



Assemblée générale

Distr. générale
5 août 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 135 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^{er} août 2018 au 31 juillet 2019

Rapport du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

Résumé

Le présent rapport couvre la période allant du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019, 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 Patricia Arriagada Villouta (Chili) et la vice-présidence par Natalia A. Bocharova (Fédération de Russie). Comme par le passé, tous les membres du Comité ont assisté à chacune des sessions qui ont eu lieu pendant la durée de leur mandat.

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 2020. La section III est consacrée aux observations détaillées du Comité.

* [A/74/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Rapport 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 prévues par le Comité en 2020	5
III. Observations détaillées du Comité	6
A. État d'avancement de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle de l'Organisation des Nations Unies	6
B. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	12
C. Efficacité, efficacité et incidence des activités d'audit, d'enquête, d'inspection et d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne	15
D. Information financière	19
E. Coordination entre les organes de contrôle de l'ONU	23
F. Questions diverses	24
G. 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 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, l'Assemblée a approuvé le mandat du Comité ainsi que les critères auxquels ses membres devaient satisfaire (énoncés dans l'annexe de la même résolution). Conformément à son mandat, le Comité est autorisé à tenir jusqu'à quatre sessions par an. Depuis sa création en janvier 2008, il en a tenu 47.

2. En application de 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, douzième du genre, couvre la période allant du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019.

3. Le Comité est aussi chargé de donner à l'Assemblée générale des avis concernant les mesures à prendre pour que les recommandations formulées par les organes d'audit et de contrôle soient effectivement mises en application ; l'efficacité globale des procédures de gestion des risques et les carences des mécanismes de contrôle interne ; les incidences opérationnelles des problèmes et des tendances que font apparaître les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes ; 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.

4. Le présent rapport traite des problèmes que le Comité a constatés durant la période considérée dans l'exercice des fonctions susmentionnées.

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

A. Sessions du Comité

5. Au cours de la période considérée, le Comité s'est réuni à quatre reprises : du 11 au 14 décembre 2018 (quarante-quatrième session), du 20 au 22 février 2019 (quarante-cinquième session), du 29 avril au 1^{er} mai (quarante-sixième session) et du 17 au 19 juillet (quarante-septième session). Il a tenu trois sessions sur quatre au Siège de l'ONU. La quarante-cinquième session s'est tenue à l'Office des Nations Unies à Genève.

6. Le Comité exerce ses fonctions conformément à son règlement intérieur, qui figure dans l'annexe à son premier rapport annuel (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.

7. À la quarante-quatrième session, en décembre 2018, Patricia Arriagada Villouta (Chili) a été élue Présidente et Natalia A. Bocharova (Fédération de Russie) a été élue Vice-Présidente pour l'année 2019. Le Comité a également organisé une troisième réunion des présidents et vice-présidents des comités de contrôle du système des Nations Unies, afin d'examiner les bonnes pratiques, les enseignements tirés de l'expérience et d'autres questions ayant une importance pour les services de contrôle des organismes des Nations Unies. On trouvera de plus amples renseignements concernant le Comité, dans toutes les langues officielles de l'Organisation, sur son site Web (<https://www.un.org/ga/iaac/fr>).

8. Au cours de la période considérée, le Comité a adressé trois rapports à l'Assemblée générale : son rapport annuel pour la période du 1^{er} août 2017 au 31 juillet 2018 (A/73/304) et, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, un rapport sur le projet de budget du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) au titre du compte d'appui des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020 (A/73/768) et un rapport sur le projet de budget-programme du Bureau pour 2020 (A/74/92).

B. Suite donnée aux recommandations du Comité

9. Le Comité se réunit quatre fois par an, généralement pour des sessions de trois jours chacune. Au cours de la période considérée, il a abordé plusieurs questions liées tout particulièrement à la gestion des risques de l'Organisation et au fonctionnement du BSCI. Il a examiné l'état d'application de ses recommandations, question figurant à l'ordre du jour de chacune de ses sessions. Les principales recommandations qu'il a formulées au cours de la période considérée concernent notamment :

- a) La nécessité pour l'administration de poursuivre les efforts qui ont permis d'améliorer les procédures de contrôle interne ;
- b) La nécessité pour l'administration de continuer à appliquer dans les meilleurs délais les recommandations formulées par les organes de contrôle ;
- c) La nécessité de veiller à ce que la gestion du risque institutionnel ne soit pas seulement assumée par le Siège, mais qu'elle soit dûment étendue à tous les bureaux ;
- d) La nécessité pour l'Organisation de recenser systématiquement les éléments culturels positifs qui lui sont propres et de les traduire en paroles et en actes. Le Comité a également invité le BSCI à établir une méthode claire, qui tienne compte des bonnes pratiques, afin d'évaluer régulièrement la culture de l'Organisation ;
- e) La nécessité pour l'administration de faire un effort concerté pour atteindre un taux de participation aux formations obligatoires à la cybersécurité de 100 % ;
- f) La nécessité pour le BSCI et l'administration de trouver une définition commune de ce que sont les audits de performance et de ménager un équilibre entre audits de conformité et audits de performance, ainsi que la nécessité pour le BSCI de définir clairement les mesures qu'il entend adopter pour améliorer sa capacité de mener des audits de performance ;
- g) Tout en félicitant le BSCI en général et la Division des investigations en particulier d'avoir accompli la véritable gageure qu'était la réduction de leurs taux de vacances de postes, le Comité invite le BSCI à poursuivre dans cette voie ;
- h) La nécessité pour le BSCI, compte tenu de la gravité des risques que présentent les affaires de représailles, de faire des enquêtes correspondantes une priorité, et de s'employer à réduire les délais dans lesquels il les mène à bien ;
- i) La nécessité que le module Gouvernance, risques et conformité revête un caractère prioritaire dans le cadre de la mise en service d'Umoja ;
- j) La nécessité pour l'Assemblée générale de trouver le moyen de financer de manière viable l'assurance maladie après la cessation de service ;
- k) La nécessité pour l'Assemblée générale d'approuver la proposition du Secrétaire général tendant à créer une nouvelle filière permettant de faire remonter

les informations du Bureau de la déontologie jusqu'au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

C. Activités prévues par le Comité en 2020

10. Le Comité a accompli les tâches énoncées dans 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 grands domaines sur lesquels il centrera les travaux de chacune de ses quatre sessions au cours de l'exercice budgétaire 2020 (voir tableau ci-après).

Tableau 1
Plan de travail du Comité pour la période du 1^{er} août 2019 au 31 juillet 2020

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
Quarante-huitième	Examen du plan de travail du BSCI pour 2020, 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 ^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 Incidences opérationnelles 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, dont l'organisation d'une réunion de coordination des comités de contrôle Élection à la présidence et à la vice-présidence pour 2020	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, premier trimestre 2020 Assemblée générale, deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session
Quarante-neuvième	État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle Rapport du Comité sur le budget du BSCI au titre du compte d'appui Examen du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation	Assemblée générale, deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session
Cinquantième	Incidences opérationnelles des problèmes et des tendances que font apparaître les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes Projet de budget-programme du BSCI pour l'année se terminant le 31 décembre 2021 Coordination et coopération entre organes de contrôle Projets de transformation et autres questions nouvelles	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, premier trimestre 2020 Assemblée générale, partie principale de la soixante-quinzième session
Cinquante et unième	Établissement du rapport annuel du Comité Examen du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation État d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle Coordination et coopération entre organes de contrôle	Assemblée générale, partie principale de la soixante-quinzième session

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

a) Les diverses mesures de réforme et de transformation engagées par l'Organisation, notamment : la réforme de la gestion (dont la modification des règles de délégation de pouvoirs) ; le passage à un style de gestion privilégiant les résultats sur les processus ; la mise en service d'Umoja ;

b) La situation financière actuelle, si elle devait perdurer jusqu'à l'année suivante ;

c) La fin de mandat de trois des cinq membres du Comité, dont le mandat de trois ans expire en décembre 2019.

III. Observations détaillées du Comité

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

12. Conformément à l'alinéa b) du paragraphe 2 de son mandat, le Comité est chargé de donner à l'Assemblée générale un avis sur les mesures à prendre pour que les recommandations issues des audits et autres contrôles soient effectivement mises en application. Le Comité estime qu'en remédiant en temps voulu à toutes les faiblesses relevées par les organes de contrôle, l'Organisation sera bien plus à même d'atteindre ses objectifs. Au cours de la période considérée, il a procédé à un examen systématique de la suite donnée par l'administration aux recommandations formulées par les organes de contrôle de l'Organisation.

Comité des commissaires aux comptes

13. Dans son résumé concis pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (A/74/202), le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que le taux d'application global des recommandations non appliquées formulées à l'intention des entités relevant de son autorité lors de l'exercice antérieur a diminué, passant de 48 % en 2017 à 41 % en 2018. Concernant les entités relevant du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, le taux d'application était beaucoup plus faible, passant de 43 % en 2017 à 29 % en 2018 (voir tableau 2).

Tableau 2

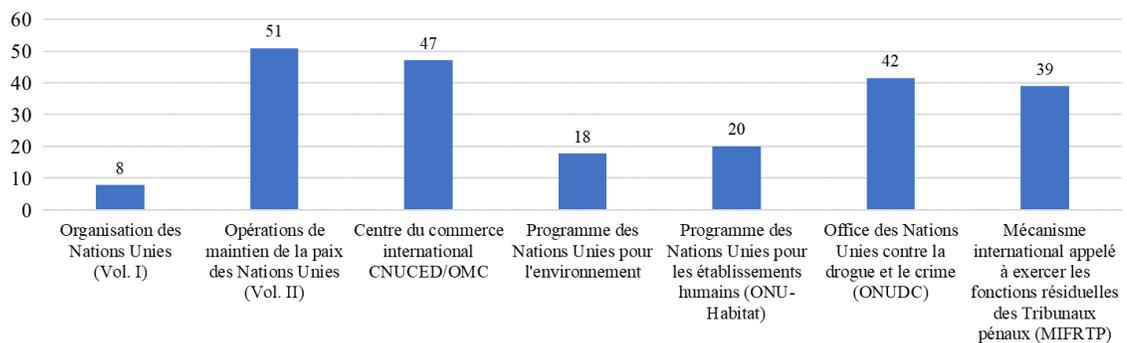
Suite donnée par les entités ci-après aux recommandations non appliquées formulées par les auditeurs du Comité des commissaires aux comptes en 2017 et 2018

Entités	2018						2017					
	Taux d'application (pourcentage)	Total	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques	Taux d'application (pourcentage)	Total	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	8	167	13	149	4	1	24	129	31	84	12	2
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies (Vol. II)	51	110	56	49	2	3	48	71	34	33	2	2
Centre du commerce international CNUCED/OMC	47	17	8	9	–	–	70	23	16	7	–	–
Programme des Nations Unies pour l'environnement	18	17	3	13	–	1	47	17	8	8	1	–
Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)	20	20	4	14	2	–	57	23	13	8	–	2
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC)	42	65	27	38	–	–	62	42	26	16	–	–
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux (MIFRTP)	39	18	7	9	1	1	60	15	9	5	–	1
Total	29	414	118	281	9	6	43	320	137	161	15	7

14. Comme le montre la figure I, même si d'autres entités telles que celles visées dans le rapport paru sous la cote [A/73/5 \(Vol. II\)](#) (états financiers des opérations de maintien de la paix), le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) et de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) avaient un taux d'application supérieur à la moyenne, le taux d'application global a été influencé surtout par le faible taux d'application d'entités telles que celles visées dans le rapport paru sous la cote [A/74/5 \(Vol. I\)](#) (états financiers des entités autres que les opérations de maintien de la paix).

Figure I
Taux d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes au 31 décembre 2018

(En pourcentage)



15. En ce qui concerne le rapport financier et les états financiers audités de l'année terminée le 31 décembre 2018 [[A/74/5 \(Vol. I\)](#) (états financiers des entités autres que les opérations de maintien de la paix)], le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'au 31 décembre 2018, sur les 167 recommandations non appliquées durant l'année terminée le 31 décembre 2017, 13 (8 %) avaient été intégralement appliquées, 149 (89 %) étaient en cours d'application, 4 (2 %) n'avaient pas été appliquées et 1 (1 %) était devenue caduque. Par contre, le taux d'application au 31 décembre 2017 s'établissait à 24 %, 65 % des recommandations étant en cours d'application.

16. L'administration a aussi indiqué que, sur les 334 recommandations formulées au cours des sept exercices précédents (depuis l'exercice 2008-2009), 151 (45 %) avaient été intégralement appliquées au 31 décembre 2018.

17. Le Comité sait que le taux d'application des recommandations formulées par les organes de contrôle s'améliore avec le temps. Toutefois, il considère qu'un taux d'application de 8 % est trop faible pour une organisation efficace et responsable, et invite l'administration à améliorer nettement ses efforts dans ce domaine. Il invite également le Comité de gestion à examiner cette question afin de veiller à ce que l'administration considère l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle comme une priorité.

18. En ce qui concerne le rapport financier et les états financiers audités pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018 [[A/73/5 \(Vol. II\)](#) (états financiers des opérations de maintien de la paix)], le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'au 30 juin 2018 le taux d'application des recommandations non appliquées s'élevait à 51 %, soit une hausse par rapport à 2017 (48 %). En outre, au tableau II.1 de son rapport publié sous la cote [A/73/5 \(Vol. II\)](#), le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que sur les 273 recommandations qu'il avait formulées au cours des cinq années précédentes, 207 (76 %) avaient été intégralement appliquées. Même si trois recommandations seulement avaient été en cours

d'application durant plus de deux exercices, le Comité des commissaires aux comptes était préoccupé par le fait que ces recommandations, en particulier celle concernant la collecte des rapports d'évaluation des prestations des fournisseurs (non appliquée depuis cinq ans, au 30 juin 2018), représentaient un risque élevé car leur non-application était inquiétante. Le Comité des commissaires aux comptes a demandé instamment à l'administration de veiller à ce que toutes les recommandations non appliquées le soient dans les meilleurs délais, conformément à la résolution 69/249B de l'Assemblée générale.

19. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a assuré le suivi de la situation auprès de l'administration qui l'a informé qu'au moment de la rédaction du présent rapport, 30 des principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes dataient de deux ans ou plus. Parmi ces recommandations, 18 concernaient le budget ordinaire (Vol. I), 1 concernait les opérations de maintien de la paix (Vol. II), 3 concernaient le plan-cadre d'équipement (Vol. V), 7 concernaient le deuxième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications (A/73/160) et 1 concernait le septième rapport d'étape sur la mise en œuvre d'Umoja (A/70/369 et A/70/369/Corr.1 et A/70/369/Corr.2). L'administration a également indiqué qu'elle avait demandé au Comité des commissaires aux comptes de classer 11 recommandations et que les 19 autres étaient en cours d'application.

20. En ce qui concerne les entités visées dans le Volume I, l'administration a fait savoir au Comité que les principales raisons expliquant le faible taux d'application des recommandations étaient les suivantes :

a) certaines questions devaient être examinées par l'Assemblée générale (par exemple, le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires dans le cadre des réformes de la gestion des ressources humaines) ;

b) des divergences de vues étaient apparues entre le Comité des commissaires aux comptes et l'administration (concernant par exemple, la méthode d'estimation de la valeur des actifs et de la valeur d'inventaire par la détermination du coût standard ou en prenant en compte le montant effectif de toutes les dépenses connexes effectives) ;

c) certaines recommandations étaient liées à la mise en œuvre d'autres grandes initiatives de transformation comme Umoja-Extension 2 ;

d) une insuffisance de moyens au cours de la période considérée permettant de traiter la question (par exemple, estimation des risques de fraude dans différents lieux d'affectation, gestion axée sur les résultats et gestion des marchés) ;

e) certaines recommandations pouvaient être considérées comme ayant été rendues caduques par les événements (par exemple, la délégation de pouvoirs en matière d'approvisionnement et de ressources humaines, qui a été remplacée par le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs mis en place dans le cadre de la réforme de la gestion).

21. Le Comité félicite l'administration pour les taux d'application supérieurs à la moyenne enregistrés par les opérations de maintien de la paix, le CCI et l'ONUDC. Il est néanmoins préoccupé par les faibles taux d'application enregistrés par les entités visées dans le Volume I, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), et demande instamment à l'administration de continuer de faire des efforts pour que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient appliquées en temps voulu.

Bureau des services de contrôle interne (BSCI)

22. Le Comité a été informé que durant l'année 2018, le BSCI a publié 397 rapports dans lesquels il a formulé 1 183 recommandations, dont 34 étaient d'importance critique. Ces chiffres représentent une augmentation par rapport à l'année 2017 durant laquelle le BSCI a publié 342 rapports contenant 1 073 recommandations, dont 26 étaient d'importance critique.

23. Toutes les recommandations d'importance critique sont portées à l'attention du Comité de gestion pour qu'il en assure le suivi, l'accent étant mis sur celles dont l'application a pris du retard. Le BSCI et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité informent le Comité chaque trimestre de l'état d'avancement de l'application de ces recommandations.

24. Selon l'administration, le nombre total de recommandations d'importance critique non appliquées a augmenté, passant de 33 à la fin du quatrième trimestre de 2017 à 55 à la fin du premier trimestre de 2019. Sur les 55 recommandations d'importance critique non appliquées, 20 étaient formulées à l'intention du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), 5 à l'intention du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et 1 à l'intention de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, les 29 recommandations d'importance critique restantes étant formulées à l'intention du Secrétariat.

25. Sur les 55 recommandations d'importance critique non appliquées, 27 (49 %) avaient vu leur application prendre du retard à la fin du premier trimestre de 2019. Le HCR continuait d'être l'entité la plus concernée par des recommandations d'importance critique non appliquées (12), tandis que le Secrétariat faisait l'objet de 10 d'entre elles.

26. Le Comité invite instamment l'administration à continuer d'améliorer les mesures prises afin d'appliquer sans tarder les recommandations d'importance critique dont l'application a pris du retard.

27. Dans son précédent rapport (A/73/304), le Comité avait relevé le fait que le nombre de recommandations d'importance critique formulées par le BSCI continuait de diminuer depuis 2014. Dans le même ordre d'idées, le Comité a accueilli avec satisfaction les observations faites par l'Administration et le BSCI, selon lesquelles l'amélioration des dispositifs de contrôle interne expliquerait en partie la réduction du nombre de recommandations d'importance critique. Le Comité rappelle également que le BSCI avait créé un groupe de travail chargé d'analyser le système de classification des recommandations de la Division de l'audit interne en utilisant, comme critère de référence, les meilleures pratiques des services d'audit interne d'autres entités du système des Nations Unies et celles d'organisations similaires, et en se fondant sur les attentes de toutes les parties prenantes. Selon le BSCI, à la fin de l'exercice, le groupe de travail ferait des propositions sur la méthode de classification et la procédure de remontée des recommandations.

28. Le Comité a suivi de près les résultats de l'analyse du groupe de travail auprès du BSCI qui lui a appris que le groupe proposé et la direction de la Division de l'audit interne avaient décidé de maintenir les classifications « importante » et « d'importance critique », tout en fournissant des critères permettant de déterminer si une recommandation devrait être jugée d'importance critique ou non.

29. Le Comité félicite le BSCI d'avoir examiné les critères qu'il applique pour déterminer les recommandations qui sont essentielles. Il continuera d'examiner l'évolution des recommandations essentielles lors de ses prochaines sessions.

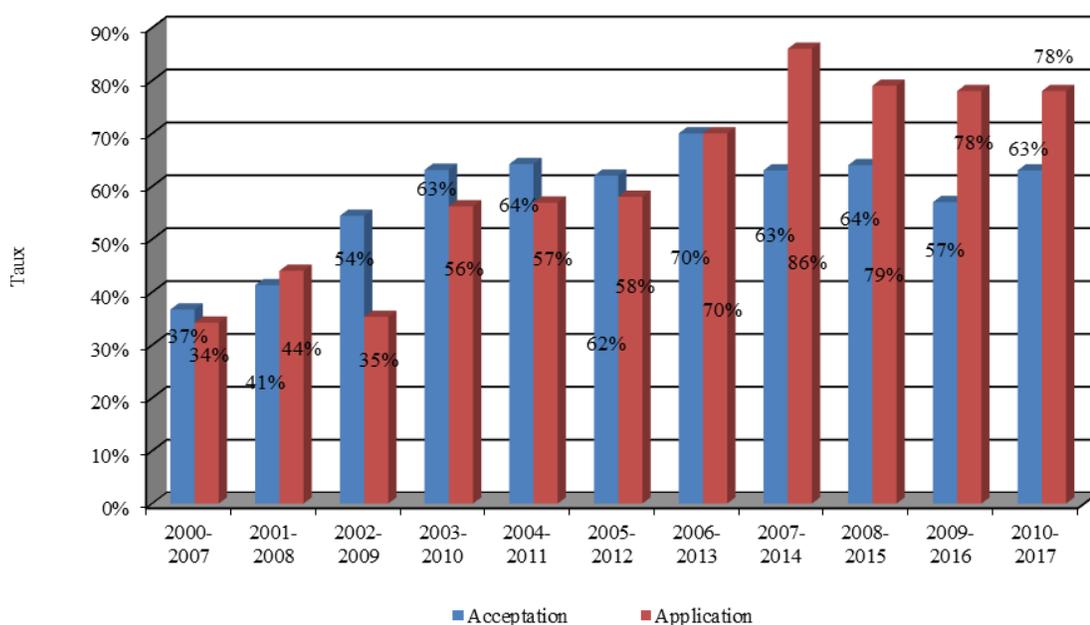
Corps commun d'inspection

30. Dans son rapport pour l'année 2018 et son programme de travail pour 2019 (A/73/34), le Corps commun d'inspection a noté que le taux moyen d'acceptation des recommandations formulées entre 2010 et 2017 dans les rapports et notes intéressant une seule organisation était supérieur (78 %) à celui des recommandations formulées dans les rapports intéressant l'ensemble des organisations ou plusieurs organisations (70 %). Toutefois, il a observé qu'au cours de la même période, le taux d'application des recommandations formulées dans les rapports et notes intéressant une seule organisation était plus faible (74 %) que celui des recommandations formulées dans les rapports intéressant l'ensemble du système (85 %). Il a considéré que cette situation s'expliquait par le fait que, pour trois des 15 examens de la gestion et de l'administration intéressant chacun une seule organisation effectués de 2010 à 2017, le taux d'application des recommandations formulées était toujours très faible.

31. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, le taux moyen d'acceptation s'est amélioré, passant de 57 % pour la période 2009-2016 à 63 % pour la période 2010-2017. Le taux d'application moyen est resté constant à 78 % pour la période 2010-2017 (voir fig. II).

Figure II

État d'acceptation et d'application des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection de 2000-2007 à 2010-2017 (Secrétariat)



32. Le Comité prend note de l'importance et de la valeur pour l'Organisation des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection. Bien que le taux d'application moyen (78 %) soit encore inférieur à la moyenne dans l'ensemble du système (85 %), il félicite l'administration d'avoir amélioré le taux d'acceptation, question qui l'avait préoccupé au cours de l'exercice précédent. En outre, il invite instamment l'administration à appliquer les recommandations du Corps commun d'inspection dans les meilleurs délais.

B. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

33. Conformément aux alinéas f) et g) du paragraphe 2 de son mandat (voir 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

34. Considérant depuis longtemps que la gestion du risque institutionnel était un outil de gestion important et indispensable de l'Organisation, le Comité a souligné que les dirigeants devaient continuer à encadrer activement les efforts de gestion des risques pour veiller à ce que le recensement et la gestion des risques deviennent des pratiques courantes dans toute l'Organisation. En outre, il souscrit pleinement à la résolution [69/272](#) de l'Assemblée générale (par. 7 et 8) et aux observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/69/802](#), par. 8), le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection, selon lesquelles il importe d'intégrer une culture de gestion du risque institutionnel dans les activités courantes des services.

35. Dans son précédent rapport ([A/73/304](#)), tout en reconnaissant que des progrès avaient été accomplis dans l'intégration de la gestion du risque institutionnel, le Comité s'est dit préoccupé par le fait que la gestion du risque institutionnel demeurait principalement une démarche guidée par le Siège et ne s'était pas encore traduite par la mise en place d'un outil pratique qui aiderait les bureaux à évaluer les risques. Cette conclusion a conduit le Comité à recommander, pour faire de la gestion du risque institutionnel un outil de gestion important, qu'elle ne soit pas centrée uniquement sur le Siège mais dûment étendue à tous les bureaux.

36. Durant l'exercice en cours, le Comité a assuré le suivi de la situation auprès de l'administration qui lui a appris que, dans le cadre de la réforme en cours, une Section de la gestion du risque institutionnel avait été créée au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. En outre, l'administration a signalé que la Section de la gestion du risque institutionnel avait organisé sa première série d'entretiens et d'ateliers sur l'estimation des risques à l'échelle du Secrétariat. Il a été procédé aux évaluations et une analyse était en cours de préparation, le but étant de mettre à jour l'inventaire des risques sur la base des résultats obtenus. Selon l'administration, l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat servira de base à tous les départements et autres entités du système pour la mise en place de leurs propres processus d'estimation des risques et l'élaboration des plans de réduction des risques. Toutefois, on ne sait pas exactement combien de temps il faudra pour boucler les inventaires des risques, élaborer les plans de réduction des risques au Siège, puis mener à bien un processus similaire dans les autres entités et services, en particulier ceux qui ne sont pas basés à New York.

37. En ce qui concerne l'inventaire des risques relatif à la lutte contre la fraude, le Comité avait déjà indiqué dans son rapport précédent ([A/73/304](#), par. 100 et 101) que 16 domaines de risques avaient été recensés, dont 6 étaient d'une importance critique et exigeaient une attention immédiate. En outre, le Comité a reçu l'information selon laquelle le Comité de gestion avait approuvé l'inventaire des risques et que des responsables de la gestion des risques institutionnels avaient été désignés et chargés d'élaborer des plans détaillés de prévention et de traitement des risques. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que l'inventaire des risques relatif à la lutte contre la fraude avait été incorporé dans l'estimation globale des risques

réalisée par la Section de la gestion du risque institutionnel et que la formation des coordonnateurs était en cours.

38. Tout en saluant les efforts déployés à ce jour et en ayant à l'esprit les réformes en cours, le Comité estime que la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel devrait être considérée comme hautement prioritaire dans l'ensemble du système des Nations Unies, afin de faire de ce mécanisme un outil de gestion utile. Il recommande à nouveau que le processus de gestion du risque institutionnel ne soit pas centré sur le Siège, mais plutôt sur l'ensemble de l'Organisation. En conséquence, il encourage l'administration à fixer des étapes précises pour l'estimation des risques et l'élaboration de plans définitifs de réduction des risques au Secrétariat ainsi que dans les services qui lui sont rattachés et dans les services hors Siège, et à tenir les administrateurs responsables de la réalisation de ces étapes importantes.

Culture institutionnelle au sein du Secrétariat

39. Dans ses rapports sur le nouveau modèle de gestion pour l'Organisation (A/72/492 et A/72/492/Add.2), le Secrétaire général a indiqué que l'Organisation devait embrasser une culture axée sur les résultats plutôt que sur les processus, qui lui permettrait de mieux gérer les risques rencontrés dans le domaine administratif et du point de vue de l'exécution des mandats, qui encouragerait l'esprit d'innovation, en faisant preuve de davantage de tolérance à l'égard des erreurs involontaires et la préparerait à prendre rapidement les mesures correctives qui pourraient s'imposer. Au paragraphe 12 du document publié sous la cote A/72/492/Add.2, il a indiqué que le Secrétariat avait procédé à plusieurs évaluations afin de mieux comprendre la culture actuelle.

40. Les participants à la réunion des présidents et vice-présidents des comités de contrôle du système des Nations Unies ont souligné que les comités d'audit pourraient jouer un rôle important en faisant une place à la tradition et à la culture des entités du système dans leurs échanges concernant les questions de contrôle. Ils ont également souligné qu'il importait que les cadres supérieurs et les comités de contrôle évaluent régulièrement et comprennent la culture institutionnelle, étant donné son incidence sur la gouvernance, la gestion des risques, la transformation opérationnelle et l'exécution rationnelle des mandats. En outre, ils ont noté que la culture était un point prioritaire et permanent de l'ordre du jour des débats des conseils d'administration et des comités d'audit de nombreuses organisations mondiales.

41. Dans ses échanges avec l'administration, le Comité a une nouvelle fois émis son point de vue selon lequel une culture positive était un atout essentiel qui pouvait très concrètement améliorer la performance et devait être considéré et géré comme tel. Une culture dysfonctionnelle pouvait au contraire porter gravement atteinte à l'objectif même et aux résultats escomptés des entités, ce qui constituait un risque majeur. La culture était également très dynamique, en particulier dans l'environnement opérationnel instable de nombreuses entités du système des Nations Unies, et elle exigeait une vigilance constante ainsi qu'un esprit d'amélioration continue.

42. Le Comité continue donc d'encourager les cadres supérieurs à faire régulièrement de la place à la culture dans leurs échanges. Tout d'abord, l'administration doit définir clairement les éléments suivants : a) les valeurs et les comportements qui aideront l'Organisation à briller ; b) la façon dont les incitations, les politiques et les contrôles qu'elle met en place vont contribuer à la réalisation de l'objectif des entités et à la culture qu'elles souhaitent embrasser ; c) les comportements pour lesquels la politique de tolérance zéro sera appliquée.

43. En réponse à ces recommandations, l'administration a indiqué que le Secrétaire général souscrivait pleinement à l'idée selon laquelle une culture positive était un atout essentiel qui pouvait très concrètement améliorer la performance et qu'il a fortement insisté sur la culture institutionnelle dans le cadre de la réforme de la gestion qu'il a entreprise. Le Comité a également été informé que le Secrétaire général s'employait à créer une culture d'autonomisation et de responsabilisation, en veillant à ce que les hauts responsables, cadres et fonctionnaires se voient donner les moyens de leurs tâches, toujours, tout le temps et partout.

44. Il accueille toujours avec satisfaction les efforts déployés par le Secrétaire général pour examiner la question de la culture de gestion, sans oublier l'attention que le débat sur la culture a suscitée au sein du système des Nations Unies, comme en témoigne le rôle joué à cet égard par le Comité de haut niveau sur la gestion. Notant qu'il importe de donner l'exemple au plus haut niveau, il recommande une nouvelle fois que l'Organisation mette à profit la réforme pour repenser l'ensemble de ses traditions. Il estime que l'Organisation devrait recenser systématiquement les éléments d'une culture positive qui lui sont propres et les traduire en paroles et en actes.

Stratégie, infrastructure et sécurité dans le domaine de l'informatique et des communications

45. Au paragraphe 43 de son rapport pour la période du 1^{er} août 2016 au 31 juillet 2017 (A/72/295), le Comité s'est dit conscient de l'ampleur et de l'impact potentiels de la menace pesant sur la cybersécurité et la numérisation. Il a indiqué dans le même rapport qu'il avait été informé qu'un plan de sécurisation informatique en 10 points avait été élaboré pour atténuer ce risque.

46. Les participants à la réunion des présidents et vice-présidents des comités de contrôle du système des Nations Unies tenue en décembre 2018 ont de nouveau estimé que la cybersécurité était essentielle pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par le passage au numérique. Dans son précédent rapport (A/73/304), le Comité a relevé certaines tendances dans le domaine de la cybersécurité et souligné en particulier que les organisations devaient passer d'une logique de réaction à une logique d'anticipation, notamment en isolant les applications sensibles et les anciennes applications, en veillant à ce que les échanges de données passent uniquement par des interfaces clairement définies et en mettant en place des solutions techniques telles que des pare-feu de prochaine génération. Les participants ont aussi été informés que la gestion des risques en matière de cybersécurité devait s'inscrire dans le cadre plus large de la gestion du risque institutionnel et de la continuité des opérations.

47. Le Comité s'est enquis auprès de l'administration des mesures prises pour remédier aux déficits de compétence dans le domaine de la cybersécurité et de l'analyse des données. Il lui a été répondu que le Réseau Technologie et numérique (l'ancien Réseau Informatique et communications) avait créé un Groupe d'intérêt pour la sécurité informatique qui examinait activement les risques dans le domaine de la cybersécurité.

48. Conscient de l'ampleur et de l'impact potentiels de la menace pesant sur la cybersécurité et la numérisation, le Comité se félicite de nouveau des mesures engagées par l'administration pour s'attaquer à ces défis, notamment par la mise en place de formations obligatoires. Il rappelle également l'opinion exprimée par l'administration selon laquelle la cybersécurité ne vaut que par la solidité de son maillon le plus faible. À cet égard, il recommande que l'administration fasse un effort concerté pour atteindre un taux de participation aux formations obligatoires de 100 %. Il a conscience que, pour ce faire, la contribution et la

coordination de toutes les parties prenantes sera nécessaire, la sécurité informatique étant une question transversale. Il entend continuer de suivre la question, non seulement en évaluant la mesure dans laquelle les risques liés à la cybersécurité sont pris en compte dans la stratégie de gestion des risques de l'Organisation, mais aussi en analysant les décisions prises par l'administration pour atténuer les risques les plus importants en matière de cybersécurité.

C. Efficacité, efficacité et incidence des activités d'audit, d'enquête, d'inspection et d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne

49. 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 ce mandat, il a continué comme à l'accoutumée de s'entretenir au cours de ses sessions avec la Secrétaire générale adjointe 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, 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, dont les recommandations d'importance critique, et le renforcement des enquêtes.

50. Au cours de la période considérée, le Comité a axé son évaluation sur trois grands domaines : a) la planification stratégique, l'efficacité du BSCI et la mesure des résultats ; b) la culture institutionnelle ; c) les questions liées au Programme 2030.

1. Planification stratégique, efficacité du Bureau des services de contrôle interne et mesure des résultats

Audit de performance

51. Selon les normes de l'Institut des auditeurs internes, les auditeurs internes doivent aider les organisations qu'ils servent à améliorer la qualité de la gouvernance ainsi que les processus de gestion des risques et de contrôle interne¹. Dans son rapport sur l'état de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies (A/72/120), le Corps commun d'inspection a noté que, lorsque la deuxième ligne de maîtrise des risques (activités de contrôle de la gestion) était forte et bien développée, elle pouvait notamment permettre à la fonction d'audit interne d'orienter les services d'audit vers des domaines plus stratégiques (notamment les audits de l'optimisation des ressources) et d'élargir le champ des activités et des opérations sur lesquelles l'audit interne pouvait exercer un contrôle effectif. Il a également indiqué que les audits de performance présentaient, entre autres avantages, celui de faire ressortir les chevauchements d'activités et les contrôles et les processus inutiles et ainsi d'améliorer l'efficacité et l'optimisation des ressources.

52. Au cours de la période considérée, le Comité s'est entretenu avec le BSCI au sujet de sa recommandation antérieure selon laquelle celui-ci devrait définir clairement les mesures qu'il entend adopter pour améliorer sa capacité de mener des audits de performance. Il faudrait notamment qu'il établisse des plans pour ses futurs audits de performance, définisse les normes d'audit applicables et le type de formation dont son personnel aurait besoin pour être mieux à même de procéder à ses

¹ Voir Institut des auditeurs internes, Norme 2110 : gouvernance ; Norme 2120 : management des risques ; Norme 2130 : contrôle.

audits et prévoit un plan de communication permettant d'informer efficacement ses clients de ce changement d'orientation.

53. Le BSCI a répondu au Comité que la Division de l'audit interne continuait de mener de nombreux audits dont l'objectif était l'économie, l'efficacité ou l'efficacités, et qu'elle incluait donc systématiquement des éléments d'audit de performance dans la plupart de ses audits. Cette information était communiquée aux clients de la Division au cours de l'audit. En outre, le Comité a été informé que la Division travaillait également en partenariat avec la Division de l'inspection et de l'évaluation pour perfectionner ses techniques d'audit de performance, notamment en dispensant aux auditeurs une formation et des conseils sur : a) l'élaboration des questions d'enquête et l'analyse des résultats ; b) la conduite des groupes de consultation visant à mieux cerner les principaux enjeux et risques et à améliorer la collecte et l'analyse des données. Les auditeurs de la Division de l'audit interne ont reçu une formation sur les techniques d'audit de performance et ce sujet a continué d'être abordé dans les ateliers annuels au cours des trois dernières années au moins.

54. Dans un exposé connexe du BSCI, le Comité a été informé qu'une version révisée des consignes générales concernant la présentation des recommandations ayant des incidences financières avait été publiée en mai 2019 afin que ces recommandations ou conclusions soient systématiquement identifiées. Le Bureau a en outre informé le Comité qu'il classait les incidences financières en sept catégories : perte et gaspillage de ressources ; recouvrement ; revenu supplémentaire (ponctuel) ; revenu supplémentaire (récurrent) ; réduction du budget ; réduction des dépenses (ponctuelle) ; réduction des dépenses (récurrente). Les incidences financières annuelles recensées au cours des enquêtes, audits, évaluations et inspections sont indiquées dans le rapport annuel du Bureau.

55. Le Comité est conscient qu'une deuxième ligne de maîtrise des risques forte ne dispensera pas nécessairement le BSCI de mener des audits de conformité. Il félicite néanmoins le BSCI des efforts qu'il déploie pour faire des audits de performance et des audits d'optimisation des ressources une priorité. Il est conscient qu'il reste encore beaucoup à faire et continuera de suivre la situation avec le BSCI à cet égard.

Postes vacants à la Division des investigations

56. Le Comité s'est maintes fois inquiété du nombre élevé de postes vacants au BSCI. D'ailleurs, l'Assemblée générale a demandé dans plusieurs résolutions que le Bureau fasse tout son possible pour les pourvoir en priorité. Le Comité estime toujours que cette situation est porteuse d'un risque majeur. C'est pourquoi elle figure à titre permanent à son ordre du jour. À sa quarante-septième session, le Comité a été informé que non seulement le taux de vacance de postes au BSCI n'avait pas baissé mais qu'il avait encore augmenté, passant de 10,5 % en juin 2018 à 14 % au 30 juin 2019. En ce qui concerne la Division des investigations, le taux de vacance est passé de 11,5 % en 2018 à 22,1 % en 2019, celui de la section de la Division chargée des opérations de maintien de la paix étant de 25,8 % au 30 juin 2019.

57. Le Comité n'ignore pas que le BSCI, comme tout autre service du Secrétariat, fonctionne dans le contexte d'une situation financière difficile, qui a nécessité de maintenir certains postes vacants pour des raisons budgétaires. Il est également conscient que le taux de vacance à la Division des investigations a baissé pendant l'année écoulée. Il est néanmoins préoccupé par le fait que la Division n'a pas pu élaborer une stratégie durable pour pourvoir les postes vacants, en particulier en ce qui concerne la section chargée des opérations de maintien de la paix. Il a donc réitéré ses recommandations antérieures tendant à ce que le BSCI traite cette question en priorité.

58. Le BSCI a rappelé qu'en matière de rétention du personnel la Division rencontrait un certain nombre de difficultés, notamment : le fait qu'elle ne disposait pas d'un plan de mobilité satisfaisant, en raison de la faiblesse de ses effectifs ; la nature de ses travaux (les enquêteurs déployés dans les missions connaissent le plus souvent les situations les plus difficiles) ; l'absence de sécurité de l'emploi, un certain nombre de ses postes étant temporaires ; le fait qu'étant la plus grande entité d'investigation du système des Nations Unies, elle en était habituellement considérée comme le point d'entrée pour des candidats cherchant à obtenir par la suite un poste dans une autre entité d'investigation et se trouvait donc être un terrain de recrutement fertile pour toutes les entités du système recherchant des enquêteurs bien formés et expérimentés.

59. Le Comité prend de nouveau note des difficultés auxquelles la Division fait face en matière de rétention de personnel et considère qu'il importe que celle-ci étudie cette question sous tous ses aspects et envisage d'adopter des mesures qui répondraient aux souhaits des enquêteurs d'être en poste dans des lieux d'affectation attrayants depuis lesquels ils pourraient, en fonction des besoins, être déployés plus facilement sur le terrain ou y être envoyés par roulement, en visite officielle ou pour une mission de courte durée.

Clôture des enquêtes en temps voulu

60. Le Comité affirme depuis longtemps que la diligence avec laquelle une enquête est achevée est un élément indispensable d'un dispositif d'application du principe de responsabilité qui remplit son office. Au cours de la période considérée, le Comité a obtenu des précisions sur certains des indicateurs de performance du BSCI et a été informé que 82 % des enquêtes étaient achevées en moins d'un an et 18 % en plus d'un an. Il a en outre été informé que la durée moyenne d'une enquête était de 11 mois et demi.

61. Bien que la durée moyenne d'une enquête ait été ramenée à 11 mois et demi, elle demeure plus longue que la période de six mois prescrite par le BSCI dans son diagramme d'analyse logique des programmes. Elle est également beaucoup plus longue que le délai de 120 jours prescrit à l'article 8.1 de la circulaire du Secrétaire général sur la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés (ST/SGB/2017/2/Rev.1). Il est encore plus préoccupant que les enquêtes achevées en plus d'un an représentent 18 % des affaires. Les meilleures pratiques et le respect des formes régulières exigent que les enquêtes soient menées avec diligence afin de lutter contre l'impunité et de dissiper le sentiment d'incertitude sur le lieu de travail. Le Comité demande donc instamment à la Division des investigations de s'employer davantage à faire aboutir les enquêtes dans les meilleurs délais. Il l'engage en outre à analyser les causes profondes du dépassement du délai fixé pour les enquêtes, notamment toute contrainte pesant sur les ressources, et à proposer des solutions pour respecter ce délai.

Publication des rapports d'audit et d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne

62. En application du paragraphe 11 de la résolution 69/253 de l'Assemblée générale, le Comité a débattu de la divulgation des rapports publics avec plusieurs parties prenantes. L'une des entités a informé le Comité qu'en raison de la décision de publier les rapports d'audit interne, elle avait dû rééquilibrer sa relation avec les auditeurs, que l'administration accordait désormais une grande importance aux rapports d'audit en raison de leurs conséquences potentielles et que la collaboration avec les auditeurs avait été renforcée. Une autre personne a estimé que le BSCI devait

continuer de faire preuve de vigilance dans certains rapports, en raison de leur caractère sensible. À l'une de ses sessions de 2017, le Comité a aussi été informé que dans une entité des Nations Unies, en raison de la nature des activités menées, les rapports d'audit interne étaient accessibles à tous les États Membres sur une base bilatérale plutôt que par la divulgation au public. Dans son rapport sur les évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs (JIU/REP/20017/2), le Corps commun d'inspection a indiqué que les donateurs avaient demandé la publication des rapports d'audit.

63. Le Comité n'a détecté aucune incidence négative liée à la publication des rapports d'audit et d'évaluation du BSCI. Il continuera cependant d'examiner ces pratiques lors des sessions à venir et de conseiller l'Assemblée générale selon que de besoin.

2. Examen de la culture institutionnelle

64. Au paragraphe 46 de son précédent rapport (A/73/304), le Comité a invité le BSCI à établir une méthode claire, qui tienne compte des bonnes pratiques, afin d'évaluer régulièrement la culture de l'Organisation. Il a obtenu des précisions sur les progrès faits à cet égard et a été informé que la Division de l'audit interne avait dispensé à la quasi-totalité de ses auditeurs une formation sur l'audit de la culture institutionnelle afin de les sensibiliser à cette question et de leur faire connaître la stratégie de la Division s'agissant d'intégrer dans ses audits des informations concernant cette culture et l'environnement de contrôle. Il a en outre été informé qu'en collaboration avec la Division de l'inspection et de l'évaluation, la Division de l'audit interne avait publié des directives communes relatives à l'audit et à l'évaluation de la culture institutionnelle. En outre, le BSCI a informé le Comité que la Division de l'inspection et de l'évaluation avait publié un document préliminaire sur l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix et les effets de cette dernière sur l'efficacité dans l'exécution des mandats.

65. Sachant qu'il importe que prévale dans l'Organisation une culture institutionnelle solide, le Comité se félicite des mesures prises par le BSCI pour évaluer la situation à cet égard. Il attend avec intérêt d'examiner le premier rapport sur l'évaluation de la culture institutionnelle, qui devrait être achevé avant la fin 2019. Il continuera d'examiner cette question lors de ses prochaines sessions.

3. Rôle du Bureau des services de contrôle interne dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030

66. Comme indiqué aux paragraphes 64 à 66 de son rapport pour la période du 1^{er} août 2016 au 31 juillet 2017 (A/72/295), le Comité a examiné les progrès accomplis par le BSCI pour traduire le caractère intégré, universel et indivisible du Programme 2030 dans ses opérations. À titre de suivi, il a été informé que, dans le cadre de la planification de ses activités à trois ans, la Division de l'audit interne se concentrait sur les risques émergents liés aux objectifs de développement durable et, en particulier, sur les questions liées à la prise en compte des questions de genre et à la parité des sexes. Il a également été informé que la Division avait mené des audits pour évaluer le degré de prise en compte des objectifs dans les programmes d'activités des entités des Nations Unies, dont la CNUCED, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. En outre, le BSCI a indiqué qu'en 2019 la Division continuerait d'employer cette approche dans tous les audits qui s'y prêteraient et avait prévu des audits portant précisément sur la prise en compte des objectifs dans les

programmes de travail de la Commission économique pour l'Afrique, de la Commission économique pour l'Europe et de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale.

67. Le Comité a en outre été informé que la Division de l'audit interne continuait d'inclure dans la planification des audits l'examen des risques liés à la prise en compte des objectifs de développement durable dans les programmes de travail des clients et dans les projets de développement des capacités afin d'aider les États Membres à atteindre ces objectifs. Le BSCI a indiqué qu'il avait formulé plusieurs recommandations dans ses rapports, notamment pour ce qui est de : a) mettre en place des procédures claires dans les domaines de la gouvernance et de l'application du principe de responsabilité pour prendre en compte les objectifs dans les programmes de travail des clients ; b) recenser les besoins des États Membres en matière de développement des capacités et d'autres formes d'appui ; c) renforcer les capacités de la Division de statistique s'agissant de répondre aux besoins concernant la communication des données relatives aux objectifs ; d) concevoir et exécuter des plans de sensibilisation et d'information sur l'examen national volontaire ; e) renforcer l'application du principe de responsabilité des États Membres en sollicitant les institutions nationales de contrôle telles que les institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

68. En ce qui concerne la Division de l'inspection et de l'évaluation, le Comité a été informé que, dans le cadre de son programme de travail pour 2019-2020, le Groupe de travail sur l'évaluation des objectifs du développement durable du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, dont fait partie la Division, a été convoqué pour renforcer le rôle de l'évaluation dans l'examen des progrès faits pour atteindre les objectifs. Le Groupe de travail a décidé de mettre l'accent sur la définition de normes et de règles pour l'évaluation des objectifs et sur la mise au point d'outils pour toutes et tous, à commencer par des notes d'orientation sur l'évaluabilité, la métasynthèse et les mégadonnées.

69. Le Comité salue les mesures prises par le BSCI concernant le Programme 2030 et continuera d'assurer avec lui le suivi des activités correspondantes.

D. Information financière

70. Au cours de la période considérée, le Comité s'est entretenu avec le Comité des commissaires aux comptes, la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, et le Contrôleur, qui est également le Directeur du projet Umoja, sur un certain nombre de questions liées à l'information financière. Ont notamment été évoquées les questions suivantes :

- a) La mise en service d'Umoja, dont celle d'Umoja-Extension 2 ;
- b) Le contrôle interne, en particulier en ce qui concerne la délégation de pouvoirs ainsi que la prévention et la détection des fraudes ;
- c) L'assurance maladie après la cessation de service ;
- d) Les problèmes et tendances mis au jour dans les états financiers de l'Organisation et les rapports du Comité des commissaires aux comptes.

Mise en service d'Umoja

71. Au paragraphe 81 de son précédent rapport (A/73/304), le Comité a salué les progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja, et en particulier la volonté marquée d'y intégrer l'ensemble du cycle des activités de l'Organisation, de la planification stratégique à l'établissement de rapports. S'agissant de l'état

d'avancement de cette mise en service, il s'est enquis auprès de l'administration des déploiements du progiciel depuis ses précédents rapports.

72. Le Comité a été informé qu'à l'issue de l'examen du dixième rapport annuel du Secrétaire général sur Umoja (A/73/389), l'Assemblée générale avait adopté la résolution 73/279 A, dans laquelle elle : a) se félicitait qu'Umoja soit utilisé par 46 500 membres du personnel répartis dans 420 sites ; b) saluait les progrès accomplis en vue de l'achèvement de la mise en service d'Umoja et priait le Secrétaire général d'achever la mise en service du progiciel en décembre 2019 au plus tard ; c) réaffirmait qu'il importait de disposer véritablement d'une formation de qualité.

73. Le Comité a également été informé qu'en 2018, l'équipe Umoja, en plus de composer avec les délais très serrés de la mise en service d'Umoja-Extension 2, avait appuyé de plusieurs manières la réforme engagée par le Secrétaire général, notamment : a) en mettant en place, pour les trois piliers de la réforme, de nouvelles structures organisationnelles effectives depuis le 1^{er} janvier 2019 (préparation, dans Umoja, des données relatives à l'organisation, aux postes, au financement et au personnel) ; b) en aidant à la conception et à l'intégration des blocs de code et des éléments de l'organigramme des tâches ; c) en appuyant les nouveaux départements et le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs.

74. Le Comité a en outre été informé que le module de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance permettrait d'avoir une vision d'ensemble des activités pour toutes les sources de financement, de la planification stratégique au suivi et à l'établissement de rapports en passant par l'exécution du budget. L'administration a indiqué que ce module intégré remplacerait une multiplicité de systèmes différents et offrirait aux administrateurs une vision à 360 degrés.

75. Le Comité continue de se féliciter des progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja, notamment la volonté marquée d'y intégrer l'ensemble du cycle des activités de l'Organisation, de la planification stratégique à l'établissement de rapports, dans le cadre du déploiement d'Umoja-Extension 2. Il est conscient que la mise en service d'Umoja doit s'achever en décembre 2019 au plus tard. Compte tenu de l'importance du progiciel de gestion intégré pour l'Organisation, le Comité juge impératif de veiller au bon déploiement des modules restants.

Module Gouvernance, risques et conformité

76. Le Comité s'est félicité que l'Organisation ait adopté le modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans le cadre du processus d'assurance intégré. Selon ce modèle, la première ligne de maîtrise réside dans le contrôle exercé par l'administration, la deuxième dans les diverses mesures de gestion des risques, de contrôle et de vérification de la conformité, et la troisième dans les activités d'assurance menées indépendamment par le BSCI et d'autres organes de contrôle.

77. Le Comité a rappelé qu'il avait précédemment recommandé que l'administration mette en place un module d'audit qui tienne compte des besoins du BSCI avant l'achèvement de la phase de conception d'Umoja. Il rappelle également que l'administration a indiqué que le module Gouvernance, risques et conformité en cours d'élaboration, outre qu'il constituait un outil utile pour la deuxième ligne de maîtrise des risques, tiendrait également lieu de module d'audit dont pourrait se servir le BSCI.

78. Le Comité s'est enquis auprès de l'administration et du BSCI des progrès réalisés dans la mise en place d'un module Gouvernance, risques et conformité pleinement opérationnel. L'administration a fait savoir au Comité qu'elle était

déterminée à mettre ce module en service après le déploiement d'Umoja-Extension 2, mais que la version actuelle du module serait incompatible avec la nouvelle version du progiciel SAP bientôt installée. Aussi a-t-elle indiqué que le module serait installé une fois les mises à niveau d'Umoja terminées.

79. Le Bureau des services de contrôle interne a, pour sa part, informé le Comité qu'il avait notablement accru sa capacité d'extraire des données d'Umoja et a publié, à l'intention de ses auditeurs, un manuel sur l'extraction de données du progiciel, ce qui rend moins indispensable le recours au module Gouvernance, risques et conformité. Il était d'avis que ce module, outre qu'il facilitait son travail, constituerait un précieux atout pour les acteurs de la deuxième ligne de maîtrise des risques.

80. Le Comité reste d'avis que le module Gouvernance, risques et conformité constitue un rouage essentiel d'un dispositif solide d'application du principe de responsabilité et devrait revêtir un caractère prioritaire dans le cadre de la mise en service d'Umoja. Il estime en outre que la pleine mise en œuvre d'un tel module permettra d'améliorer l'efficacité des deuxième et troisième lignes de maîtrise des risques. D'après lui, un module Gouvernance, risques et conformité pleinement fonctionnel n'exclut nullement un système solide d'analyse de données, et vice versa, d'autant que tous les auditeurs ne sont pas experts en analyse de données. Aussi, le Comité recommande de nouveau que l'administration s'attache à mettre en place, lors des dernières étapes de la mise en service d'Umoja, un module permettant de faciliter les activités prévues dans le cadre des deuxième et troisième lignes de maîtrise des risques.

Dispositif de contrôle interne et politique de lutte contre la fraude

Déclaration relative au contrôle interne

81. Lors de l'établissement de ses quatre précédents rapports ([A/70/284](#), [A/71/295](#), [A/72/295](#) et [A/73/304](#)), le Comité a reçu régulièrement des informations actualisées de l'administration et communiqué des éléments concernant la déclaration relative au contrôle interne. Ce document relève de l'obligation de rendre des comptes et décrit l'efficacité des dispositifs de contrôle interne d'une organisation². Le Comité a précédemment été informé que la déclaration relative au contrôle interne s'articulait autour de quatre grands domaines d'activité, à savoir le processus d'assurance, la formation, le module Gouvernance, risques et conformité d'Umoja et les travaux du Groupe consultatif de contrôle interne.

82. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a été informé que le Groupe consultatif avait principalement vocation à dispenser des conseils techniques sur la mise en œuvre de la déclaration relative au contrôle interne à l'échelle du Secrétariat, en vue de garantir le respect permanent des dispositions des cadres intégrés de contrôle interne définis par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway et adaptés au fonctionnement de l'ONU à tout moment. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a rencontré les membres du Groupe consultatif, qui ont souligné l'utilité de la déclaration relative au contrôle interne comme outil de bonne gouvernance. Ils ont également insisté sur le fait que, pour les organisations traversant une période de changements importants, la déclaration relative au contrôle interne constituait un moyen fort utile de promouvoir une culture et un état d'esprit positifs.

83. Pendant la période considérée, le Comité a reçu des informations actualisées sur l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne. L'administration a fait

² National Audit Office, « The Statement on Internal Control: A Guide for Audit Committees » (janvier 2010).

savoir que la première déclaration relative au contrôle interne serait publiée en 2021 et porterait sur les activités menées en 2020, et que les départements en avaient été avisés. S'agissant du Groupe consultatif, le Comité a été informé qu'il continuait de formuler des remarques constructives. L'administration a en outre noté que le Groupe consultatif approuvait la décision de l'Organisation d'ajourner l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne, et qu'il était satisfait des progrès accomplis jusqu'à présent.

84. Au paragraphe 94 de son précédent rapport (A/73/304), le Comité a recommandé que, lors de la deuxième phase de la mise en œuvre de la déclaration relative au contrôle interne, l'administration veille à ce que les objectifs de communication de l'information restants (non financiers) soient dûment intégrés dans le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation. Le Comité s'est enquis auprès de l'administration des mesures prises à cet effet et a été informé que l'Organisation avait décidé de s'employer à atteindre tous les objectifs de communication de l'information concernant la déclaration relative au contrôle interne, y compris les objectifs opérationnels. L'administration entendait ainsi publier une déclaration relative au contrôle interne en sus d'états financiers conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Dans l'intervalle, le Comité a été informé qu'une équipe projetait de se rendre au Liban afin de mettre à l'épreuve les programmes d'enquêtes et d'autoévaluation auprès des entités des Nations Unies qui s'y trouvaient.

85. La situation relative au module Gouvernance, risques et conformité est examinée en détail aux paragraphes 76 à 80 ci-dessus. Le Comité rappelle néanmoins le paragraphe 91 de son précédent rapport (A/73/304), dans lequel il indiquait avoir appris de l'administration que l'ONU développait des fonctionnalités liées à la gouvernance, aux risques et à la conformité dans Umoja dans l'optique de pouvoir publier sa première déclaration relative au contrôle interne dans les états financiers de 2020.

86. Le Comité craint que la publication de la déclaration relative au contrôle interne ne se heurte à des difficultés majeures si un module Gouvernance, risques et conformité n'est pas mis en place.

87. Le Comité réaffirme que la déclaration relative au contrôle interne est un outil de reddition de comptes important, qui permet à une organisation de donner l'assurance qu'elle gère et contrôle comme il se doit les ressources placées sous sa responsabilité. Il salue les progrès accomplis jusqu'à présent, appuie la décision de l'administration d'étendre la portée de la déclaration relative au contrôle interne en y incluant le contrôle des opérations et continuera de surveiller l'évolution de la situation à cet égard et d'en faire état dans ses prochains rapports.

Prestations dues à la cessation de service

88. Pour ce qui est des charges liées aux prestations dues à la cessation de service, le Comité a rappelé les observations et recommandations qu'il avait formulées dans ses rapports A/63/328 et A/69/304, dans lesquels il avait demandé à l'Assemblée générale de prendre une décision sur le mode et le degré de provisionnement des obligations futures. De plus, dans les divers services avec lesquels le Comité s'est entretenu, l'administration a signalé que la question des obligations liées aux avantages du personnel, en particulier l'assurance maladie après la cessation de service, était un sujet de préoccupation majeur.

89. Selon l'administration, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service se chiffraient à 4,27 milliards de dollars (Vol. I) au 31 décembre

2018, soit une diminution de 6,9 % par rapport au montant de 4,6 milliards de dollars constaté lors de l'exercice précédent. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix (Vol. II), les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service s'établissaient à 1,36 milliard de dollars au 30 juin 2018, soit une légère baisse par rapport au montant de 1,41 milliard de dollars enregistré lors de l'exercice précédent. Selon le Comité des commissaires aux comptes, les engagements au titre des avantages du personnel représentaient 75 % du montant total du passif dans les états financiers des entités autres que les opérations de maintien de la paix, soit une légère amélioration par rapport à l'exercice précédent, où cette part s'élevait à 88,8 %. Quant à la diminution du montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, le Comité des commissaires aux comptes l'a attribuée à l'augmentation du taux d'actualisation utilisé dans l'évaluation actuarielle.

90. Selon le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, le fait que les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service représentent 75 % du passif total de l'ONU constitue en soi un risque majeur qu'il importe de maîtriser.

91. De plus, au paragraphe 98 de son précédent rapport (A/73/304), le Comité a recommandé à nouveau que l'Assemblée générale réexamine le sujet en vue de faire en sorte que les engagements liés aux prestations dues à la cessation de service soient financés de manière viable. Il est aujourd'hui d'autant plus urgent d'appliquer cette recommandation que celle-ci concerne l'ensemble des organismes des Nations Unies et que les mesures prises en la matière ont des conséquences considérables.

92. Le Comité note avec satisfaction que l'Assemblée générale a poursuivi ses délibérations sur cette question importante. Bien que l'Assemblée ait décidé de continuer d'appliquer le système de comptabilisation au décaissement pour l'assurance maladie après la cessation de service, le Comité juge encourageant qu'elle continue d'examiner attentivement cette question.

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

93. Durant la période considérée, en plus de se réunir périodiquement avec le BSCI, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit s'est entretenu avec d'autres organes de contrôle, tels que le Corps commun d'inspection et le Comité des commissaires aux comptes, notamment 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 offert une occasion privilégiée de coopérer.

94. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit 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 leur permettant de coordonner leurs activités, notamment par la mise en commun de 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 dans le cadre 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 estime que cette coordination offre l'avantage de multiplier les possibilités de coopération entre ces organes.

95. En décembre 2018, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a par ailleurs organisé une troisième réunion des présidents et vice-présidents des comités de contrôle du système des Nations Unies. Y ont participé 25 représentants de 20 comités de contrôle d'entités du Secrétariat, des fonds et programmes et des institutions spécialisées des Nations Unies et de la Banque mondiale.

96. Les débats de cette réunion se sont inscrits dans le prolongement des réunions précédentes et avaient notamment trait aux difficultés communes rencontrées par les comités de contrôle des organismes des Nations Unies dans l'exercice de leurs activités et aux possibilités de recensement de leurs bonnes pratiques. Les échanges ont de nouveau essentiellement porté sur la manière dont les comités de contrôle pouvaient contribuer à évaluer et à faire comprendre la culture institutionnelle, sur le coût croissant et potentiellement non viable de l'assurance maladie après la cessation de service financée selon la méthode de comptabilisation au décaissement et les risques qu'un tel coût supposait, sur le rôle des comités de contrôle dans la structure de gouvernance des organismes des Nations Unies et de leurs activités d'enquête, ainsi que sur le harcèlement au travail et le harcèlement sexuel, les brimades et la protection des personnes dénonçant ces abus.

97. À l'issue de la réunion, les participants sont convenus de faire part de ces différents sujets de préoccupation au Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Dans sa lettre, celui-ci a souligné les progrès accomplis à cet égard par les entités concernées.

F. Questions diverses

Rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne sur la gouvernance du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

98. Conformément à la résolution [72/262 A](#) de l'Assemblée générale, le BSCI a mené, de février à mai 2018, un audit de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et rendu un rapport ([A/73/341](#)) le 6 septembre 2018. Dans sa résolution, l'Assemblée générale a prié le Bureau de procéder à un audit complet de la structure de gouvernance du Comité mixte et de lui soumettre, à sa soixante-treizième session, un rapport présentant les principales constatations. Le 8 août 2018, le Président du Comité mixte a demandé par écrit à la Présidente d'alors du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit que celui-ci examine le rapport du Bureau en tenant compte du fait que la grande majorité des membres du Comité mixte considéraient que l'audit était entaché d'irrégularités, certains estimant qu'il n'était pas conforme à la pratique établie et aux normes professionnelles applicables à l'exécution des audits internes, ni à celles énoncées dans la Charte de l'audit interne de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

99. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a fait preuve de la diligence voulue sur cette question entre août 2018 et juillet 2019. En plus d'examiner le rapport du BSCI sur la gouvernance du Comité mixte, dans lequel figuraient les réponses dudit Comité aux recommandations du Bureau et les objections de ce dernier à ces réponses, les membres du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit se sont entretenus avec les présidents (actuel et ancien) du Comité mixte, l'ancien Président du Comité d'audit de la Caisse des pensions et la direction du BSCI afin d'entendre leurs points de vue. Ils ont évalué les informations contenues dans le rapport, les preuves testimoniales et d'autres informations telles que des directives de l'Assemblée générale et des orientations relatives à l'audit interne.

100. Le Comité mixte et le BSCI estiment que l'audit de la gouvernance effectué en application de la résolution [72/262](#) aurait été de meilleure qualité si l'examen des principales questions et constatations s'était déroulé sur une période plus longue. Toutefois, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

n'a trouvé aucun élément prouvant que l'audit du BSCI n'était pas conforme à la pratique et aux normes professionnelles établies en matière d'audit interne.

101. À cet égard, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit encourage la direction du Comité mixte et du BSCI à surmonter leurs désaccords sur cet audit et à coopérer en vue d'établir durablement un dialogue ouvert et constructif concernant les futurs audits de questions touchant la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

G. Coopération et accès

102. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit souligne qu'il a bénéficié, dans l'exercice de ses attributions, de la coopération du BSCI et des hauts responsables du Secrétariat, notamment du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. 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 collaborer étroitement 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

103. 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, 21, 26, 29, 32, 38, 42, 44, 48, 55, 57, 59, 61, 63, 65, 69, 75, 80, 86, 87, 90, 92, 100 et 101.