre actuel des tâches de la représentation et, d'autre part, des éventuels risques liés à la nouvelle structure de la représentation (P-DI de base).

A cet égard, il convient de mentionner que si des risques ont pu être éliminés à la suite de la suppression de tâches et prestations telles que la délivrance de visas, de nouveaux risques pourraient en revanche dériver de la restructuration de la représentation en raison notamment de ses ressources en personnel limitées ou du manque d'expérience de celui-ci.

Elément(s) à corriger (moyen):
La représentation formalise les responsabilités relatives au SCI et garantit la documentation des contrôles effectués dans le cadre d'un système adapté à ses tâches et aux risques identifiés.

Prise de position de l'unité auditée :
S'il est vrai qu'une analyse des risques approfondie et systématique n'a pas pu être menée au cours de 2016, une sensibilisation du personnel aux principaux aspects a été faite – de nouveau sans systématicité particulière, au fur et à mesure. Plusieurs formes de contrôle standardisé sont en place (finances et autres processus de soutien, etc.). Pour les éléments d'informalité qui effectivement subsistent, l'analyse complète des risques liés à la nouvelle structure, déjà en cours, permettra d'identifier rapidement les mesures concrètes à prendre pour pouvoir effectuer et documenter les contrôles dans les domaines visés, d'une manière standardisée.

5 Suivi de l'audit antérieur

Compte tenu de la restructuration récente de la représentation, les contrôles effectués antérieurement n'ont donné lieu à aucun suivi particulier.

6 Déroulement de l'audit et discussion finale

Période de l'audit:
L'audit a été effectué sur place du 29 janvier au 2 février 2017.

Team d'audit: [redacted] (Responsable de mandat)

Discussion finale sur place:
Les résultats de l'audit ont été discutés le 2 février 2017. Les personnes suivantes y ont participé:

Unité auditée: [redacted], Chef de mission

Audit Interne DFAE: [redacted], Responsable de mandat

Les diverses demandes de l'Audit interne ont été traitées de manière adéquate. A l'occasion de l'entretien final, des erreurs à corriger mineures ont été évoquées, qui ne figurent pas dans le rapport. D'autre part, des conseils ont été donnés tout au long de l'audit.

L'Audit interne DFAE remercie les collaboratrices et collaborateurs de la représentation de leur soutien dans le cadre des entretiens francs et ouverts menés durant l'audit.

7 Mandat et loi sur la transparence

AI DFAE est une entité indépendante qui contrôle au travers d'une analyse de risques l'efficience et l'efficacité des systèmes de pilotage et des systèmes de contrôle interne. Le mandat général d'audit, les critères pour l'analyse des risques ainsi que les droits et les devoirs de l'AI DFAE s'établissent selon le règlement de l'AI DFAE (Règlement AI DFAE 312-0) et selon des principes de révision reconnus. Pour plus d'information sur Intranet, veuillez consulter les pages Processus/Processus de gestion/Audit interne, ainsi que Prestations de service/Gestion et développement de l'organisation/Audit interne.

Le présent rapport d'audit est conforme à la loi fédérale sur le principe de la transparence dans l'administration (LTrans).

8 Destinataires du rapport

Organisation auditée:

Ambassade de Suisse à Koweït :

- [redacted], Chef de mission

Supérieurs et offices intéressés:

Secrétariat d'Etat :

- [redacted], Secrétaire d'Etat adjointe
- [redacted], Responsable finances

Secrétariat général :

- [redacted], Secrétaire général
- [redacted], Cheffe Etat-major SG

Direction politique :

- [redacted], Chef Division Moyen-Orient et Afrique du Nord

Direction des ressources :

- [redacted], Cheffe Etat-major DR

Direction consulaire :

- [redacted], Chef Etat-major DC

Centre de gestion des crises (KMZ) :

- [redacted], Chef KMZ

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) reçoit le rapport d'audit en format papier dans le cadre du rapport trimestriel de l'AI DFAE à l'attention de [redacted], Directeur du CDF.

Berne, le 29 mars 2017

Audit interne DFAE

[redacted]
Suppléant du chef de l'audit interne DFAE

[redacted]
Responsable du mandat

Notes en bas de page:

[1] Appréciation globale

Niv. 1: Suite aux vérifications effectuées par l'Audit interne DFAE (AI DFAE) dans les divers champs d'audit analysés au chapitre 3 du présent rapport, il ressort une **très bonne** impression générale.

Niv. 2: Suite aux vérifications effectuées par l'Audit interne DFAE (AI DFAE) dans les divers champs d'audit analysés au chapitre 3 du présent rapport, il ressort une **bonne** impression générale.

Niv. 3: Suite aux vérifications effectuées par l'Audit interne DFAE (AI DFAE) dans les divers champs d'audit analysés au chapitre 3 du présent rapport, il ressort qu'au niveau de l'unité auditée, **des mesures doivent être prises** dans les domaines suivants.

Niv. 4: Suite aux vérifications effectuées par l'Audit interne DFAE (AI DFAE) dans les divers champs d'audit analysés au chapitre 3 du présent rapport, il ressort la nécessité pour l'organisation supérieure **d'intervenir par les mesures correctives** suivantes.

[2] Type:

O Elément(s) à corriger: l'AI DFAE constate qu'une obligation légale n'a pas été respectée.

△ Recommandation: l'AI DFAE reconnaît un potentiel d'amélioration dans le système de contrôle interne, dans les processus opérationnels et/ou dans la rentabilité.

[3] Pondération:

♦♦♦ grand

♦♦ moyen

♦ petit

Les critères relatifs à l'importance (haute, moyenne ou petite) sont les suivants:

- dégâts potentiels financiers ou de réputation
- influence sur les effets et la durabilité
- probabilité de survenance
- faiblesse fondamentale ou occasionnelle du SCI
- répétition (déjà constatée auparavant, éventuellement lors du monitoring ou d'un audit vérifiant des résultats audités antérieurement)
- importance subjective d'une erreur éventuelle (inattention, négligence, intention)

[4] Objectifs et axes principaux de l'audit:
L'AI DFAE a classé dans EDA-Scout ses processus d'analyse des risques et d'élaboration du programme annuel, de planification des mandats ainsi que l'ensemble des processus jusqu'au «follow-up».

L'AI DFAE prend en compte les neuf critères de risques suivants dans son analyse de préparation du programme annuel: Le volume financier, le personnel, l'indice de corruption, le temps écoulé depuis le dernier audit, le résultat du dernier audit, l'état du SCI, les événements internes et externes depuis le dernier audit, le risque de réputation.

Des opérations particulières d'audit et de conseil des mandats de l'AI DFAE figurent à l'art. 6 du règlement de l'AI DFAE (R 312.0).