



# Assemblée générale

Distr. générale  
4 août 2015  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dixième session

Point 132 de l'ordre du jour provisoire\*

### Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

## Activités du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit durant la période du 1<sup>er</sup> août 2014 au 31 juillet 2015

### Rapport du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

#### Résumé

Le présent rapport couvre la période du 1<sup>er</sup> août 2014 au 31 juillet 2015, durant laquelle le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit s'est réuni à quatre reprises. La présidence des sessions a été assurée par M. J. Christopher Mihm, Jr. (États-Unis d'Amérique) et la vice-présidence par M<sup>me</sup> Patricia X. Arriagada Villouta (Chili). M. Mihm a été réélu à la présidence et M<sup>me</sup> Arriagada élue à la vice-présidence pour l'année 2015. L'Assemblée générale a nommé, cette année, un nouveau membre, M. Richard Quartei Quartey (Ghana), pour remplacer M. John F. S. Muwanga (Ouganda), dont le mandat a expiré le 31 décembre 2014. Comme par le passé, tous les membres du Comité ont assisté à chacune des sessions qui ont eu lieu pendant la durée de leurs mandats.

On trouvera à la section II du présent rapport une vue d'ensemble des activités du Comité, de l'application de ses recommandations et des activités qu'il compte mener en 2016. La section III est consacrée aux observations détaillées du Comité, notamment celles qu'il a formulées en réponse à la demande que lui a faite l'Assemblée générale d'examiner l'indépendance opérationnelle du Bureau des services de contrôle interne, en particulier en ce qui concerne les fonctions d'investigation.

\* A/70/150.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Activités du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit .....	3
A. Sessions du Comité .....	3
B. Suite donnée aux recommandations du Comité .....	4
C. Activités envisagées par le Comité en 2016 .....	5
D. Observations, remarques et recommandations formulées par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit au sujet de son mandat .....	6
III. Observations détaillées du Comité .....	7
A. État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle de l'Organisation des Nations Unies .....	7
B. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne .....	13
C. Efficacité, efficience et incidence des activités d'audit et des autres fonctions du Bureau des services de contrôle interne .....	15
D. Information financière .....	18
E. Coordination entre les organes de contrôle de l'ONU .....	23
F. Coopération et accès .....	25
IV. Conclusion .....	25

## I. Introduction

1. Par sa résolution 60/248, l'Assemblée générale a créé le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, organe subsidiaire qu'elle a chargé d'assurer des fonctions consultatives spécialisées et de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle. Dans sa résolution 61/275, elle a approuvé le mandat du Comité ainsi que les critères auxquels ses membres devaient satisfaire (recensés dans l'annexe de la même résolution). Conformément à son mandat, le Comité est autorisé à tenir jusqu'à quatre sessions par an. À ce jour, il en a tenu 31 depuis sa création, en janvier 2008.

2. Conformément à son mandat, le Comité présente à l'Assemblée générale un rapport annuel, dans lequel il récapitule ses activités et donne des avis à l'Assemblée. Le présent rapport annuel, le huitième du genre, couvre la période du 1<sup>er</sup> août 2014 au 31 juillet 2015.

3. Dans sa résolution 68/21, l'Assemblée générale, rappelant le paragraphe 13 de sa résolution 64/263, a invité le Comité à continuer de lui donner, conformément à son mandat et selon qu'il le jugerait nécessaire, des avis sur certaines questions ayant trait à l'efficacité, à l'efficience et à l'incidence des activités d'audit et des autres fonctions de contrôle du Bureau des services de contrôle interne (BSCI). En outre, au paragraphe 67 de sa résolution 69/307, l'Assemblée a invité le Comité à examiner l'indépendance opérationnelle du Bureau, notamment en ce qui concerne les fonctions d'investigation. Le Comité formule des observations, commentaires et recommandations à ce sujet à la section III.C du présent rapport.

4. Le Comité est chargé de donner à l'Assemblée générale des avis concernant notamment les mesures à prendre pour que les recommandations issues des audits et autres contrôles soient effectivement mises en application; l'efficacité globale des procédures de gestion des risques et les carences des mécanismes de contrôle interne; les incidences des états financiers et des rapports du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations; la pertinence des méthodes comptables et des pratiques de divulgation de l'information appliquées dans l'Organisation. Il lui fournit également des avis sur les moyens de favoriser la coopération entre les organes de contrôle.

5. Le présent rapport traite des problèmes que le Comité a constatés durant la période à l'examen en exerçant les fonctions susmentionnées.

## II. Activités du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

### A. Sessions du Comité

6. Au cours de la période considérée, le Comité s'est réuni à quatre reprises : du 10 au 12 décembre 2014 (vingt-huitième session), du 18 au 20 février 2015 (vingt-neuvième session), du 27 au 29 avril 2015 (trentième session) et du 8 au 10 juillet 2015 (trente et unième session). Il a tenu toutes les sessions au Siège de l'ONU.

7. Le Comité fonctionne conformément au Règlement intérieur qu'il a adopté (voir l'annexe à son premier rapport annuel, paru sous la cote A/63/328). Jusqu'à

présent, tous ses membres ont assisté à toutes ses sessions. Toutes ses décisions ont été prises à l'unanimité; son règlement intérieur permet toutefois à ses membres de faire consigner leur désaccord éventuel avec les décisions prises à la majorité.

8. À la vingt-huitième session, tenue en décembre 2014, J. Christopher Mihm, Jr. (États-Unis d'Amérique) a été réélu Président du Comité et Patricia X. Arriagada Villouta (Chili) élue Vice-Présidente pour l'année 2015. On trouvera de plus amples renseignements concernant le Comité, dans toutes les langues officielles de l'Organisation, sur son site Web ([www.un.org/ga/iaac](http://www.un.org/ga/iaac)).

9. Depuis sa création, le Comité a soumis 20 rapports à l'Assemblée générale, dont 3 au cours de la période considérée, à savoir le rapport annuel pour la période du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 juillet 2014 (A/69/304) et les rapports, présentés par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, sur le projet de budget du Bureau des services de contrôle interne au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016 (A/69/791) et sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (A/70/86).

## **B. Suite donnée aux recommandations du Comité**

10. Bien qu'il ne se réunisse que quatre fois par an, généralement pour des sessions de trois jours chacune, le Comité a obtenu à ce jour des résultats importants, en ce qui concerne en particulier la gestion globale des risques et le fonctionnement du BSCI. Le suivi de l'application de ses recommandations fait partie des questions inscrites à l'ordre du jour de chacune de ses sessions et il attend avec intérêt de pouvoir constater l'effet complet des mesures prises par l'administration et le BSCI. Les principales recommandations qu'il a formulées au cours de la période à l'examen concernent :

a) La nécessité pour le BSCI d'établir un plan stratégique à long terme, tenant compte des aspects suivants : les objectifs stratégiques devront correspondre aux principaux risques recensés par l'administration et aux initiatives de réforme les plus récentes du Secrétariat; l'accent devra être mis sur les plus grands défis que doit relever l'Organisation, comme la fraude; les objectifs annuels de chaque division devront être harmonisés avec le plan stratégique;

b) La nécessité pour le BSCI de remédier aux taux de vacance de postes toujours élevés, notamment dans la Division des investigations;

c) La nécessité pour le BSCI de remédier aux retards pris dans l'accomplissement des investigations;

d) La nécessité pour le BSCI de remédier à la disparité des ressources dans la Division de l'inspection et de l'évaluation;

e) La décision de renforcer les fonctions d'investigation (par exemple, en attribuant toute la responsabilité des investigations au BSCI) à prendre une fois que le rapport manquant sur les volets du mandat relatifs au renforcement des fonctions d'investigation sera achevé;

f) La nécessité pour le BSCI d'améliorer son site Web, de le rendre plus fonctionnel, de continuer à publier les rapports d'audit interne et d'envisager de publier les rapports d'évaluation le concernant;

g) La nécessité pour les responsables des programmes de fixer des échéances réalistes pour la réalisation de leurs objectifs d'application des recommandations du BSCI et de s'y tenir;

h) La nécessité pour les hauts responsables de veiller à ce que la gestion du risque institutionnel soit systématiquement intégrée aux activités, effectivement mise en œuvre et maintenue dans l'ensemble de l'Organisation;

i) La nécessité pour l'Organisation de surveiller les grandes étapes et le calendrier général du lancement d'Umoja, en repérant et en gérant les risques, actuels ou potentiels, liés à la réalisation des objectifs du projet;

j) La nécessité pour les organes de contrôle d'envisager d'élaborer une brève fiche d'information par thème ou par organisme, qui regrouperait dans un même document les commentaires succincts de chacun des organes de contrôle, pour un thème ou un organisme donné.

### C. Activités envisagées par le Comité en 2016

11. Le Comité a accompli les tâches que lui assigne son mandat en fonction du calendrier des sessions du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de l'Assemblée générale. Il continuera à programmer ses réunions et ses activités de sorte à assurer des échanges coordonnés avec les organes intergouvernementaux et à mettre ses rapports à leur disposition en temps opportun. Lors d'un examen préliminaire de son plan de travail, il a recensé plusieurs domaines essentiels sur lesquels il fera porter les travaux de chacune de ses quatre sessions au cours de l'année financière 2016 (voir tableau ci-après).

#### Plan de travail du Comité pour 2016

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Date prévue pour l'examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
Trente-deuxième	Examen du plan de travail du BSCI pour 2016, à la lumière des plans de travail d'autres organes de contrôle  Projet de budget du BSCI au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2016 au 30 juin 2017  Incidences sur les opérations des problèmes et des tendances que font apparaître les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes  Coordination et coopération entre organes de contrôle  Élection du Président et du Vice-Président pour 2016	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, premier trimestre 2016, deuxième partie de la reprise de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Date prévue pour l'examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
Trente-troisième	État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle Rapport du Comité sur le budget du BSCI Examen de la gestion du risque institutionnel et du dispositif de contrôle interne dans l'Organisation	Deuxième partie de la reprise de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale
Trente-quatrième	Incidences sur les opérations des problèmes et des tendances que font apparaître les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes Coordination et coopération entre organes de contrôle Projets de transformation et autres questions nouvelles	Deuxième partie de la reprise de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale
Trente-cinquième	Établissement du rapport annuel du Comité Examen de la gestion du risque institutionnel et du dispositif de contrôle interne dans l'Organisation État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle Coordination et coopération entre organes de contrôle	Partie principale de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale

12. Le Comité a planifié ses travaux pour 2016 en ayant à l'esprit les principaux éléments susceptibles d'influer sur ses activités, à savoir :

a) La décision qu'a prise l'Assemblée générale, au paragraphe 6 de la section II de sa résolution 65/250, de réexaminer le mandat qui lui a été assigné;

b) Les diverses mesures de réforme et de transformation engagées par l'Organisation, dont le dispositif de mobilité, la stratégie mondiale d'appui aux missions, l'adoption des normes IPSAS et Umoja.

#### **D. Observations, remarques et recommandations formulées par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit au sujet de son mandat**

13. Après avoir créé le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit à sa soixantième session, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 61/275, le mandat du Comité ainsi que les critères auxquels ses membres devaient satisfaire, qui figurent dans l'annexe à la résolution. Dans la même résolution, elle a décidé de revoir à sa soixante-cinquième session le mandat du Comité.

14. Dans l'annexe de son rapport publié pour la période du 1<sup>er</sup> août 2009 au 31 juillet 2010 (A/65/329), le Comité a formulé ses observations, remarques et recommandations au sujet de son mandat tel qu'il a été établi dans la résolution 61/275 de l'Assemblée. Après examen du rapport du Comité, l'Assemblée a décidé, aux paragraphes 4 et 6 de la section II de sa résolution 65/250, de réaffirmer le mandat du Comité et de le revoir à sa soixante-dixième session.

15. À sa trente et unième session tenue en juillet 2015, le Comité a décidé à l'unanimité de soumettre ses observations, remarques et recommandations sur les termes de son mandat à l'Assemblée pour examen à sa soixante-dixième session.

16. Ayant acquis, après huit ans d'existence, une expérience raisonnable, le Comité estime qu'il doit exercer un rôle consultatif dans la sélection du chef du BSCI, conformément aux bonnes pratiques.

**17. Le Comité recommande au Secrétaire général de le consulter pour la procédure de recrutement du chef du BSCI, afin de s'assurer que les candidats retenus posséderont les compétences requises pour diriger des activités d'audit, d'inspection, d'évaluation et d'investigation internes.**

### III. Observations détaillées du Comité

#### A. État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle de l'Organisation des Nations Unies

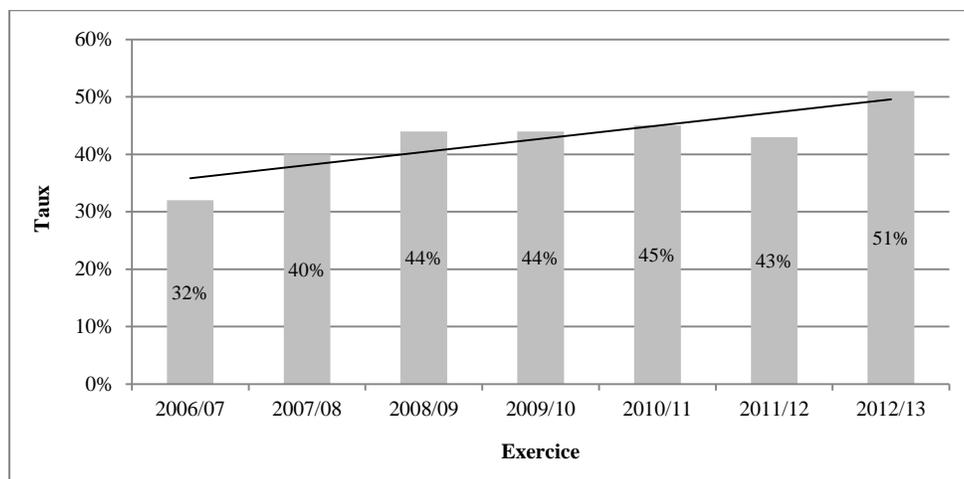
18. Conformément à l'alinéa b) du paragraphe 2 de son mandat, le Comité est chargé de donner à l'Assemblée un avis sur les mesures à prendre pour que les recommandations issues des audits et autres contrôles soient effectivement mises en application. Au cours de la période considérée, il a systématiquement examiné l'état d'avancement de l'application par l'administration des recommandations des organes de contrôle de l'Organisation.

##### Comité des commissaires aux comptes

19. Selon le Comité des commissaires aux comptes, le taux d'application des recommandations formulées au sujet des opérations de maintien de la paix pour la période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013 était de 51 %, ce qui est supérieur de 8 % au taux modifié de 43 %<sup>1</sup> correspondant à la période terminée le 30 juin 2012 (voir fig. I).

<sup>1</sup> Au paragraphe 14 du document A/69/304, le Comité consultatif a noté que, d'après le rapport du Comité des commissaires aux comptes portant sur les états financiers des opérations de maintien de la paix pour la période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013 [A/68/5 (Vol. II)], le taux d'application des recommandations concernant les opérations de maintien de la paix était de 55 % pour la période terminée le 30 juin 2012. Cependant, au paragraphe 10 de son rapport pour la période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 [A/69/5 (Vol. II)], le Comité des commissaires aux comptes avait ramené ce taux à 43 % compte tenu du fait que des recommandations distinctes sont regroupées dans un même paragraphe.

Figure I  
**Évolution de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes relatives aux opérations de maintien de la paix**



20. En ce qui concerne le budget ordinaire, conformément aux normes IPSAS, le Comité des commissaires aux comptes établit maintenant un rapport annuel et non biennal. Par conséquent, il n'est pas possible d'analyser l'évolution dans le temps du taux d'application des recommandations relatives à ces états financiers.

21. Dans le résumé de son rapport sur les états financiers de l'Organisation pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II), le Comité des commissaires aux comptes a souligné que 5 de ses recommandations (soit 11 %) avaient été appliquées, 19 (soit 40 %) étaient en cours d'application, 18 (soit 38 %) n'avaient pas été appliquées et 5 (soit 11 %) étaient sans objet. Si l'administration appliquait globalement ses recommandations avec empressement, il réclamait que celles qui portaient notamment sur le renforcement des mesures antifraude, la gestion du risque institutionnel, la transformation institutionnelle et la comptabilité et la gestion financière soient exécutées plus vite.

#### *Principales recommandations remontant à plus de deux ans*

22. Le Comité consultatif a fait avec l'administration le point sur les recommandations dont le Comité de gestion était saisi qui dataient de deux ans ou plus au 31 mars 2015. Sur les 12 recommandations relatives au budget ordinaire dont le Comité de gestion était saisi, 1 avait été appliquée, 2 étaient sans objet ou caduques et 9 étaient en cours d'application. Selon l'administration, ces dernières portaient surtout sur des projets en cours, tels que la gestion du risque institutionnel, les normes IPSAS et Umoja, ainsi que la gestion axée sur les résultats. Le Comité de gestion était saisi d'une seule recommandation concernant le plan-cadre d'équipement. En cours d'application, elle portait sur les stratégies relatives à la gestion souple de l'espace de travail. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, l'administration a souligné qu'aucune recommandation majeure n'était en souffrance depuis deux ans ou plus. Le Comité des commissaires aux comptes examinait toutes les recommandations en souffrance et prévoyait de présenter son rapport sur la question pendant la soixante-dixième session de l'Assemblée générale.

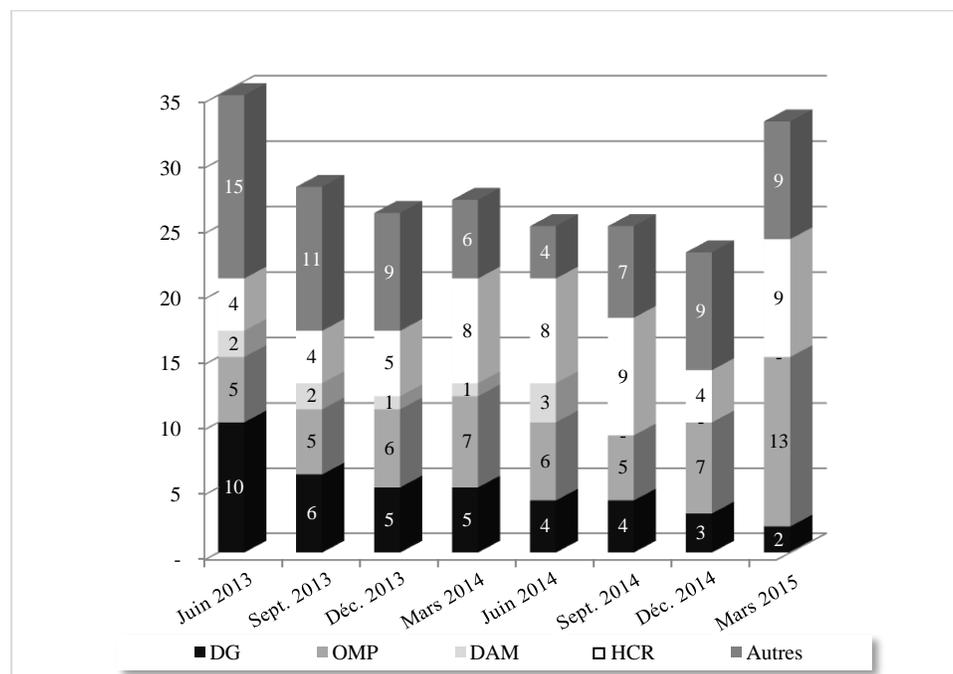
23. D'après l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes [A/70/5 (Vol. I)], 19 recommandations étaient en souffrance depuis plus de deux ans en juillet 2015, dont 6 étaient caduques ou appliquées et 7 en cours d'application, tandis que 6 n'avaient pas été appliquées. Le Comité consultatif effectuera un suivi de la question avec l'administration.

**24. Le Comité consultatif prend de nouveau acte des efforts déployés par le Comité de gestion pour superviser l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Il est d'accord avec ce dernier sur le fait que, vu l'importance des projets de transformation en cours, il faut appliquer d'urgence les recommandations y relatives.**

#### Bureau des services de contrôle interne

25. Toutes les recommandations qualifiées d'essentielles par le Bureau des services de contrôle interne sont portées à l'attention du Comité de gestion pour qu'il en assure un suivi, l'accent étant mis sur celles dont l'application a pris du retard. Le Bureau et le Département de la gestion informent le Comité consultatif chaque trimestre de l'état d'avancement de leur application. On trouvera à la figure II ci-dessous une analyse trimestrielle des recommandations essentielles formulées par le Bureau depuis juin 2013 dont l'application a pris du retard.

Figure II  
**Analyse des recommandations essentielles dont l'application a pris du retard**



*Abbreviations* : DAM, Département de l'appui aux missions; DG, Département de la gestion; HCR, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; OMP, opérations de maintien de la paix.

26. Le nombre de recommandations essentielles adressées au Département de la gestion et dont l'application tarde est en diminution depuis le deuxième trimestre de 2013. Cependant, on observe une augmentation de celles qui ont trait aux missions de maintien de la paix et au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Parallèlement, le nombre de recommandations essentielles dont l'application a pris du retard a fortement augmenté au premier trimestre de 2015, ce qui a contrebalancé la baisse observée depuis septembre 2013.

27. Comme le montre la figure II, au cours du deuxième trimestre de 2013, le Département de la gestion était saisi de 10 (28 %) des recommandations essentielles dont l'application a pris du retard, les missions de maintien de la paix étant saisies de 5 (14 %) et le HCR, de 4 (11 %) d'entre elles. En mars 2015, ces chiffres étaient de 2 (6 %) pour le Département de la gestion, de 13 (39 %) pour les missions de maintien de la paix et de 9 (27 %) pour le HCR. Ces recommandations portaient sur des questions cruciales comme la nécessité d'examiner de possibles paiements excessifs pour des contrats, les contrôles destinés à garantir la sécurité informatique et le service à la clientèle.

28. Le Comité consultatif a demandé des explications de cette évolution et il a appris qu'elles découlaient principalement du nombre d'audits des missions de maintien de la paix et du HCR auxquels le BSCI a attribué une mention « insatisfaisant ». Selon ce dernier, la mention « insatisfaisant » signifie que la gouvernance, la gestion du risque et les processus de contrôle présentent une ou plusieurs déficiences critiques ou généralisées, de sorte qu'il n'est pas possible de fournir une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs de contrôle ou d'activités examinés.

*Évolution des mentions attribuées par le Bureau des services de contrôle interne à ses rapports d'audit*

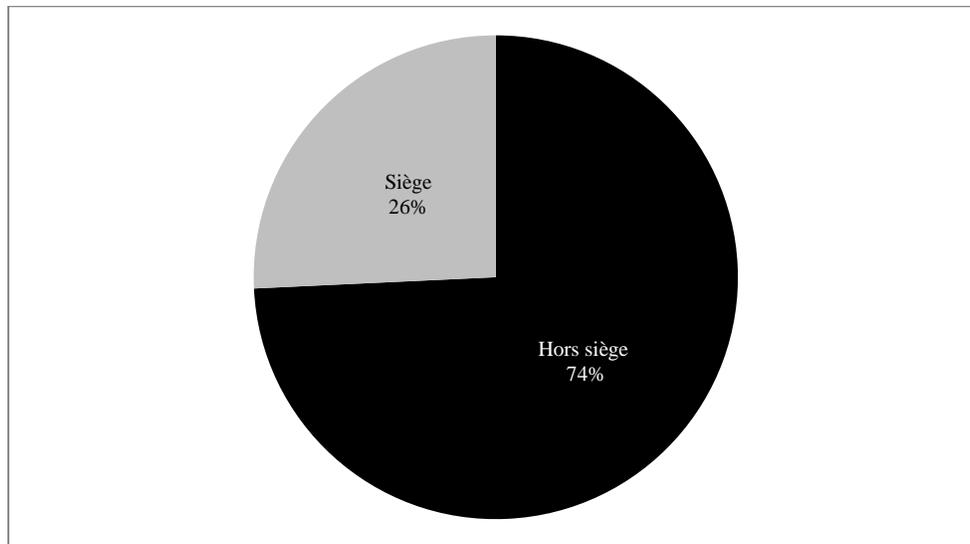
29. Le Comité consultatif a reçu une analyse de l'évolution des mentions attribuées à l'ensemble des rapports d'audit publiés par le Bureau des services de contrôle interne depuis que ce dernier a instauré son système de notation, c'est-à-dire du troisième trimestre de 2011 au premier trimestre de 2015. Il a appris du Département de la gestion que, d'après les données cumulatives sur ces rapports, la mention « satisfaisant » avait été attribuée à 70 rapports, la mention « partiellement satisfaisant » à 383 rapports et la mention « insatisfaisant » à 89 rapports, tandis que 13 rapports n'avaient pas été notés. Il a également appris que cette prépondérance globale des rapports assortis d'une mention « insatisfaisant » se maintenait.

30. Comme le montre la figure III ci-dessous, près de trois quarts (74 %) des rapports assortis d'une mention « insatisfaisant » concernent des bureaux hors siège. Le Département de la gestion a constaté qu'il semblait y avoir une corrélation entre le nombre de rapports assortis d'une mention « insatisfaisant » et la difficulté des conditions sur le terrain. L'administration a en outre affirmé qu'elle étudiait la question afin de déterminer les causes profondes de cette situation et qu'elle rendrait compte au Comité consultatif sur ce point lors des sessions ultérieures.

31. Le Comité consultatif a également demandé l'avis du Bureau en ce qui concerne la prépondérance des mentions « insatisfaisant » attribuées aux rapports portant sur les bureaux hors siège. Le Bureau a répondu qu'il partageait le point de vue de l'administration, à savoir que les conditions sur le terrain pouvaient être assez difficiles pour ce qui est de l'environnement de travail, des taux de rotation du

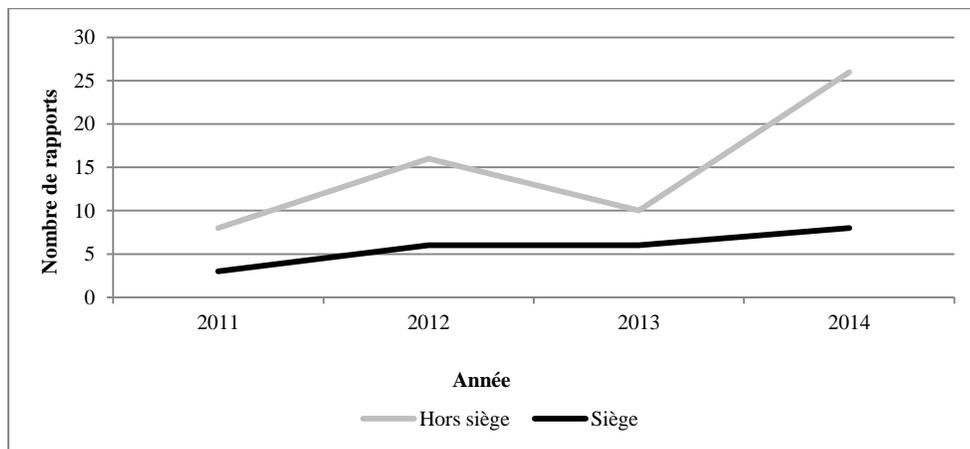
personnel et de vacance de postes, de l'inexpérience, et de la sécurité et de l'accessibilité des services. Les services du siège, en revanche, bénéficient généralement d'un environnement stable et sûr, de taux de rotation et de vacance de postes plus faibles, de personnel plus expérimenté et d'un accès plus aisé à une aide et une supervision rapides.

Figure III  
Répartition de l'ensemble des rapports assortis d'une mention « insatisfaisant » depuis 2011



32. La figure IV présente une analyse de l'évolution des mentions « insatisfaisant » attribuées aux rapports sur les bureaux hors siège et du siège. Comme on le voit, la plupart de ces mentions sont attribuées aux premiers.

Figure IV  
Analyse de l'évolution du nombre de rapports assortis d'une mention « insatisfaisant » pour la période allant de 2011 à 2014



33. Comme indiqué aux paragraphes 30 et 31 ci-dessus, le Comité consultatif est conscient des conditions sur le terrain et des difficultés auxquelles font face les bureaux hors siège. Étant donné que ces derniers représentent la majeure partie des opérations de l'Organisation, la hausse du nombre de rapports assortis de la mention « insatisfaisant » est préoccupante et nécessite une action concertée en vue de remédier aux lacunes recensées.

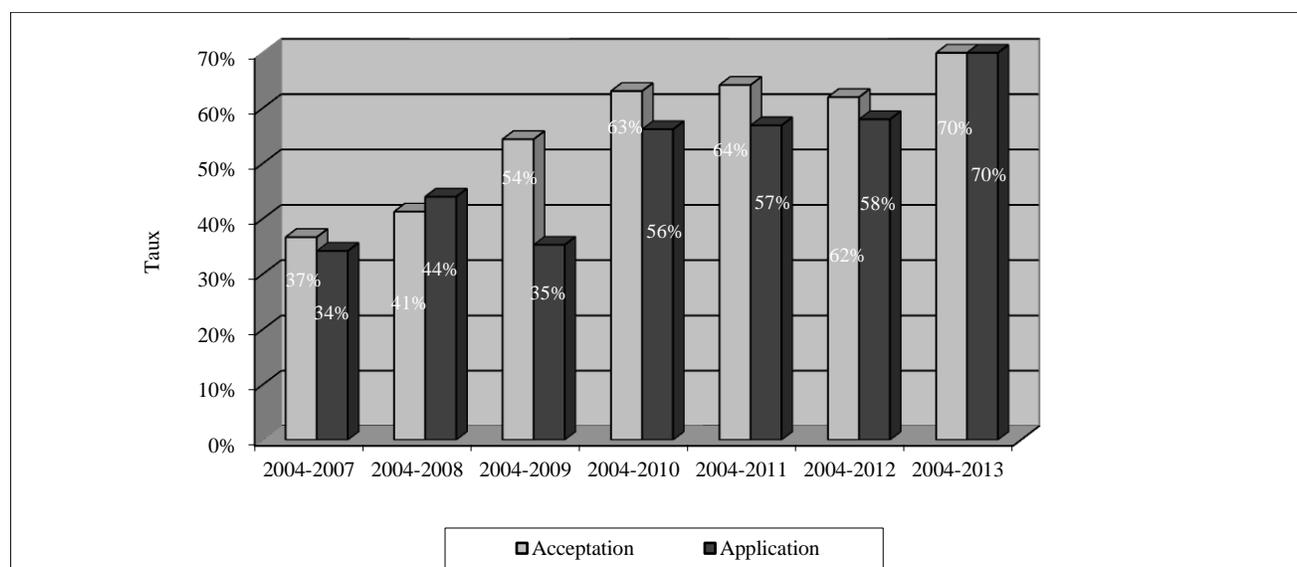
#### Corps commun d'inspection

34. Dans son rapport annuel pour 2014 et son programme de travail pour 2015 (A/69/34), le Corps commun d'inspection a fait part d'une amélioration des taux moyens d'acceptation (78 %) et d'application (80 %) de ses recommandations intéressant l'ensemble des organisations par les 12 plus grands organismes participants pour la période de huit ans allant de 2006 à 2013.

35. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, les taux moyens d'acceptation et d'application pour la période de 2006 à 2013 ont augmenté pour atteindre 70 % chacun (au lieu de 62,4 % et 60,2 % pour la période de 2004 à 2012) (voir fig. V). Selon l'administration, ces taux étaient plus bas que la moyenne de ceux des 12 plus grands organismes participants parce qu'ils comprenaient des recommandations adressées à la fois aux organes directeurs et au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Dans sa résolution 69/252, l'Assemblée générale a approuvé les recommandations du Comité consultatif, et notamment celle selon laquelle le Corps commun d'inspection doit présenter séparément les recommandations adressées à l'Assemblée générale et celles qui sont faites au Conseil des chefs de secrétariat. Le Comité consultatif examinera les incidences de l'application de cette résolution dans ses prochains rapports.

Figure V

#### Bilan de l'acceptation et de l'application par le Secrétariat des recommandations du Corps commun d'inspection



36. **Globalement, les taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection continuent de connaître une hausse constante. Le Comité consultatif en félicite de nouveau l'administration.**

## **B. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne**

37. Conformément aux alinéas f) et g) du paragraphe 2 du mandat du Comité (voir l'annexe de la résolution 61/275 de l'Assemblée générale), le Comité est chargé de donner à l'Assemblée un avis sur l'efficacité globale et la qualité des procédures de gestion des risques ainsi que sur les déficiences du mécanisme de contrôle interne de l'Organisation.

### **Gestion du risque institutionnel**

#### *Recensement des principaux risques et état d'avancement de la gestion du risque institutionnel*

38. Au paragraphe 29 de son rapport pour la période allant du 1<sup>er</sup> août 2012 au 31 juillet 2013 (A/68/273), le Comité a recommandé que, conformément au paragraphe 24 de la résolution 66/257 de l'Assemblée générale et au paragraphe 32 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/67/766), l'Organisation détermine systématiquement les principaux risques qu'il fallait porter à l'attention de l'Assemblée à titre prioritaire. De plus, au paragraphe 34 du document A/69/304, le Comité a salué les efforts déployés par l'administration pour éliminer les cloisonnements et à faire de la gestion du risque institutionnel un important outil de gestion intégrée de l'Organisation.

39. Au cours de ses discussions avec le Comité de gestion et le Département de la gestion, le Comité a été informé des derniers progrès réalisés sur ce point. En outre, aux paragraphes 40 à 45 de son troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/68/697), le Secrétaire général rend compte des mesures prises à cet égard, parmi lesquelles une évaluation des risques dans tout le Secrétariat.

40. Dans la deuxième partie de son quatrième rapport à ce sujet (A/69/676), le Secrétaire général a recensé six risques critiques et a défini des stratégies visant à atténuer ces risques, les personnes à qui en incomberait la mise en œuvre (pilotes du risque institutionnel), ainsi qu'une structure décisionnelle concernant la gestion du risque institutionnel. Les six risques répertoriés concernaient les domaines suivants : structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités; transformation institutionnelle; planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires; sûreté et sécurité; financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion financière; stratégie en matière de ressources humaines, gestion et responsabilisation.

41. Le Comité a été informé de la tenue, le 24 octobre 2014, d'une réunion des pilotes du risque institutionnel, sous la présidence du Vice-Secrétaire général, visant à lancer officiellement le processus de mise en œuvre et assurer la coordination des travaux des différents groupes. À sa réunion, le 25 juin 2015, le Comité de gestion a officiellement approuvé les plans complets de gestion et d'atténuation des risques, présentés par les pilotes du risque institutionnel, et décidé de continuer de contrôler régulièrement leur mise en œuvre.

42. **Compte tenu des progrès réalisés par l'Organisation dans la définition des risques institutionnels et conformément à la tâche qui lui incombe de donner son avis sur la qualité et l'efficacité globale des procédures de gestion des risques, le Comité compte se pencher plus avant, au cours de l'année à venir, sur certains projets et plans que l'Organisation met actuellement en place pour gérer les risques institutionnels. Plus précisément, le Comité choisira un ou plusieurs des six risques institutionnels recensés et examinera de manière approfondie ce qui est fait et ce qui pourrait être fait pour gérer ce ou ces risques. Le Comité devrait donc être mieux à même d'éclairer l'Assemblée sur certaines grandes propositions plus tôt dans le processus de mise en œuvre.**

*L'atténuation des risques et l'effet de cloisonnement*

43. Vu l'interdépendance qui caractérise l'action des divers départements et bureaux au service des buts et objectifs de l'Organisation, le Comité a recommandé, au paragraphe 45 du document A/68/273, que le Comité de gestion et le Secrétaire général adjoint à la gestion, qui était le haut fonctionnaire chargé de la gestion du risque institutionnel à l'ONU, fassent le maximum pour assurer la gestion des risques suivant une démarche véritablement intégrée, appliquée à travers tous les services de l'Organisation pour recenser et gérer les risques en coordonnant les activités, sans en laisser aucune de côté. Le Comité y a noté en outre que cela ne serait possible que par une action concertée pour éviter ou éliminer les cloisonnements – autrement dit, en pratiquant une gestion globale du portefeuille des risques auxquels l'Organisation est exposée.

44. Lors des réunions, le Comité a été informé que les risques les plus critiques qui avaient été recensés se recoupaient et étaient intimement liés et que les mesures prises dans l'ensemble de l'Organisation devaient faire l'objet d'une coordination étroite. L'administration estime que cela est essentiel pour éviter les chevauchements éventuels et faire en sorte que les possibilités de synergie en matière d'atténuation des risques soient connues. Sur les conseils des pilotes du risque institutionnel, l'administration a par conséquent recommandé à tous les groupes de travail chargés de la gestion des risques de définir plus précisément les facteurs de risque, les stratégies de contrôle et d'action existantes et, plus important encore, d'établir des plans détaillés de gestion des risques.

45. **Le Comité félicite une nouvelle fois le comité de la gestion du risque institutionnel et l'administration de leur engagement à faire de la gestion du risque institutionnel un important outil de gestion intégrée de l'Organisation. Il est d'avis que les hauts responsables devront continuer à diriger activement les travaux menés dans ce domaine, afin que le recensement systématique et la gestion des risques deviennent effectivement le mode de fonctionnement habituel dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, le Comité souscrit pleinement aux observations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans le résumé de son rapport le plus récent (A/70/5 (Vol. I), chap. II), selon lesquelles des efforts supplémentaires doivent être déployés pour intégrer la gestion des risques dans le travail quotidien des services.**

46. **Le Comité recommande de nouveau au Secrétaire général de veiller à ce que son Cabinet et les départements possèdent les capacités nécessaires pour mettre correctement en œuvre et affermir la gestion du risque institutionnel, faute de quoi elle pourrait en être réduite à un exercice purement formel. Le**

**Comité continuera en priorité d'assurer un suivi à cet égard et en ce qui concerne d'autres questions de gestion du risque institutionnel. Plus précisément, le Comité s'attachera à recueillir et examiner des exemples concrets de la manière dont la gestion du risque institutionnel est utilisée pour gérer les risques de l'Organisation et obtenir de meilleurs résultats.**

### **C. Efficacité, efficacité et incidence des activités d'audit et des autres fonctions du Bureau des services de contrôle interne**

47. Aux termes de son mandat, le Comité est chargé de donner à l'Assemblée générale des avis sur les différents aspects du contrôle interne [résolution 61/275 de l'Assemblée générale, annexe, par. 2 c) à e)]. Pour s'acquitter de son mandat, le Comité a continué comme à l'accoutumée à s'entretenir au cours de ses sessions avec le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et d'autres hauts fonctionnaires du BSCI. Ces entretiens ont été centrés sur l'exécution du plan de travail et du budget du Bureau, y compris les constatations importantes dont celui-ci avait rendu compte, les contraintes opérationnelles (le cas échéant), les taux d'occupation des postes et les suites données par l'administration aux recommandations du Bureau, y compris les recommandations essentielles, le renforcement des investigations et les mécanismes de financement.

48. Dans sa résolution 68/21, l'Assemblée générale, rappelant le paragraphe 13 de sa résolution 64/263, a invité le Comité à continuer de lui donner, conformément à son mandat et selon qu'il le jugerait nécessaire, des avis sur certaines questions ayant trait à l'efficacité, à l'efficience et à l'incidence des activités d'audit et des autres fonctions de contrôle du Bureau.

49. On trouvera dans les paragraphes ci-après les observations, vues et opinions du Comité, formulées dans le cadre de son mandat. Le Comité a axé son évaluation sur l'autonomie, l'efficacité, la gestion interne et l'efficience du Bureau.

#### **Autonomie et efficacité**

50. Lorsqu'elle a créé le BSCI, l'Assemblée générale a décidé qu'il exercerait ses fonctions de manière autonome, sous l'autorité du Secrétaire général [résolution 48/218 B, par. 5 a)]. L'Assemblée a par la suite clarifié cette décision en soulignant que l'autonomie accordée au Bureau concernait ses fonctions de contrôle interne (résolution 54/244, par. 18).

51. Au paragraphe 67 de sa résolution 69/307, l'Assemblée générale a invité le Comité à examiner l'indépendance opérationnelle du Bureau, notamment en ce qui concerne les fonctions d'investigation. Cette demande a été faite à la suite des événements récents ayant trait aux activités menées par le Bureau concernant les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles en République centrafricaine. Dans ce contexte, le Comité a également examiné d'autres faits pour lesquels la question de l'autonomie s'est posée. Dans son évaluation, il a tenu compte des attentes de l'Assemblée concernant le Bureau, des pratiques optimales, des opinions d'associations professionnelles compétentes et de l'expérience des membres du Comité ayant directement traité la question en leur qualité de responsables de services d'audit nationaux.

52. Dans la partie III.A de l'annexe à son rapport portant sur la période allant du 1<sup>er</sup> août 2008 au 31 juillet 2009 (A/64/288), le Comité a donné une définition exhaustive de l'autonomie et a noté ce qui suit : « Le BSCI devrait avoir une marge suffisante d'autonomie réelle et visible par rapport aux responsables de l'Organisation des Nations Unies et des fonds et programmes pour lesquels il assure des services de contrôle. L'autonomie suppose notamment que le BSCI est habilité à : arrêter ses plans de travail et le contenu de ses rapports finaux; demander des ressources à la mesure de ses tâches; accomplir ses tâches avec le concours des responsables et des parties intéressées, sans ingérence; choisir son personnel; et aborder directement avec l'Assemblée générale et le Secrétaire général les questions d'importance primordiale pour l'ONU ou le Bureau. »

53. Dans le même rapport, le Comité a noté qu'il faudrait absolument définir le terme « autonomie » dans le contexte du contrôle interne à l'ONU pour préciser le rôle et les tâches du BSCI. **Il a également fait observer une nouvelle fois que l'autonomie et l'objectivité étaient primordiales pour que les intéressés reconnaissent que les contrôles et les résultats sont crédibles, factuels et impartiaux.**

54. Il a en outre relevé que, comme la plupart des organismes semblables, le BSCI avait une position singulière dans l'Organisation car il avait un personnel qui, tout en étant employé par elle, devait faire rapport sur les activités de ceux qui la dirigeaient. Cette relation recelait une tension intrinsèque car les fonctions de contrôle interne devaient être indépendantes de celles des responsables pour que ceux-ci soient évalués objectivement dans leurs actes. À titre d'exemple illustrant cette tension, selon les normes d'audit interne reconnues au niveau international, les services consultatifs sont communément admis et font partie intégrante du mandat de l'audit interne, mais ils doivent être encadrés de près de manière qu'ils n'entravent pas l'autonomie, réelle ou perçue, des services d'audit.

55. En examinant l'autonomie du Bureau, le Comité a donc concentré son attention sur la manière dont le Bureau gérait son autonomie, réelle et perçue, en particulier au vu des événements récents et des problèmes connexes.

56. Le Comité a constaté que le Bureau n'avait pas adopté d'instructions et de procédures clairement définies et concertées sur la manière et les raisons de trouver un juste équilibre entre les conseils à l'administration ou la formulation d'observations sur des questions pouvant faire l'objet d'un contrôle ou d'une investigation, d'une part, et la nécessité de maintenir une autonomie aussi bien réelle que perçue, d'autre part. Cette situation pourrait amener le Bureau à compromettre son indépendance par inadvertance et susciter des préoccupations légitimes concernant ses actions ou déclarations de la part des principales parties prenantes, notamment des États Membres.

**57. Le Comité est d'avis que le Bureau devrait collaborer avec l'administration pour élaborer et diffuser, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, des directives et procédures que celui-ci suivra lorsqu'il donne des avis à l'administration et fait des déclarations qui concernent des situations susceptibles de faire l'objet d'un contrôle ou d'une investigation. Ces directives et procédures devraient, au minimum, contenir des arguments justifiant la fourniture de tels services par le BSCI au titre des normes internes d'audit, une description des services qu'il proposera et de la manière dont il les**

**délivrera, ainsi que les mesures que le BSCI prendra pour garantir son indépendance dans le cadre de ces activités.**

58. À cet égard, le Comité s'est penché sur la procédure d'investigation du Bureau, notamment sur la question de savoir s'il avait établi et publié des directives à ce sujet. Le Comité a appris que la Division des investigations n'avait pas de manuel d'investigation officiel et que celui qui était publié sur le site Web du Bureau était provisoire, dans l'attente de l'entrée en vigueur de la version révisée de l'instruction administrative ST/AI/371. Il croit savoir que le manuel provisoire donne des orientations jusqu'à ce que le Bureau en adopte une version définitive.

**59. Bien que le manuel provisoire fournisse des orientations, le Comité s'inquiète de ce que l'absence d'un manuel d'investigation définitif soit source de confusion quant aux procédures et modes de fonctionnement du Bureau. Il lui recommande donc d'établir la version définitive du manuel sans tarder.**

#### **Procédure de réception des éléments d'information**

60. Aux termes du Manuel d'investigation provisoire du BSCI, la procédure de réception « constitue la première étape d'un processus global qui sera affecté par la façon dont les renseignements initiaux relatifs à d'éventuelles fautes, appelés l'information source, sont reçus et traités. Il est donc capital de bien réceptionner et traiter l'information source, et cela passe par :

- Des moyens clairs et distincts de la recevoir;
- Son enregistrement systématique;
- L'application de modalités homogènes d'examen pour suite à donner;
- Une gestion transparente et vérifiable des éléments fournis. »

#### *Mise en état*

61. D'après le Manuel provisoire, la mise en état est une étape importante de la procédure de réception. Il dispose que « les éléments d'information relatifs à d'éventuelles fautes doivent faire l'objet d'une mise en état. Celle-ci comprend un enregistrement formel dans un dossier, suivi d'une évaluation et d'une prise de décisions sur la suite qu'il convient de donner. » Bien qu'il indique ces étapes obligatoires d'enregistrement et d'évaluation du dossier et de décision sur la suite à donner, le Manuel provisoire ne décrit pas clairement la procédure interne que doit suivre le BSCI pour mettre en état des éléments d'information relatifs à d'éventuelles fautes, ni qui a autorité en la matière et à quel moment de la procédure de réception la mise en état doit intervenir.

**62. Pour que ses parties prenantes perçoivent ses travaux et résultats comme étant crédibles, fondés sur des données factuelles et objectifs, il est capital que l'indépendance fonctionnelle du BSCI soit assurée. C'est pourquoi il importe que toutes les parties concernées, c'est-à-dire le BSCI, l'administration, l'Assemblée générale et d'autres acteurs, aient une même compréhension claire de la façon dont le Bureau mène ses activités sur toute la gamme des services qu'il propose et de l'importance des contributions qu'il apporte. Comme on l'a vu plus haut, le Comité est d'avis que des progrès s'imposent dans deux domaines : les conseils et les observations publiques, et les procédures d'investigation.**

### La marche à suivre

63. Le Comité note que les trois divisions du BSCI ont subi plusieurs examens par les pairs au cours des dernières années. **Le Comité n'a toutefois pas connaissance d'un examen formel, à part ceux qu'il a lui-même menés, qui aurait systématiquement passé en revue le BSCI dans son ensemble et les relations de travail entre les divisions.** Le Comité note également que, depuis 2004, la Division des investigations a fait l'objet de quatre examens à l'initiative de différents chefs du BSCI, qui ont abouti à de nombreuses recommandations visant à améliorer ses travaux. Le plus récent, effectué en 2012, a entre autres donné lieu à des recommandations sur la prévention de la fraude, la procédure de réception des éléments d'information, la gestion des allégations relatives à des cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et le taux de vacance de postes.

64. Le Comité s'est intéressé à l'état d'avancement de la procédure centralisée de réception des éléments d'information et a demandé au BSCI si son projet de mécanisme de réception serait en mesure de traiter tous les besoins du Secrétariat en la matière. Il lui a été répondu que le système qui avait été acheté était techniquement capable de faire face à une telle tâche, cela n'ayant pas été prévu dans l'accord actuellement en vigueur. **Comme il l'a indiqué dans ses précédentes recommandations et le précise au paragraphe 89 ci-après, le Comité est d'avis qu'il est essentiel de mettre en place un mécanisme central de réception des éléments d'information pour garantir que l'on rend compte de façon exhaustive de toutes les investigations potentielles et effectives. Un tel mécanisme permettrait aussi de rendre compte avec davantage d'exactitude des cas de fraude ou de présomption de fraude, pour lesquels la situation actuelle a été qualifiée de grave problème par le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection et le BSCI lui-même.**

65. Sachant combien il importe que le BSCI fonctionne efficacement, le Comité recommande à l'Assemblée générale de demander une évaluation globale du Bureau, qui devrait aussi comprendre la prise de mesures destinées à renforcer et rationaliser le fonctionnement et la structure de chacune de ses trois divisions. Cette évaluation aborderait les problèmes qui se posent de longue date, ainsi que la possibilité d'améliorer la collaboration entre les équipes d'investigation, d'audit, et d'inspection et d'évaluation; le taux élevé de vacance de postes; la dynamique intra et interservices, notamment au sein de la Division des investigations, y compris en ce qui concerne le moral du personnel, son degré d'implication et la qualité des relations de travail.

66. Une attention particulière devrait être accordée à la Division des investigations. Le cahier des charges pour l'évaluation approfondie devrait être rédigé de manière à ce qu'elle prenne la place du travail attendu depuis longtemps sur l'actualisation du mandat du BSCI pour renforcer les fonctions d'investigation, mentionné au paragraphe 10 e) du présent rapport.

## D. Information financière

67. Aux termes des alinéas h) et i) du paragraphe 2 de son mandat, le Comité consultatif doit donner à l'Assemblée générale des avis sur les incidences opérationnelles des problèmes et des tendances perceptibles dans les états financiers de l'Organisation et les rapports du Comité des commissaires aux comptes, et sur la

pertinence des méthodes comptables et des pratiques en matière d'information financière, ainsi qu'évaluer les risques que comportent ces méthodes et les modifications qui y sont apportées.

68. Au cours de la période considérée, le Comité a eu des entretiens avec le Comité des commissaires aux comptes, le Secrétaire général adjoint à la gestion, la Contrôleuse et le Directeur exécutif d'Umoja sur un certain nombre de questions liées à l'information financière. Les questions abordées étaient notamment :

a) L'état d'avancement de l'application des normes IPSAS à l'ONU, y compris les progrès accomplis récemment, les problèmes rencontrés et la synchronisation du calendrier et de la stratégie de mise en œuvre des normes IPSAS et du projet Umoja;

b) Les plans de valorisation des avantages escomptés tant des normes IPSAS que du projet Umoja;

c) La mise en service d'Umoja, ses liens avec l'application intégrale des normes IPSAS, les progrès accomplis à la suite du lancement du groupe 3 (Programme des Nations Unies pour l'environnement, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Office des Nations Unies à Nairobi, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges et Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat) et les défis qui s'annoncent, en particulier le lancement du groupe 4;

d) Le dispositif de contrôle interne et la politique de lutte contre la fraude.

#### **Application des Normes comptables internationales pour le secteur public et valorisation des avantages escomptés**

69. En ce qui concerne l'application des normes IPSAS, le Comité a été régulièrement informé des progrès accomplis. On lui a fourni un aperçu des étapes franchies à ce jour, y compris l'achèvement des principes directeurs concernant l'application des normes et du plan de valorisation des avantages, les examens menés par le Comité des commissaires aux comptes et l'obtention d'une opinion sans réserve sur les états financiers des opérations de maintien de la paix. La Contrôleuse a noté que le projet avait encore des défis à relever, surtout s'agissant de l'obtention des compétences nécessaires pour assurer la viabilité à long terme de l'application des normes IPSAS, du traitement opérationnel dans Umoja (qui n'était pas encore stable) et du risque que, passé l'enthousiasme initial, l'adhésion aux nouvelles méthodes de travail faiblisse.

70. En ce qui concernait l'application des normes IPSAS dans les états financiers de l'ONU hors opérations de maintien de la paix, la Contrôleuse a informé le Comité que plusieurs difficultés étaient survenues pour l'établissement des états financiers du volume I, notamment un essai à blanc incomplet, des activités administrées à l'extérieur qui avaient dû être réévaluées et des problèmes dans le rapprochement des soldes d'ouverture conformes aux normes IPSAS avec les soldes de clôture conformes aux Normes comptables du système des Nations Unies. Elle a indiqué qu'en raison de la nature hétérogène des activités hors opérations de maintien de la paix, pour lesquelles bon nombre des entités concernées avaient des modalités de gouvernance différentes, la production des états financiers correspondants serait un défi majeur.

71. Quoiqu'il en soit, le Comité a été informé que le Comité des commissaires aux comptes avait émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'ONU hors opérations de maintien de la paix.

72. Au paragraphe 94 de son rapport A/69/304, le Comité avait indiqué qu'il examinerait le plan de valorisation des avantages des normes IPSAS et formulerait d'autres observations dans ses rapports ultérieurs. Il a depuis reçu des informations actualisées, y compris en ce qui concerne l'approbation par le Comité de gestion à la fin de 2014 du plan de valorisation des avantages des normes IPSAS. Le Comité a également été informé que la traduction du plan en mesures détaillées de suivi et de remontée d'informations était en cours et serait achevée en juillet 2015. En outre, la Contrôleuse a informé le Comité que d'autres initiatives, comme l'élaboration d'une stratégie de formation et de communication aux fins de la valorisation des avantages, devraient être achevées au cours du troisième trimestre de 2015.

73. Le Comité a été informé que cinq avantages qualitatifs avaient été relevés : meilleure gestion de l'actif et du passif; amélioration de la cohérence et de la comparabilité des états financiers; obtention d'informations plus complètes sur les coûts; renforcement de la transparence et du respect du principe de responsabilité; et alignement sur les meilleures pratiques comptables.

**74. Le Comité se félicite des progrès accomplis par le Secrétariat dans l'application des normes IPSAS, notamment de l'achèvement du plan de valorisation des avantages et de la description des principaux avantages. Le Comité attend avec intérêt de recevoir des renseignements détaillés sur ceux-ci ainsi que sur d'autres avantages quantitatifs de l'application des normes IPSAS, qui, comme il l'avait noté au paragraphe 93 de son rapport A/69/304, devaient être réalisés parallèlement à la pleine mise en service d'Umoja.**

#### **Mise en service d'Umoja**

75. À propos du projet Umoja, le Comité s'est entretenu à plusieurs reprises avec le Directeur du projet des progrès faits. Il a ainsi appris qu'il y avait eu des progrès satisfaisants et que le projet était dans les temps, quoique non sans quelques difficultés. Les progrès étaient illustrés par le déploiement au sein des entités du groupe 3 le 1<sup>er</sup> juin 2015 et la production des états financiers réels des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14. Les préparatifs pour la mise en service d'Umoja dans le reste du Secrétariat (le groupe 4) le 1<sup>er</sup> novembre 2015 étaient en bonne voie, bien qu'il s'agisse là d'une étape extrêmement difficile.

76. Le Comité a été informé que la solution Umoja était désormais utilisée quotidiennement par quelque 11 800 utilisateurs dans six départements et bureaux et dans 33 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales. Environ 7 500 d'entre eux étaient des utilisateurs des portails « Libre-service – personnel » et « Libre-service – encadrement ». Le Comité a également été informé qu'après des décennies de cloisonnement, il était de plus en plus admis que les différentes entités devaient toutes travailler en plus étroite coopération, étant donné qu'Umoja était une solution pleinement intégrée à l'échelle de l'Organisation qui serait entravée par les barrières fonctionnelles et organisationnelles existantes.

77. Le Comité a été informé que l'adoption du nouveau modèle de fonctionnement allait bien, quoique non sans quelques difficultés qui avaient eu une incidence sur le projet. Par exemple, si la nécessité d'une formation appropriée du personnel à tous

les niveaux avait été soulignée, l'équipe Umoja n'était pas en mesure de gérer à la fois la mise en service et l'appui après mise en service, ce qui faisait que les ressources étaient très sollicitées. La nécessité d'assurer la formation et le renforcement des capacités, y compris en matière de gestion du changement, dans l'ensemble de l'Organisation allait probablement rester un problème persistant pour les quelques années à venir.

78. Le Comité a été informé que, pour cette raison et en dépit des progrès accomplis jusqu'à présent, le projet demeurait une entreprise à haut risque vu la difficulté d'appliquer au sein de l'Organisation tous les changements qu'exigeait la mise en service d'Umoja. **Le Comité se félicite des progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet Umoja et recommande de nouveau à l'administration de continuer à faire preuve de rigueur dans le suivi des principales étapes et du séquençage global de l'exécution du projet en repérant et en gérant les principaux risques connus ou nouveaux qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.**

#### **Dispositif de contrôle interne et politique de lutte contre la fraude**

79. Au paragraphe 105 de son dernier rapport en date [A/70/5 (Vol. I)], le Comité des commissaires aux comptes a souligné que, comme elle opérait dans des situations complexes et dangereuses, l'ONU devait impérativement disposer d'un dispositif de contrôle interne et d'un système de gestion des risques solides. La Contrôleuse a informé le Comité consultatif que le Secrétariat collaborait avec le système des Nations Unies en vue de mettre en commun les meilleures pratiques en matière de contrôle interne, et que les contrôles internes du Secrétariat étaient actuellement évalués et repensés dans le cadre de la mise en service d'Umoja.

80. Le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat comptait mettre en place, au plus tard à la mi-2015, un projet destiné à décrire le dispositif de contrôle interne et à mettre au point des systèmes d'assurance de la gestion en vue de s'assurer que les rôles et responsabilités sont compris et respectés. Il a également été informé que la Contrôleuse prévoyait d'assortir les états financiers d'un état du contrôle interne d'ici à 2018.

**81. Le Comité consultatif se félicite des améliorations qui ont été apportées au dispositif de contrôle interne et souligne qu'il importe de sensibiliser les cadres et l'ensemble du personnel concerné à l'importance de contrôles internes solides. Le Comité demande également instamment à l'administration de rédiger un manuel sur le contrôle interne qui donnera aux cadres et aux fonctionnaires de l'ONU des orientations concernant la mise en œuvre et l'exploitation du dispositif à venir. Le Comité reviendra sur cette question lors de sessions ultérieures.**

82. En ce qui concerne la fraude, le Comité consultatif souligne depuis longtemps combien il importe de combattre et de prévenir ce fléau. Aux paragraphes 57 et 58 de son rapport pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> août 2011 au 31 juillet 2012 (A/67/259), il a noté que le faible nombre d'enquêtes menées sur des activités d'achat pourrait être dû au fait que certaines irrégularités n'avaient pas été détectées. Dans le document publié sous la cote A/69/304, le Comité a recommandé que le BSCI établisse un plan stratégique à long terme entièrement intégré qui porte notamment sur les problèmes et les tendances de la fraude dans la passation de marchés qui ressortent des états financiers des organes de contrôle.

83. Le problème de la fraude a été tout particulièrement mis en lumière lorsque le BSCI, qui travaillait en collaboration avec le Groupe de la gestion des risques de l'équipe de pays des Nations Unies pour la Somalie en vertu d'un mémorandum d'accord, a reçu des informations faisant état d'activités suspectes concernant le financement de l'aide humanitaire en Somalie. Le BSCI a également procédé, entre octobre 2013 et janvier 2014, à un audit de la procédure de signalement des cas de fraude avérée ou présumée dans les états financiers. Dans le rapport qu'il a rédigé à l'issue de cet audit<sup>2</sup>, il a indiqué que les politiques et procédures existantes étaient fragmentées et ne fournissaient pas suffisamment de directives concernant le repérage et le signalement des cas de fraude. Selon lui, l'absence d'une définition de la notion de fraude avérée ou présumée faisait partie des faiblesses des politiques de l'Organisation. Il a recommandé qu'en consultation avec les autres départements et bureaux, l'administration arrête définitivement la politique applicable en matière de fraude, afin de fournir à toutes les parties des orientations complètes et facilement accessibles au sujet de tous les aspects de la fraude.

84. Le Comité des commissaires aux comptes a souscrit à l'avis du BSCI, notant dans son rapport sur les états financiers de l'ONU pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. I)] que l'Organisation n'avait pas de politique unique en matière de lutte contre la fraude et la corruption. Il a indiqué que les politiques existantes ne définissaient pas la notion de fraude et ne contenaient pas d'ensemble cohérent de procédures à suivre en cas de malversations présumées. Il a recommandé à l'administration de revoir et de rationaliser la série de documents d'orientation et de directives dont on disposait concernant la fraude et les autres comportements répréhensibles, afin d'indiquer clairement au personnel et aux autres parties concernées la marche à suivre face à un cas de fraude.

85. En outre, dans ses rapports précédents, le Corps commun d'inspection a envisagé la fraude sous différents angles, par exemple du point de vue des fonctions de contrôle et d'application du principe de responsabilité, des fonctions d'enquête connexes et des questions liées à la déontologie. Le Comité consultatif a été informé que le Corps commun examinait actuellement le dispositif de prévention et de détection de la fraude au sein du système des Nations Unies. Il attend avec intérêt de recevoir le rapport que celui-ci lui présentera.

86. Le Comité consultatif rappelle le paragraphe 15 de la résolution 69/249 A, dans lequel l'Assemblée générale a pris note avec préoccupation des graves lacunes constatées par le Comité des commissaires aux comptes en ce qui concerne le contrôle et la prévention de la fraude, qui sont des activités particulièrement indispensables compte tenu des situations à risques élevés dans lesquelles évoluent les organismes des Nations Unies, et prié le Secrétaire général de prendre des mesures pour remédier à ces lacunes, notamment en établissant des lignes directrices relatives à la prévention de la fraude.

87. La Contrôleuse a donné au Comité consultatif son éclairage sur les préoccupations du Comité des commissaires aux comptes concernant le non-signalement des cas de fraude. Conformément aux politiques en vigueur, en cas de fraude présumée, tout bureau ou département concerné en informait la Contrôleuse. Le BSCI et le Bureau de la gestion des ressources humaines fournissaient également

---

<sup>2</sup> Audit de la procédure de signalement des cas de fraude avérée ou présumée dans les états financiers (rapport publié sous la cote 2014/051).

des informations sur la fraude à celle-ci, laquelle présentait à son tour une liste récapitulative du Comité des commissaires aux comptes. Le Contrôleur a indiqué au Comité consultatif qu'il était difficile de mettre en concordance les informations données par ces deux bureaux et celles qui étaient fournies par d'autres départements en raison de facteurs comme le fait que les affaires étaient à des phases différentes, l'hétérogénéité des systèmes et méthodes d'enregistrement, le caractère confidentiel des informations et les différences d'interprétation de la notion de fraude avérée ou présumée. Elle a également informé le Comité consultatif qu'il n'existait à ce jour pas de mécanisme chargé de veiller au respect des dispositions, et moins encore de mécanisme destiné à garantir que tous les cas de fraude soient signalés.

88. L'administration a informé le Comité qu'elle travaillait sur une politique de lutte contre fraude, dont elle achèverait l'élaboration d'ici à la fin de 2015. Cette politique permettrait d'améliorer l'exhaustivité et l'exactitude des informations communiquées et de renforcer les mécanismes destinés à recueillir des informations sur les cas de fraude avérée ou présumée et à en vérifier la concordance. L'administration a estimé en outre qu'Umoja permettrait un meilleur contrôle grâce à l'informatique décisionnelle.

**89. Compte tenu de ce qui précède, le Comité recommande que l'administration arrête définitivement le champ d'activité du mécanisme central de réception des éléments d'information dont le Comité des commissaires aux comptes a recommandé la mise en place au paragraphe 148 du document publié sous la cote A/69/5 (Vol. I). Comme indiqué au paragraphe 64 ci-dessus, cela devrait contribuer à ce que les cas de fraude avérée ou présumée soient signalés de manière systématique et avec exactitude. Le Comité prend également note des progrès faits par l'administration et demande instamment que la question soit traitée le plus rapidement possible et que, notamment, une définition claire soit donnée de la notion de fraude. Le Comité recommande en outre que l'élaboration de la politique de lutte contre la fraude ne constitue pas une fin en soi mais représente une première mesure visant à assurer la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et du dispositif de contrôle interne.**

## **E. Coordination entre les organes de contrôle de l'ONU**

90. Durant la période considérée, outre ses réunions périodiques avec le BSCI, le Comité consultatif s'est entretenu avec d'autres organes de contrôle, tels que le Corps commun d'inspection et le Comité des commissaires aux comptes, y compris son Comité des opérations d'audit. Ce dialogue a permis aux organes de contrôle de l'ONU d'avoir un échange de vues sur des questions d'intérêt commun et leur a fourni une bonne occasion de coopérer.

91. Le Comité consultatif a aussi sollicité le concours de l'administration en ce qui concerne la coordination des programmes de travail des organes de contrôle. Il a été informé que celle-ci estimait qu'il y avait encore fort à faire.

92. Dans le cadre de son mandat, le Comité consultatif a sollicité les vues du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du BSCI, qui ont tous mis en avant les mécanismes de coordination leur permettant de coordonner leurs activités, y compris de mettre en commun leurs programmes de

travail. À l'occasion de réunions tenues séparément avec ces trois organes, il a pris note des relations constructives que ceux-ci avaient nouées au travers de leurs réunions tripartites de coordination et de la mise en commun de leurs plans de travail, l'objectif étant d'éviter tout chevauchement d'activités. Il est d'avis que cette coordination s'avérera très utile à d'autres occasions.

93. Le Comité consultatif a examiné avec grand intérêt le rapport du BSCI intitulé « Évaluation thématique du suivi et de l'évaluation des objectifs du Millénaire pour le développement : enseignements tirés de l'expérience en vue de l'après-2015 » (E/AC.51/2015/3), dans lequel le BSCI indique que « dans l'optique de l'élaboration d'un éventuel cadre de suivi et d'évaluation des objectifs de développement durable, il faudra envisager un système qui fonctionne à de multiples niveaux et qui fasse le lien entre les échelons national, régional et mondial ».

94. Le BSCI a recommandé que le Secrétaire général définisse une stratégie et un plan d'action d'ensemble visant à favoriser, tout au long du chemin menant à la réalisation des objectifs de développement durable, l'instauration d'un cadre de suivi et d'évaluation cohérent, coordonné et rapide, ainsi que le renforcement des capacités en matière de prise de décisions.

95. **Le Comité se félicite de ce que les efforts de suivi et d'évaluation semblent être en bonne voie. Dans ce contexte, et sans préjudice de l'examen des recommandations formulées par le BSCI auquel procédera le Secrétaire général, le Comité consultatif engage le BSCI, dans le cadre du rôle de premier plan qu'il joue à la Réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales et au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, à collaborer avec ses partenaires chargés du contrôle et de l'évaluation dans d'autres organismes des Nations Unies en vue de mettre au point une stratégie coordonnée destinée à suivre et à évaluer la mesure dans laquelle le système des Nations Unies s'acquitte de ses engagements dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable.**

96. **Une telle stratégie coordonnée pourrait indiquer les moyens de faire avancer l'application de la recommandation, formulée par le Comité consultatif dans son rapport annuel précédent (A/69/304), tendant à ce que les organes de contrôle envisagent de définir des sujets circonscrits ou d'élaborer des fiches de synthèse sur une question ou une organisation précises réunissant dans un seul document la substance du travail de chacun des organes de contrôle dans la mesure où il est pertinent pour la question ou l'organisation considérées, surtout lorsque les organes de contrôle ont légitimement examiné des sujets similaires. Il s'agit en l'occurrence de rassembler sur un seul support l'œuvre collective des organes de contrôle afin que les décideurs et les parties prenantes puissent voir plus facilement les questions essentielles qui doivent être traitées. Cette synergie contribuera pour beaucoup à renforcer le régime de contrôle de l'Organisation, ce qui aidera à améliorer l'efficacité, la transparence et le respect du principe de responsabilité.**

97. **En outre, la Réunion des représentants des services de vérification interne des comptes et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pourraient étudier, conformément à leurs mandats respectifs, les possibilités de coopération avec l'Organisation internationale des institutions supérieures de**

contrôle des finances publiques, organisme supervisant les activités des services nationaux de vérification interne et jouissant du statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social. En application de la résolution 69/228 de l'Assemblée générale, qui vise à promouvoir et favoriser l'efficacité, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et ses institutions membres se préparent à s'acquitter, conformément à leurs mandats nationaux, des fonctions de contrôle des finances publiques que leur a confiées la résolution dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable.

98. Le Comité consultatif estime que les services chargés du contrôle interne et de l'évaluation des organismes des Nations Unies pourraient coordonner leur action avec celle de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et de ses institutions membres intéressées, de façon que les examens auxquels chacun procédera permettent aux décideurs du système des Nations Unies et des pays de dresser, à terme, un tableau plus complet des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et des mesures qui doivent encore être prises.

## **F. Coopération et accès**

99. Le Comité consultatif informe qu'il a bénéficié, dans l'exercice de ses attributions, de la coopération du BSCI et des hauts responsables du Secrétariat, notamment du Département de la gestion. Il a aussi pu obtenir le concours du personnel, les documents et l'information dont il avait besoin pour son travail. Il a le plaisir de signaler qu'il a continué de travailler en étroite collaboration avec le Corps commun d'inspection et le Comité des commissaires aux comptes. Il se réjouit à la perspective de poursuivre sa collaboration avec les entités auxquelles il a affaire pour s'acquitter en temps utile des fonctions que lui assigne son mandat.

## **IV. Conclusion**

100. Dans l'exercice de son mandat, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit soumet à l'examen de l'Assemblée générale les observations, commentaires et recommandations formulés ci-dessus aux paragraphes 17, 24, 33, 36, 42, 45, 46, 53, 57, 59, 62 to 66, 74, 78, 81, 89 et 95 à 98.