



Assemblée générale

Distr. générale
5 août 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Point 136 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 2020 au 31 juillet 2021

Rapport du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

Résumé

Le présent rapport couvre la période du 1^{er} août 2020 au 31 juillet 2021. Au cours de la période, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a tenu quatre sessions, dont la présidence a été assurée par Janet St. Laurent (États-Unis d'Amérique) et la vice-présidence, par Agus Joko Pramono (Indonésie). 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'état de l'application de ses recommandations et des activités qu'il compte mener en 2022. La section III est consacrée aux observations détaillées du Comité.

* A/76/150.



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 prévues par le Comité en 2022.	5
III. Observations détaillées du Comité.	6
A. État de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle de l'ONU	6
B. Gestion des risques et dispositif de contrôle interne	12
C. Efficacité, efficacité et incidence des activités d'audit, d'enquête, d'inspection et d'évaluation et des activités du Bureau des services de contrôle interne	13
D. Information financière	21
E. Coordination entre les organes de contrôle de l'ONU	25
F. Coopération et accès	26
IV. Conclusion	27

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 doivent 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 55.

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, quatorzième du genre, couvre la période du 1^{er} août 2020 au 31 juillet 2021.

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 au cours de la période considérée dans l'exercice des fonctions susmentionnées.

II. Activités 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 8 au 11 décembre 2020 (cinquante-deuxième session), du 17 au 19 février 2021 (cinquante-troisième session), du 21 au 23 avril (cinquante-quatrième session) et du 21 au 23 juillet (cinquante-cinquième session). En raison des problèmes liés à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), toutes les réunions se sont tenues virtuellement.

6. Le Comité exerce ses fonctions conformément à son règlement intérieur, qui figure dans l'annexe de son premier rapport annuel (A/63/328). Jusqu'à présent, tous les membres du Comité ont assisté à toutes ses sessions. Toutes ses décisions ont été prises à l'unanimité. Son règlement intérieur permet toutefois à des membres de faire consigner leur désaccord éventuel avec les décisions prises à la majorité.

7. À la cinquante-deuxième session, en décembre 2020, Janet St. Laurent (États-Unis d'Amérique) a été réélue Présidente à l'unanimité et Agus Joko Pramono (Indonésie) a été élu Vice-Président pour l'année 2021. Le Comité a par ailleurs organisé une cinquième réunion des présidents et vice-présidents des comités de contrôle des entités 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 2019 au 31 juillet 2020 (A/75/293) ; 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 aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2021 au 30 juin 2022 (A/75/783) et un rapport sur le projet de budget-programme du Bureau pour 2022 (A/76/81).

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 s'est penché sur plusieurs questions liées, en particulier, à la gestion des risques de l'Organisation, à la culture institutionnelle, à la cybersécurité, à la déclaration relative au contrôle interne et au fonctionnement du BSCI. Il a examiné l'état de l'application de ses recommandations, question qui figure 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 le Comité de gestion d'examiner les facteurs qui contribuent au faible taux d'application des recommandations, en particulier celles qui émanent du Comité des commissaires aux comptes, considérant que la prompt application des recommandations des organes de contrôle est la marque d'une organisation efficace et responsable ;

b) La nécessité pour les chefs de secrétariat des organisations de remédier au faible taux d'acceptation, par certaines organisations participantes, des recommandations du Corps commun d'inspection ;

c) La nécessité de fixer des étapes précises pour l'évaluation des risques, d'achever l'élaboration de plans de réduction des risques au Secrétariat ainsi que dans les services qui lui sont rattachés et dans les services hors Siège, et de tenir les administrateurs responsables de la réalisation de ces étapes importantes ;

d) La nécessité pour le BSCI de trouver un juste équilibre entre les audits de performance et les audits de conformité ;

e) La nécessité pour le BSCI de s'attaquer en priorité à la question des postes vacants et aux difficultés de rétention du personnel, notamment en envisageant des solutions telles que la réaffectation de ressources entre les divisions ;

f) La nécessité pour la Division des investigations de s'employer davantage à faire aboutir les enquêtes dans les meilleurs délais, d'analyser les causes profondes du dépassement du délai fixé pour les enquêtes, notamment toute contrainte pesant sur les ressources, et de proposer des solutions propres à améliorer le respect des délais ;

g) La nécessité de continuer d'examiner les mesures que prend le BSCI pour évaluer la culture de l'Organisation, notamment l'état de l'application des recommandations et le rôle de la Division de l'audit interne dans cette évaluation ;

h) La nécessité de continuer à assurer le suivi des mesures prises par le BSCI en ce qui concerne son rôle dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;

i) La nécessité d'achever la mise en service des derniers éléments d'Umoja, notamment le module Gouvernance, risques et conformité, dont le Comité considère

qu'il constitue un rouage essentiel d'un dispositif solide d'application du principe de responsabilité propre à faciliter la gestion efficace du risque institutionnel, l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne et la conduite des audits internes.

j) La nécessité pour l'Administration d'améliorer le signalement des cas de fraude et de présomption de fraude.

k) Étant donné que, à 82,9 %, les obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service représentent la part la plus importante du total du passif de l'Organisation, le Comité a réitéré son observation précédente selon laquelle le maintien de l'approche par répartition pour l'assurance maladie après la cessation de service présente un risque important qui devrait être géré de manière appropriée.

C. Activités prévues par le Comité en 2022

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 de 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 2022 (voir tableau 1 ci-après).

Tableau 1

Plan de travail du Comité pour la période du 1^{er} août 2021 au 31 juillet 2022

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
Cinquante-sixième	Examen du plan de travail du BSCI pour 2022, à la lumière des plans de travail d'autres organes de contrôle	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, premier trimestre de 2022
	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 2022 au 30 juin 2023	Assemblée générale, deuxième partie de la reprise de la soixante-seizième session
	Incidences opérationnelles des problèmes et des tendances dans 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	
Cinquante-septième	Élection à la présidence et à la vice-présidence pour 2022	
	État de l'application des recommandations des organes de contrôle Rapport du Comité sur le budget du BSCI au titre du compte d'appui	Assemblée générale, deuxième partie de la reprise de la soixante-seizième session

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
	Examen du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation	
Cinquante-huitième	Incidences opérationnelles des problèmes et des tendances dans 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 2023 Coordination et coopération entre organes de contrôle	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, deuxième trimestre de 2022 Assemblée générale, partie principale de sa soixante-dix-septième session
Cinquante-neuvième	Projets de transformation et autres questions nouvelles Établissement du rapport annuel du Comité Examen du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation État de l'application des recommandations des organes de contrôle Coordination et coopération entre organes de contrôle	Assemblée générale, partie principale de sa soixante-dix-septième session

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

- a) L'état d'avancement des diverses initiatives de réforme et de transformation engagées par l'Organisation ;
- b) La situation financière existante, si elle devait perdurer jusqu'à l'année suivante ;
- c) L'impact de la nouvelle « normalité » liée à la pandémie de COVID-19 sur les travaux du Comité.

III. Observations détaillées du Comité

A. État de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle de l'ONU

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 que l'Organisation serait davantage en mesure d'atteindre ses objectifs si elle remédiait en temps voulu à toutes les carences relevées par les organes de contrôle. 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. Conformément à la pratique établie, les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour la période se terminant le 31 décembre 2020 ont été communiqués à l'avance au Comité. Dans le résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans ses rapports pour l'année financière 2020 (A/76/173), le

Comité des commissaires aux comptes a indiqué que le taux d'application global des recommandations formulées à l'intention des entités relevant de son autorité lors d'exercices antérieurs avait augmenté, passant de 41 % en 2019 à 48 % en 2020 (voir tableau 2). Comme en 2020, les entités ne relevant pas de la compétence du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit ont obtenu de bien meilleurs résultats (avec un taux d'application moyen de 66 %, contre 58 % en 2019) que celles relevant de sa compétence, pour lesquelles le taux est passé de 25 % en 2019 à 34 % en 2020.

Tableau 2

État global de la suite donnée aux recommandations d'audit précédentes non appliquées pour 2020 et 2019 : entités relevant du Comité des commissaires aux comptes

	Recommandations		Recommandations appliquées		Taux d'application (en pourcentage)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Relevant du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	638	486	216	119	34	25
Ne relevant pas du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	496	464	325	271	66	58
Total	1 134	950	541	390	48	41

14. On trouvera dans les tableaux 3 et 4 ci-dessous le détail des taux d'application pour chacune des deux catégories d'entités, présenté avec un code-couleur. Comme on peut le constater, l'amélioration des taux d'application des entités du Secrétariat est due aux progrès enregistrés à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), où le taux est passé de 42 % à 61 % ; et à ceux consignés dans le Volume 1, pour lequel le taux est passé de 22 % à 42 %. La baisse la plus importante concerne le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), pour lequel le taux déjà très faible de 8 % en 2019 a encore baissé, passant à 5 % en 2020. En revanche, comme il ressort du tableau 4, le taux d'application des entités n'appartenant pas au Secrétariat a continué de s'améliorer sensiblement depuis l'année précédente. À l'exception du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), pour lequel le taux est passé de 67 % à 33 %, toutes les entités de cette catégorie ont appliqué plus de 50 % des recommandations qui leur avaient été adressées.

Tableau 3

État détaillé de la suite donnée aux recommandations d'audit précédentes non appliquées pour 2019 et 2018 : entités relevant du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit

	Recommandations			Recommandations appliquées			Taux d'application (en pourcentage)		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	279	224	167	96	49	13	34	22	8
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies (Vol. II)	116	103	110	42	24	56	36	23	51
Centre du commerce international	23	17	17	7	4	8	30	24	47
Programme des Nations Unies pour l'environnement	84	35	17	35	11	3	42	31	18

	Recommandations			Recommandations appliquées			Taux d'application (en pourcentage)		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	66	38	20	3	3	4	5	8	20
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	41	50	65	25	21	27	61	42	42
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	29	19	18	8	7	7	28	37	39
Total	638	486	414	216	119	118	34	25	29

Légende

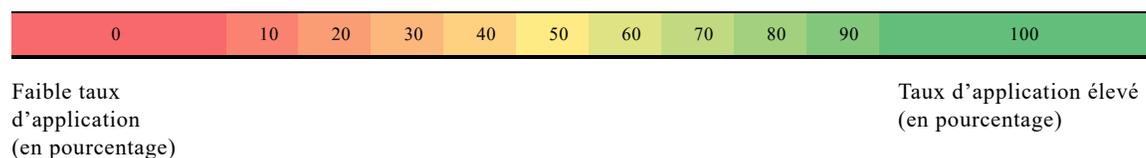
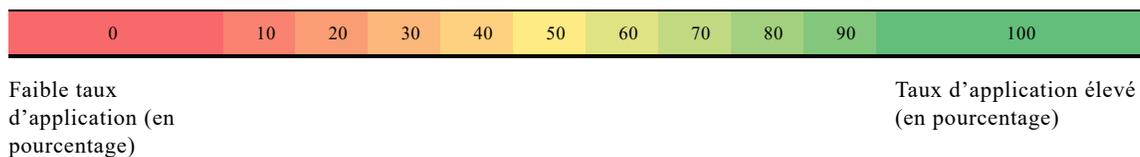


Tableau 4
État détaillé de la suite donnée aux recommandations d'audit précédentes non appliquées pour 2019 et 2018 : entités ne relevant pas du Comité

	Recommandations			Recommandations appliquées			Taux d'application		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Fonds d'équipement des Nations Unies	9	8	9	9	8	8	100	100	89
Programme des Nations Unies pour le développement	57	51	49	40	29	17	70	57	35
Fonds des Nations Unies pour la population	33	27	26	26	22	13	79	81	50
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	96	80	66	72	33	34	75	41	52
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	17	9	10	14	7	8	82	78	80
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	100	96	67	56	48	35	56	50	52
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	44	45	38	30	33	12	68	73	32
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	39	48	51	13	32	31	33	67	61
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	47	46	54	25	27	32	53	59	59
Université des Nations Unies	37	32	55	31	17	22	84	53	40
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	17	22	16	9	15	6	53	68	38
Total	496	464	441	325	271	218	66	58	49

Légende



15. Le Comité a de nouveau interrogé l'Administration et le Comité des commissaires aux comptes sur les raisons de la disparité persistante des taux d'application et sur l'analyse détaillée à long terme des causes profondes des faibles taux d'application. En réponse, le Comité a été informé que le Comité de gestion continuait à prendre au sérieux l'application des recommandations des organes de contrôle et que tous les responsables avaient été priés d'accorder un caractère prioritaire à cette question. À cette fin, les contrats de mission des hauts fonctionnaires comportaient un objectif relatif à l'application des recommandations des organes de contrôle.

16. En ce qui concerne l'analyse à long terme, le Comité a été informé que l'exercice avait fait apparaître que : a) plusieurs recommandations non appliquées étaient liées à la mise en service d'Umoja-Extension 2 et que les importants progrès accomplis en 2020 devraient permettre de les clore ; et b) d'autres recommandations en suspens étaient liées aux améliorations prévues dans le projet de budget pour 2022. L'Administration a également noté que plusieurs recommandations anciennes sur des questions critiques étaient en train d'être appliquées dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la gestion. Il s'agit notamment de l'intégration de la gestion du risque institutionnel, de l'intégration de la gestion axée sur les résultats, de la mise en œuvre d'une déclaration relative au contrôle interne, du dispositif de délégation des pouvoirs et de l'amélioration de processus clés de gestion des ressources humaines tels que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'évaluation et notation des fonctionnaires. Par la suite, il a été précisé au Comité que le Comité des commissaires aux comptes avait classé la plupart des recommandations relatives à la gestion du risque institutionnel sauf une.

17. Le Comité continue de prendre acte des efforts déployés par le Comité de gestion pour encourager les cadres supérieurs à veiller à ce qu'il soit donné suite avec diligence aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité estime que cet effort commence à porter ses fruits puisque toutes les entités du Secrétariat, à l'exception d'ONU-Habitat et du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, ont enregistré des améliorations de leurs taux d'application. Le Comité considère que les enseignements tirés de l'analyse des causes profondes devraient permettre de maintenir cet élan et contribuer à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient appliquées en temps voulu.

Bureau des services de contrôle interne

18. Le Comité a été informé qu'en 2020, le BSCI avait publié 380 rapports, nombre proche de celui de 2019, où il en avait publié 382. Ces rapports contenaient 665 recommandations (contre 968 en 2019) adressées à 43 entités du Secrétariat et à d'autres entités. Selon le BSCI, 46 % (307) des 665 recommandations émises en 2020 avaient trait aux enquêtes. Les 54 % restants (358) concernaient des activités d'audit, d'inspection et d'évaluation, couvrant des domaines stratégiques prioritaires tels que la réforme de la gestion et la deuxième ligne de maîtrise des risques, la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, les missions en phase de retrait ou de transition et les réformes. Le BSCI a noté qu'environ 95 % de ses recommandations

visaient des domaines considérés comme à haut ou très haut risque dans l'inventaire des risques du Secrétariat.

19. Toutes les recommandations considérées par le BSCI comme étant d'importance critique sont portées à l'attention du Comité de gestion pour qu'il veille à leur application, 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 sur l'état de l'application de ces recommandations. Pour faciliter le processus, le BSCI a informé le Comité qu'un nouveau portail Web avait été créé. Le système offre aux entités la possibilité de mettre à jour l'état de l'application des recommandations qui leur ont été adressées, permettant ainsi de rendre compte des taux d'application de chaque entité et d'en assurer un suivi régulier.

20. Selon le BSCI, le nombre total de recommandations dont le délai d'application avait expiré à la fin du premier trimestre de 2021 s'élevait à 328, soit 30 % des 1 105 recommandations non encore appliquées. Parmi celles-ci, 50 étaient considérées étant d'importance critique. Le BSCI a informé le Comité que, dans l'ensemble, l'application de ses recommandations par l'Administration restait élevée, les tendances à long terme faisant apparaître que 90 % des recommandations du BSCI étaient finalement appliquées. On trouvera aux paragraphes 51 à 61 une analyse supplémentaire de l'incidence et de la qualité de l'application des recommandations du BSCI.

21. Le Comité rend à nouveau hommage à l'Administration pour les efforts qu'elle a déployés afin d'améliorer la mise en œuvre de recommandations d'importance critique dont le délai d'application avait expiré. Le Comité prend également acte des efforts consentis par le BSCI pour améliorer le processus de formulation des recommandations, ce qui a contribué à l'amélioration des taux d'application. Tout en étant conscient que la plupart des recommandations finissent par être appliquées, le Comité considère que le délai dans lequel une recommandation est appliquée est tout aussi important. Le Comité prie donc instamment le BSCI et l'Administration à améliorer encore le respect des délais d'application.

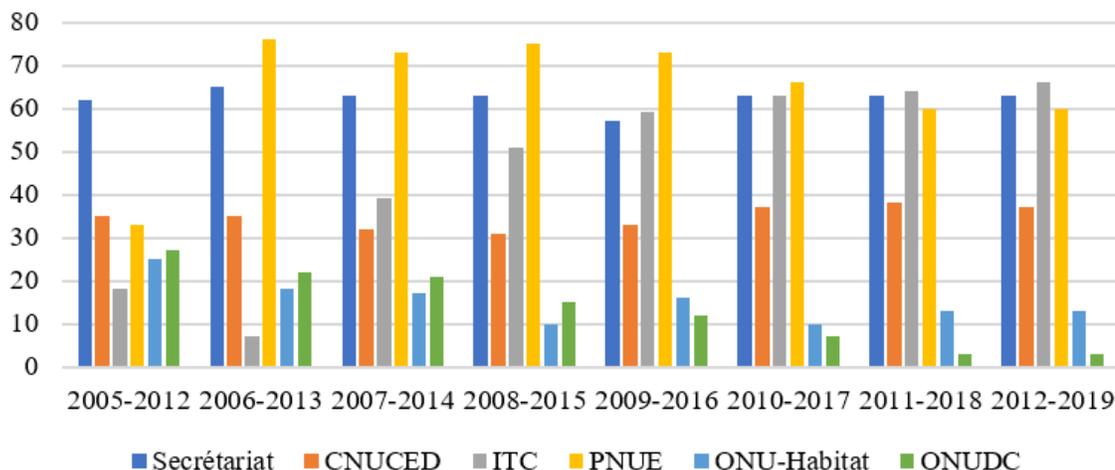
Corps commun d'inspection

22. Dans son rapport pour l'année 2020 et son programme de travail pour 2021 (A/75/34), le Corps commun d'inspection a noté que le taux moyen d'acceptation des recommandations formulées entre 2012 et 2019 dans les rapports concernant une seule organisation était supérieur (80 %) à celui des recommandations formulées entre 2011 et 2018 (77 %). En revanche, le taux constaté dans les rapports et notes couvrant plusieurs organisations avait légèrement diminué (68 % pour la période 2012-2019 contre 69 % pour la période 2011-2018). Il a également observé qu'au cours de la même période, le taux d'application des recommandations formulées dans les rapports et notes intéressant une seule organisation avait été plus faible (79 %) qu'au cours de la période 2011-2018 (82 %). En ce qui concerne les rapports et notes à l'échelle du système, le Corps commun a fait état d'un taux d'application de 79 %, ce qui représente une baisse par rapport aux 81 % constatés pour la période 2011-2018. Le Comité a été informé que les organisations participantes du Corps commun d'inspection étaient en train d'actualiser leurs taux d'acceptation et d'application pour la période 2013-2020 au moment de la publication du présent rapport.

23. Pour le Secrétariat de l'ONU, le taux moyen d'acceptation avait augmenté, passant de 63 % au cours de la période 2011-2018 à 65 % au cours de la période 2012-2019 ; le taux moyen d'application s'était également amélioré, passant de 78 % à 82 % (voir fig. I et II).

Figure I
**État de l'acceptation des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection
 (entités relevant de la compétence du Comité), 2005-2012 à 2012-2019**

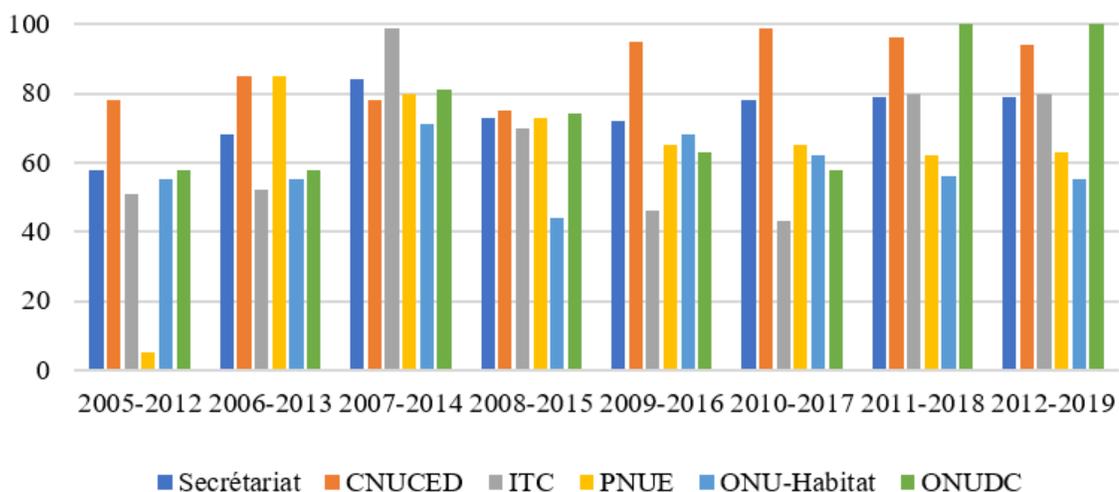
(En pourcentage)



Abréviations : CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; ITC : Centre du commerce international ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

Figure II
**État de l'application des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection
 (entités relevant de la compétence du Comité), 2005-2012 à 2012-2019**

(En pourcentage)



Abréviations : CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; ITC : Centre du commerce international ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

24. Le Comité a continué d'examiner l'analyse des tendances des taux moyens d'acceptation des recommandations du Corps commun d'inspection pour les entités relevant de sa compétence. Comme le montrent les figures I et II, le Comité a constaté que toutes les entités (à l'exception d'ONU-Habitat et de l'ONUDC, pour lesquels les

taux d'acceptation ont continué de baisser) avaient régulièrement amélioré leurs taux d'acceptation (voir fig. II). Le Comité a continué de suivre la question avec l'Administration, qui l'a informé qu'elle prévoyait d'examiner la question avec les chefs de secrétariat d'ONU-Habitat et de l'ONUDC ainsi qu'avec le Corps commun d'inspection pour déterminer les causes profondes de ces faibles taux afin que les mesures correctives pertinentes puissent être prises.

25. Le Comité prend note de l'importance et de la valeur pour l'Organisation des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection. À cet égard, le Comité salue les efforts de l'Administration qui ont permis au Secrétariat d'obtenir des résultats légèrement supérieurs à la moyenne des taux d'acceptation et d'application à l'échelle du système des Nations Unies. Le Comité continue toutefois de penser que le faible taux d'acceptation peut s'expliquer de deux manières : soit il existe des problèmes systémiques dans les entités concernées, soit les rapports et les recommandations du Corps commun d'inspection ne sont pas adaptés à ces entités. Sachant que le taux d'application découle du taux d'acceptation, le Comité est toujours convaincu qu'il existe un risque qu'aucune suite ne soit donnée aux principales conclusions du Corps commun d'inspection. Le Comité considère donc que le dialogue engagé entre le Corps commun d'inspection, le Comité de gestion et les entités concernées sur cette question est un pas dans la bonne direction et qu'il faut lui donner un caractère prioritaire.

B. Gestion des risques et dispositif de contrôle interne

26. Conformément aux alinéas f) et g) du paragraphe 2 de son mandat (voir la résolution 61/275 de l'Assemblée générale, annexe), le Comité donne 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 des Nations Unies.

Gestion du risque institutionnel

27. Le Comité considère depuis longtemps que la gestion du risque institutionnel est un élément important et fait partie intégrante des outils de gestion de l'Organisation, et insiste sur le fait que les cadres dirigeants devraient continuer à piloter les efforts de gestion du risque institutionnel pour faire du recensement et de la gestion des risques des pratiques courantes dans toute l'Organisation. Au cours de la période considérée, le Comité a examiné avec l'Administration les progrès réalisés en matière d'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les outils de gestion de l'Organisation.

28. Au cours de ses échanges avec le Comité de gestion, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a été informé que des progrès importants avaient été accomplis, dont la mise en place, puis l'approbation, de l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat. Le Comité a également été informé qu'en avril 2021, le Comité de gestion avait examiné et adopté les plans de traitement et de gestion des risques et que les groupes de travail concernés veillaient à ce que les mesures correctives adoptées contribuent effectivement à atténuer les risques recensés.

29. L'Administration a informé le Comité que le processus de gestion du risque institutionnel fonctionnait à deux niveaux différents mais complémentaires, à savoir au niveau de l'entité et au niveau de l'Organisation. Au niveau des entités, tous les chefs d'entité sont responsables de l'élaboration et de la mise à jour régulière de l'inventaire des risques qui leurs sont propres et de la mise en œuvre de leurs plans

de traitement correspondants, et doivent veiller à ce que les risques recensés dans ce cadre correspondent à ce qui figure dans l'inventaire des risques institutionnels. Au niveau de l'Organisation, l'Administration a informé le Comité que huit groupes de travail avaient été créés sous la direction des responsables de la gestion du risque institutionnel afin d'élaborer des plans de traitement et de gestion pour les 16 risques critiques recensés dans l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat. Les groupes de travail se sont réunis régulièrement au cours du premier trimestre de 2021 pour élaborer des plans comportant des mesures correctives spécifiques.

30. À cet égard, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité entend continuer à coordonner la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble de l'Organisation, afin de veiller à ce que le processus de gestion dudit risque fasse partie intégrante des processus stratégiques et autres processus opérationnels.

31. L'Administration a en outre informé le Comité que 57 entités avaient été sélectionnées – compte tenu de leur taille, de leurs effectifs, de leur mandat et de leurs opérations – en vue de la mise en place de leur inventaire des risques et de leur plan de traitement des risques, qui devront être achevés d'ici à la fin de 2023 : 25 % d'ici à la fin de 2020 (objectif atteint), 50 % d'ici à la fin de 2021, 75 % d'ici à la fin de 2022 et 100 % d'ici à la fin de 2023. Selon l'Administration, ces objectifs sont également reflétés dans le système de suivi des avantages associé au processus de réforme de l'ONU.

32. Le Comité a par ailleurs été informé que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuait de mettre au point l'application qui sera utilisée à l'appui du processus de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat. La configuration du module Gouvernance, risque et conformité dans le système de gestion des risques SAP a été achevée, et la phase d'assurance qualité et de tests d'acceptation est actuellement en cours dans des entités pilotes sélectionnées.

33. **Le Comité est conscient que l'utilité de la gestion du risque institutionnel dépend de plusieurs facteurs, notamment : a) la robustesse de l'inventaire des risques ; b) le plan d'atténuation des risques ; c) le degré d'intégration de la gestion du risque institutionnel dans l'Organisation ; et d) l'application qui sera utilisée pour mettre en œuvre la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat. Sur la base de ses échanges avec l'Administration, le Comité estime que la gestion du risque institutionnel va dans la bonne direction en donnant la priorité à un cadre de gestion du risque institutionnel solide s'inscrivant dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité et en insistant sur la nécessité pour le Comité de direction de piloter la gestion du risque institutionnel. Le Comité continuera de suivre les mesures prises par l'Administration pour élargir l'application du dispositif de gestion du risque institutionnel à l'ensemble de l'Organisation.**

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

34. 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 cette mission, il s'est entretenu, conformément à la pratique habituelle, avec la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne et d'autres hauts fonctionnaires du BSCI. Les entretiens ont porté sur l'exécution du plan de travail et du budget du Bureau, les

constatations importantes figurant dans ses rapports, 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.

35. Au cours de la période considérée, le Comité a axé son évaluation sur les questions suivantes : a) la planification stratégique, l'efficacité du BSCI et la mesure des résultats ; b) la qualité et l'incidence des recommandations du BSCI ; c) les questions relevant de la Division des investigations ; et d) le rôle du BSCI dans le contexte du Programme 2030.

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

Audit de gestion

36. Selon les normes de l'Institut des auditeurs internes, les auditeurs et auditrices internes sont tenus d'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 (A/72/120), le Corps commun d'inspection a noté que les audits de performance présentaient, entre autres avantages, celui de faire ressortir les chevauchements d'activités et les contrôles et processus inutiles et ainsi d'améliorer l'efficacité et l'optimisation des ressources. Au cours de la période considérée, le Comité s'est entretenu avec le BSCI au sujet du contrôle qu'il exerce sur les départements ayant des activités ne se rapportant pas aux programmes comme le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel, le Département de la sûreté et de la sécurité et les bureaux hors siège.

37. Au paragraphe 20 de son rapport sur le contrôle interne : projet de budget-programme pour 2021 (A/75/87), le Comité a indiqué que le BSCI avait modifié la façon dont la Division de l'inspection et de l'évaluation répondait aux besoins de l'Organisation en matière d'évaluation. Ainsi, les départements dont les activités ne se rapportent pas aux programmes, tels que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, feraient l'objet d'un audit de performance réalisé par la Division de l'audit interne et ne seraient plus soumis à une évaluation des programmes menée par la Division de l'inspection et de l'évaluation.

38. Le BSCI a informé le Comité que la Division de l'audit interne et la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI avaient planifié et étroitement coordonné l'élaboration de leurs plans de travail respectifs en matière d'audit et d'évaluation. Le BSCI a noté que les évaluations des risques et des déficiences, ainsi que d'autres informations obtenues dans le cadre des activités d'audit et d'évaluation respectives des deux divisions, avaient été partagées et prises en compte pour déterminer le niveau de contrôle approprié et le bon dosage d'audits de performance et d'évaluations. Ce travail avait permis d'assurer la complémentarité entre la Division de l'audit interne et la Division de l'inspection et de l'évaluation, d'éviter les doubles emplois et les chevauchements et de veiller à ce que l'expertise en matière d'audit et d'évaluation soit utilisée plus efficacement. Une liste des audits de performance terminés et proposés des divisions et bureaux n'exerçant pas d'activités relatives aux programmes a été fournie au Comité, montrant qu'à ce jour, le BSCI avait réalisé huit missions d'audit de performance à l'Office des Nations Unies à Nairobi, au Département de l'appui opérationnel, au Département des stratégies et politiques de gestion et de la

¹ Voir Institut des auditeurs internes, Norme 2110 – Gouvernance ; Norme 2120 – Management des risques ; et Norme 2130 – Contrôle.

conformité et au Bureau du Pacte mondial. Le Comité a également été informé que le BSCI prévoyait de réaliser 20 audits de performance en 2021 et 17 en 2022.

39. Le Comité accueille toujours avec satisfaction les efforts concertés déployés par le BSCI pour faire des audits de performance une priorité. Le Comité note que les audits de performance réalisés jusqu'à présent portent sur des éléments spécifiques au sein d'un département, alors que le travail d'évaluation effectué par la Division de l'inspection et de l'évaluation portait auparavant sur l'ensemble d'un département. S'il est important de se concentrer sur certains aspects particuliers du travail d'un département, il est tout aussi important de procéder à un examen d'ensemble du département audité. Étant donné que ce rôle, qui était auparavant exercé par la Division de l'inspection et de l'évaluation, a été confié à la Division de l'audit interne pour les départements et bureaux qui n'exercent pas des activités relatives aux programmes, le Comité recommande que le BSCI prenne cette question en considération dans ses futurs plans de travail.

Mesure de la performance du BSCI

40. Comme indiqué au paragraphe 20 du document [A/75/87](#), le BSCI a modifié son système de mesure de la performance, passant d'une méthode consistant à mesurer l'incidence des programmes à un nouvel indicateur de performance qui utilise le système de tableau de bord prospectif. Ce nouveau système porte sur quatre aspects, à savoir : l'impact ; les relations avec les principales parties prenantes ; les processus internes (économie, efficacité et efficacité) ; et la capacité interne. Selon le BSCI, la mesure de la performance est assurée par le biais d'une combinaison de rapports externes et internes, et les indicateurs clefs de performance sont communiqués aux principales parties prenantes dans les documents suivants : a) le plan-programme (budget ordinaire) ; b) le rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui ; c) les rapports annuels du BSCI (parties I et II) ; et d) le rapport d'étape annuel, axé sur l'incidence des recommandations (tendances, domaines d'intervention) et comportant un nouveau tableau de bord sur l'état de l'application des recommandations.

41. Le BSCI a par ailleurs indiqué qu'en interne, les indicateurs propres à la Division étaient évalués dans le cadre d'examens de la gestion mensuels, de réunions trimestrielles du personnel de la Division et de réunions publiques annuelles. En outre, le BSCI a indiqué qu'il menait des activités de contrôle continues par le biais de logiciels d'analyse de données et de tableaux de bord améliorés.

42. Au cours de la période considérée, le Comité a reçu une présentation détaillée des 32 indicateurs de performance suivis par le BSCI, ainsi que des objectifs et des résultats au 30 juin 2021.

43. Le Comité félicite le BSCI d'avoir lancé une nouvelle série d'indicateurs de performance. Le Comité note que tous les indicateurs n'ont pas été assortis d'objectifs et de résultats. Le Comité engage le BSCI à achever la mise au point des indicateurs clés de performance relevant du système de tableau de bord prospectif ainsi que des objectifs et des résultats relatifs aux indicateurs restants.

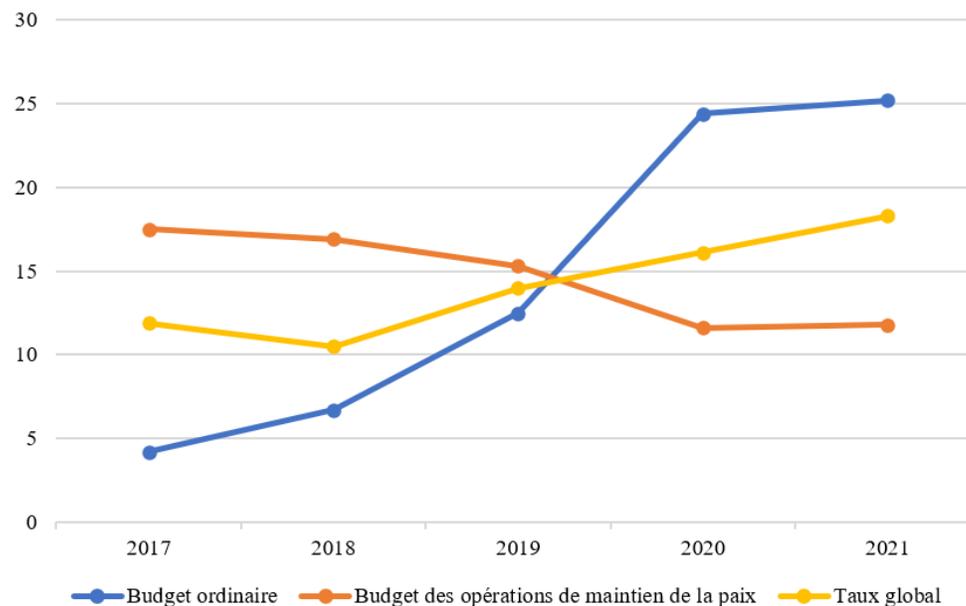
Postes vacants au Bureau des services de contrôle interne

44. Le Comité continue de penser que la situation des postes vacants au BSCI représente un risque important ; c'est la raison pour laquelle il continue de l'inscrire à son ordre du jour. Les résultats d'une analyse de l'évolution sur cinq ans des vacances de postes au BSCI est présentée dans la figure III. Alors que le nombre de vacances de postes imputés au budget du maintien de la paix a diminué au cours de la période quinquennale, celui des postes financés au moyen du budget ordinaire a

augmenté – atteignant 25,1 % au 30 juin 2021. Depuis un certain temps, le Comité s’inquiète du taux de vacance élevé à la Section de l’évaluation des opérations de maintien de la paix de la Division des investigations. Suite à l’action concertée du BSCI pour remédier au taux élevé de vacance de postes à la Section de l’évaluation des opérations de maintien de la paix de la Division, celui-ci a diminué et se situe désormais à un niveau gérable, contrairement au taux de vacance à la Section du budget ordinaire, qui se situe maintenant à 25 %.

Figure III
Évolution des taux de vacance de postes du Bureau des services de contrôle interne

(En pourcentage)



45. Le Comité a en outre noté que le taux de vacance global masque un problème beaucoup plus important en ce qui concerne la Division de l’inspection et de l’évaluation, où, au 30 juin 2021, le taux de vacance à la Section du budget ordinaire était le même que celui enregistré en 2020, soit 36,4 %.

46. S’étant enquis des mesures prises pour remédier à cette situation, le Comité a été informé que le règlement de la question des vacances de postes était devenu un objectif majeur du Bureau. Pour remédier à cette situation, il appliquait diverses stratégies, dont le recrutement ouvert.

47. **Dans ses précédents rapports, le Comité avait mis en doute la capacité du BSCI à remplir son mandat alors qu’il comptait un quart de postes vacants. Cette situation se ressent particulièrement dans les petites divisions, comme la Division de l’inspection et de l’évaluation. Le Comité est conscient que le BSCI a été, comme le reste de l’Organisation, affecté par les contraintes imposées par la pandémie ; le Comité est également conscient des efforts déployés par le BSCI pour remédier à la situation des postes vacants, prenant acte de la réduction de leur nombre à la Section de l’évaluation du maintien de la paix de la Division des enquêtes. Néanmoins, le Comité réitère ses recommandations antérieures selon lesquelles le BSCI doit accorder la priorité à la question des postes vacants.**

Reconstruire en mieux – enseignements tirés de la période post-pandémique

48. Alors que l'Organisation commence à se relever des difficultés auxquelles elle a dû faire face pendant la pandémie, le Comité a examiné avec le BSCI les enseignements tirés de cette période et la façon dont le Bureau s'est préparé à l'environnement post-pandémique. Le Bureau a informé le Comité que ses trois divisions s'étaient bien adaptées aux modalités de travail à distance, ayant mis en place plusieurs innovations qui seront maintenues après la pandémie. Il a indiqué qu'il avait été en mesure de réaliser la plupart de ses produits, mais que certaines activités avaient dû être reportées ou réorientées.

49. Quelques-unes des stratégies utilisées par le BSCI et les enseignements qui en ont été tirés sont présentés ci-après : a) les outils de vidéoconférence ont permis de mener à distance de nombreux entretiens en personne, mais pas tous ; b) l'accès direct accru aux enregistrements et aux documents numériques par le biais de la planification des risques institutionnels et d'autres systèmes (tels qu'Umoja ou les tableaux de bord) a facilité l'analyse des données ; c) des systèmes de gestion et de classement de documents accessibles à distance et utilisant l'informatique en nuage ont été mis en place ; d) il a été possible d'évaluer les systèmes de données et les pratiques utilisés par le BSCI pour établir l'inventaire des risques liés aux TIC et de préparer ainsi les mesures correctives à mettre en place par la suite ; e) la formation du personnel à l'analyse des données et aux systèmes de gestion électronique a été améliorée ; f) il a été fait appel à des consultants locaux pour la collecte de données en vue de leur évaluation ; et g) l'utilisation d'ensembles de données universitaires et commerciales existants en vue d'aider à l'évaluation des résultats, et l'établissement de partenariats en la matière, ont été mis à l'essai et étudiés plus avant (s'agissant par exemple des indicateurs relatifs aux conflits, au développement socio-économique et à l'environnement).

50. Le Comité apprécie les efforts déployés par le BSCI pour faire en sorte qu'une situation difficile conduite à améliorer ses processus et ses méthodes de travail. Le Comité estime que ces enseignements devraient continuer à guider les futurs plans de travail et le processus d'évaluation des risques du BSCI.

État d'avancement, qualité et incidence de l'application par l'Administration des recommandations du Bureau des services de contrôle interne

51. Les recommandations d'audit recensent les risques qui pèsent sur la réalisation de produits conformes aux politiques et aux mandats législatifs et mettent en avant les mesures à prendre pour y remédier ainsi que les possibilités d'améliorer l'administration de l'entité. Les entités sont responsables de l'application des recommandations d'audit qu'elles ont acceptées, et la mise en œuvre rapide des recommandations permet aux entités de tirer pleinement parti de l'activité d'audit². Au cours de la période considérée, le Comité a demandé l'avis du BSCI sur l'état d'avancement, la qualité et l'incidence de l'application par l'Administration des recommandations du BSCI.

52. En réponse à cette demande, le BSCI a informé le Comité qu'il contrôlait régulièrement l'application de ses recommandations par les entités et en rendait compte périodiquement. Le nouveau portail web, qui permet aux entités de communiquer directement au BSCI des éléments d'information à jour sur l'application de ses recommandations, avait facilité le processus. De leur côté, les responsables de l'audit et de l'évaluation du BSCI examinaient les éléments communiqués par les entités sur les mesures qu'elles avaient prises pour donner suite aux recommandations du Bureau et, selon le cas : a) classaient la recommandation

² Voir www.anao.gov.au/work/performance-audit/implementation-audit-recommendations.

comme appliquée ; ou b) demandaient à l'entité de fournir des éléments d'information supplémentaires ou de prendre d'autres mesures. Outre ce travail continu d'examen et de suivi, le BSCI a indiqué qu'il demandait officiellement à l'Administration de fournir un état de l'application de toutes les recommandations tous les six mois (tous les trois mois pour les recommandations d'importance critique).

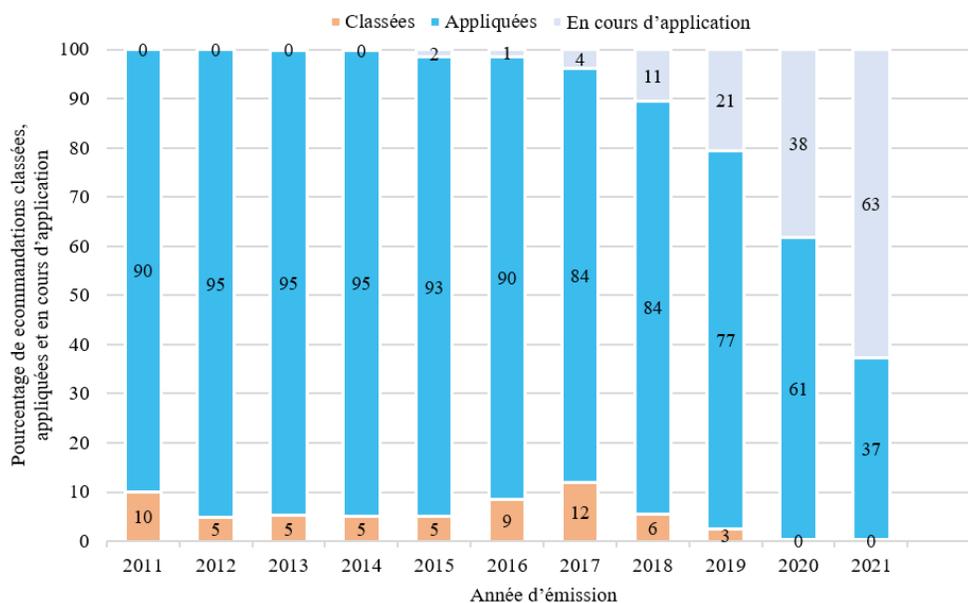
53. Le Comité a également été informé de la mise en place d'un nouveau tableau de bord qui présente des rapports graphiques facilement accessibles sur l'état de l'application des recommandations pour toutes les entités, et offre la possibilité de voir le responsable de la mise en œuvre des recommandations. Le BSCI a indiqué que, lors de missions ultérieures, il examine les recommandations antérieures de tous les organes de contrôle, y compris celles du Corps commun d'inspection et du Comité des commissaires aux comptes, afin de faciliter le processus d'évaluation des risques et le travail sur le terrain.

54. Dans le cadre des mesures qu'il prend pour améliorer l'incidence de l'application de ses recommandations par l'Administration, le BSCI a informé le Comité qu'il continuait à s'engager dans des processus plus consultatifs afin de faire en sorte que ses recommandations soient ciblées et assorties de délais. À cette fin, il s'était efforcé d'améliorer l'application et l'incidence de ses recommandations, s'attachant notamment à : a) accroître les consultations et les échanges avec les entités lors de la conception des recommandations ; b) émettre des recommandations plus concrètes, économiques et limitées dans le temps (pouvant être mises en œuvre dans les 24 mois) ; c) mettre en place un suivi et une collaboration spécifiques pour assurer l'application des recommandations dont la mise en œuvre a pris beaucoup de retard (celles dont les dates cibles ont été dépassées de 12 mois ou plus) ; et d) collaborer avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Cabinet du Secrétaire général, notamment en partageant les données relatives à l'application des recommandations.

55. À cet égard, comme indiqué au paragraphe 19, le BSCI a informé le Comité que l'application de ses recommandations par l'Administration restait globalement élevée, la tendance à long terme faisant apparaître un taux d'application de 90 % (voir fig. IV).

Figure IV
Taux d'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne : tendance à long terme

(En pourcentage)



56. **Le Comité prend acte des efforts déployés par le BSCI pour améliorer l'application de ses recommandations, comme indiqué ci-dessus. Le Comité note également que, sur le long terme, la plupart des recommandations sont appliquées. Le Comité reste convaincu que l'application en temps voulu des recommandations des organes de contrôle est essentielle pour faire face aux risques qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'Organisation d'atteindre ses objectifs - en particulier si les recommandations ont une importance critique. Le Comité estime donc que des progrès restent à faire.**

Clôture des enquêtes en temps voulu

57. En ce qui concerne les enquêtes, comme cela a été souligné précédemment, la diligence avec laquelle le travail de contrôle (une enquête dans le cas d'espèce) est mené à bien est d'une importance capitale pour l'efficacité de tout dispositif d'application du principe de responsabilité. 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 le délai moyen de clôture des enquêtes avait légèrement augmenté pendant la période de la pandémie. En effet, la durée moyenne des enquêtes avait été de 11,7 mois (contre 10,8 mois en 2020). Dans le même temps, le Bureau avait publié en 2020 un nombre de rapports d'enquêtes supérieur de 44 % à celui de 2019 (194 contre 135).

58. Dans son rapport précédent (A/75/293), la Division des investigations avait informé le Comité des efforts supplémentaires qu'elle déployait pour améliorer la qualité et la rapidité des enquêtes, notamment dans les affaires de représailles. Plus précisément, le BSCI avait relevé la mise en place d'un nouveau système de traitement des enquêtes sur les représailles, qui visait à expédier ces affaires rapidement. Selon le BSCI, le « nouveau » système, qui était utilisé depuis mai 2018, était différent parce qu'il reconnaissait qu'une enquête de protection contre des représailles n'était pas une enquête pour faute, et qu'il convenait donc d'adopter une

démarche différente. Le système s'était révélé efficace et avait permis à de nombreuses enquêtes de protection contre des représailles d'établir très rapidement la vérité sur ce qui s'était passé. Néanmoins, en raison d'une série d'affaires plus complexes et difficiles à résoudre, le système n'avait pas encore permis de réduire le délai moyen d'achèvement de ces enquêtes dans leur ensemble. En outre, le nouveau système avait mis en évidence des déficiences dans le cadre juridique régissant la protection contre les représailles et dans la manière dont il était appliqué. À ce sujet, le BSCI a indiqué qu'il collaborait avec d'autres parties prenantes pour améliorer le cadre juridique et son application. Le BSCI a également indiqué que l'assurance qualité externe à venir de la Division des investigations permettrait d'identifier les possibilités d'améliorer encore la qualité et la rapidité des enquêtes du BSCI, y compris les enquêtes relatives aux représailles.

59. Lors de ses entretiens avec le BSCI, le Comité a été informé que, outre les mesures prises pour accélérer le processus d'enquête, le Bureau avait dû ajuster les dates cibles en fonction de l'objet des enquêtes. Ainsi, les enquêtes sur les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles, ainsi que celles sur le harcèlement sexuel, devront être achevées dans un délai de 9 mois ; la date cible pour les enquêtes sur les cas de représailles a été fixée à 120 jours ; et toutes les autres enquêtes devront aboutir dans un délai de 12 mois. Dans le passé, le BSCI s'était fixé pour objectif de clore la plupart de ses enquêtes dans un délai maximum de 6 mois ; toutefois, comme il n'a pas été en mesure d'atteindre cet objectif, il a déterminé que ce délai n'était pas réaliste.

60. **Si la durée moyenne d'une enquête est passée de 10,8 mois à 11,7 mois, le Comité note que la charge de travail de la Division des investigations a également augmenté. En ce qui concerne les dates cibles, le fait que la proportion d'enquêtes ayant demandé plus d'un an pour aboutir soit passée de 18 % en 2019 à 29 % en 2020 reste préoccupant. Le Comité réaffirme que 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 à nouveau instamment à la Division des investigations de s'employer davantage à faire aboutir les enquêtes dans les meilleurs délais. Le Comité réitère donc également sa recommandation antérieure, selon laquelle la Division des investigations doit analyser les causes profondes du dépassement du délai fixé pour les enquêtes, notamment toute contrainte pesant sur les ressources, et proposer des solutions pour améliorer le respect des délais.**

61. **Le Comité note également que la Division des investigations fera l'objet d'une évaluation externe en 2021, qui sera axée, en partie, sur l'examen des délais ainsi que de l'efficacité et de l'efficacé des procédures de conduite des enquêtes. Le Comité note donc avec satisfaction que le Bureau entend tenir compte de toutes les conclusions et recommandations qui pourront résulter de cette évaluation pour formuler des solutions visant à réduire les délais. Le Comité restera saisi de la question lors de ses prochaines sessions.**

Examen de la culture de l'Organisation

62. Au paragraphe 46 de son rapport précédent (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. Le Comité a examiné avec le BSCI les progrès réalisés dans l'évaluation de la culture de l'Organisation et a été informé que la Division de l'inspection et de l'évaluation avait plusieurs missions en cours à ce sujet, notamment : l'évaluation du système des coordonnateurs résidents et l'examen du dispositif d'application du principe de responsabilité (examen conjoint

de la Division de l'inspection et de l'évaluation et de la Division de l'audit interne). Pour ce qui était de l'évaluation du système des coordonnateurs résidents, le Comité a été informé qu'elle était axée sur la cohérence de la programmation des organismes des Nations Unies au niveau des pays et visait à déterminer la mesure dans laquelle la culture institutionnelle des équipes de pays des Nations Unies avait évolué et permettait d'assurer une présence plus coordonnée et une collaboration accrue entre organismes des Nations Unies au niveau des pays.

63. En ce qui concerne l'examen du dispositif d'application du principe de responsabilité, le BSCI a indiqué que l'équipe évaluait la pertinence du dispositif au Secrétariat pour ce qui est d'étayer le nouveau modèle de gestion et d'ancrer une culture de responsabilité au Secrétariat. Le BSCI a en outre indiqué que l'examen aiderait également à recenser et à valider les principaux enseignements tirés, les bonnes pratiques et les stratégies pour les reproduire, et à formuler des recommandations pratiques concernant la conception et la mise en œuvre de nouvelles mesures visant à renforcer ou approfondir la culture de responsabilité.

64. Le BSCI a toutefois indiqué que, pendant la pandémie de COVID-19, la Division de l'audit interne avait porté moins d'attention à la culture de l'Organisation, car il était difficile d'évaluer les contrôles informels à distance.

65. Le Comité salue les efforts déployés par le BSCI pour évaluer la culture de l'Organisation. Le Comité estime que, dans le contexte de l'examen des éléments de la culture de l'Organisation et de la formulation de recommandations, cet important facteur de risque pour l'Organisation devrait retenir l'attention de l'Administration.

Rôle du Bureau des services de contrôle interne dans le contexte 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. Dans le cadre de son processus de suivi, le Comité a été informé que la Division de l'inspection et de l'évaluation menait six missions d'évaluation relatives au Programme 2030 portant sur différents objectifs de développement durable. En ce qui concerne l'audit, le Comité a été informé que l'examen de ces objectifs était intégré dans les missions d'audit, selon qu'il convenait.

67. Le Comité est bien conscient du fait que la pandémie de COVID-19 s'est répercutée non seulement sur la réalisation des objectifs de développement durable mais aussi sur la capacité des organes de contrôle à les évaluer. Le Comité salue donc les mesures prises par le BSCI concernant le Programme 2030 et continuera d'assurer avec lui le suivi des activités correspondantes.

D. Information financière

68. Au cours de la période considérée, le Comité s'est entretenu d'un certain nombre de questions relatives à l'information financière 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. Ont notamment été évoquées les questions suivantes :

- a) La mise en service d'Umoja ;
- b) Le dispositif de contrôle interne, notamment la publication de la première déclaration relative au contrôle interne ;

- 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

69. Le Comité a rappelé son précédent rapport dans lequel il était noté que la mise en service d'Umoja serait achevée le 31 décembre 2020. À ce sujet, le Comité a été informé que le douzième et dernier rapport d'étape pour Umoja avait été publié et examiné par les organes directeurs. Selon les informations qui lui ont été communiquées, les principaux éléments du rapport comprenaient : a) un examen du projet ; b) les plans relatifs à la prise en main d'Umoja, comprenant un modèle de gouvernance, la transformation d'un besoin opérationnel en solution, le coût total du projet et la concrétisation des avantages ; ainsi que les ressources nécessaires pour 2021.

70. Le Comité a en outre été informé que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait examiné le rapport et avait recommandé, entre autres choses, qu'un nouveau rapport soit établi un an après l'intégration dans la nouvelle structure (après la clôture du projet le 31 décembre 2020) et avait estimé qu'il était important d'avoir un plan de concrétisation des avantages.

71. En ce qui concerne le plan de concrétisation des avantages, le Comité a été informé que l'équipe du projet Umoja avait examiné, actualisé et approuvé le plan en janvier 2020 en se conformant à la méthodologie de l'initiative Unis pour la réforme : cadre de gestion des avantages de juin 2019 ; et que ce plan avait été examiné par le Comité des commissaires aux comptes au début de l'année 2020. Le Contrôleur a également noté que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité contrôlerait les avantages que l'Organisation aura la responsabilité produire.

72. Le Comité a également été informé que, suite au succès de la mise en service des modules restants d'Umoja Extension 2 au 31 décembre 2020, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité avait été créée le 1^{er} janvier 2021 pour succéder au projet Umoja.

73. Le Comité félicite l'Administration d'avoir accompli avec succès cette étape importante de la mise en service d'Umoja. Le Comité rappelle également que, dans son rapport (A/75/293), le Comité a noté que, compte tenu de l'importance du progiciel de gestion intégré pour l'Organisation, il était impératif de veiller au bon déploiement des modules restants. Depuis lors, le Comité a été informé que des modules tels que le module Gouvernance, risque et conformité étaient testés en vue de leur mise en service et qu'ils apporteraient une aide précieuse pour l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne et la gestion du risque institutionnel à l'avenir.

Dispositif de contrôle interne et politique de lutte contre la fraude

Déclaration relative au contrôle interne

74. L'Administration a continué de présenter régulièrement au Comité des informations sur la déclaration relative au contrôle interne. Selon l'Administration, le renforcement du dispositif de contrôle interne à l'échelle du Secrétariat est un élément clé de la réforme de la gestion portée par le Secrétaire général, compte tenu notamment de la façon dont le modèle de fonctionnement du Secrétariat évolue sous l'effet du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs. Comme indiqué dans le précédent rapport du Comité, la déclaration relative au contrôle interne est un

document qui relève du principe de responsabilité et qui décrit l'efficacité des contrôles internes d'une organisation. À cet égard, le Comité a été informé que le Secrétaire général avait récemment signé la toute première déclaration relative au contrôle interne afin de donner aux États Membres une assurance raisonnable quant à l'exécution effective et efficace des activités prescrites, à la fiabilité des rapports financiers et au respect du cadre réglementaire.

75. Selon l'Administration, la déclaration relative au contrôle interne reflète les recommandations et observations du Groupe consultatif de contrôle interne. L'Administration a en outre noté que, dans sa déclaration relative au contrôle interne, le Secrétaire général concluait que le Secrétariat avait mis en œuvre un système de contrôle efficace en 2020, mais recensait sept domaines dans lesquels il était possible d'apporter des améliorations, à savoir : a) la réservation et l'achat de billets par anticipation ; b) le respect de l'obligation de formation ; c) l'évaluation relative au pourvoi des postes en 120 jours ; d) la gestion des biens ; e) la sélection, la diligence raisonnable et le suivi des partenaires de réalisation ; f) les pratiques de gestion du risque institutionnel ; et g) les 10 principes du Comité de haut niveau sur la gestion concernant la protection des données personnelles.

76. Le Comité a été reçu les informations suivantes sur les initiatives prises et à prendre : a) examen et évaluation du cadre de contrôle interne pour la planification et la performance des programmes (en cours) ; b) mise au point d'un prototype de contrôle de la gouvernance, des risques et de la conformité intégré dans le SAP ; c) renforcement de l'intégration de la gestion du risque institutionnel et du contrôle interne ; d) affinement du questionnaire d'auto-évaluation pour 2021 ; et e) soutien aux plans de remédiation et suivi de ces plans. Le Comité a également eu une discussion avec le Groupe consultatif de contrôle interne, au cours de laquelle les deux organes ont échangé des points de vue et des idées concernant la déclaration relative au contrôle interne.

77. Le Comité saisit cette occasion pour féliciter l'Organisation d'avoir réussi à publier sa première déclaration relative au contrôle interne. Le Comité note également le rôle important que le Groupe consultatif de contrôle interne a joué pour guider l'Organisation dans ce travail. Le Comité est heureux de constater que sa recommandation antérieure sur la pertinence d'un module Gouvernance, risque et conformité qui soit pleinement opérationnel pour la publication de la déclaration relative au contrôle interne est en cours d'application.

78. Le Comité convient avec le Groupe consultatif que l'élaboration d'une déclaration relative au contrôle interne doit continuellement faire l'objet d'améliorations et que l'Organisation a besoin de temps pour que le processus soit parfaitement au point. Le Comité prévoit de suivre les progrès réalisés dans ce domaine, s'agissant notamment de l'affinement du questionnaire d'évaluation et du plan de remédiation.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

79. L'Administration a présenté un récapitulatif des cas de fraude et de présomption de fraude signalés sur une période de trois ans (voir tableau 5). Comme le montre le tableau, le nombre de cas de fraude signalés en 2020 a augmenté par rapport à 2019, tandis que le nombre de cas de fraude présumée a diminué, passant de 134 à 91. L'Administration a à nouveau attribué cette évolution à une amélioration du signalement, résultant : a) de la révision des directives relatives à la fraude, qui sont maintenant plus précises et définissent des échéances à respecter ; b) au signalement régulier au BSCI, par la Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, des cas de fraude et de présomption de fraude dans les demandes de remboursement des frais

médicaux (comme suite à l'observation d'audit formulée sur la question en 2018) ; c) au fait que le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, le Bureau des ressources humaines et le BSCI coordonnent étroitement leurs travaux afin de veiller à ce que tous les cas de fraude et de présomption de fraude soient signalés (comme suite à l'observation d'audit formulée sur la question en 2017).

Tableau 4
Cas de fraude ou de présomption de fraude

	<i>Fraude</i>		<i>Présomption de fraude</i>	
	<i>Nombre de cas</i>	<i>Montant estimatif (En millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Montant estimatif (En millions de dollars É.-U.)</i>
2020	20	0,2	91	32,3
2019	13	0,3	134	6,1
2018	6	3,6	26	2,9
2017	4	0,5	62	44,4

80. Dans son résumé concis, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que les 91 cas de présomption de fraude comprenaient 32 cas pour lesquels une enquête était en instance depuis plus de deux ans. Selon le BSCI, sur les 32 cas en suspens, seuls deux relevaient de la Division des enquêtes du BSCI, et avaient été réglés depuis.

81. Le Comité continue de saluer les efforts que fait l'Administration pour améliorer le signalement des cas de fraude et de présomption de fraude. Le Comité souscrit néanmoins à l'observation formulée précédemment par le Comité des commissaires aux comptes selon laquelle il convient d'en faire davantage pour améliorer le processus, notamment en veillant au règlement, par les organes d'enquête respectifs, des 32 cas en suspens.

Prestations dues à la cessation de service

82. Pour ce qui est des 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 de nouveau 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.

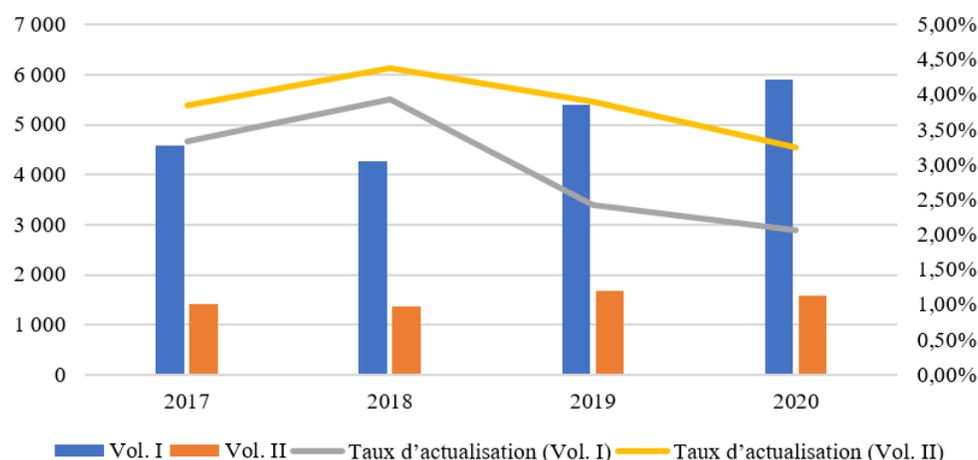
83. Selon le Comité des commissaires aux comptes, les obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service étaient passés de 5,39 milliards de dollars (Vol. I) au 31 décembre 2019 à 5,89 milliards de dollars au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 9,3 %. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix (Vol. II), le montant de ces obligations s'établissait à 1,57 milliard de dollars au 31 décembre 2020, soit une diminution de 6,1 % par rapport au montant de 1,67 milliard enregistré l'année précédente. L'augmentation pour les deux volumes du budget avait été de 5,6 % par rapport à l'année précédente. Selon le Comité des commissaires aux comptes, les engagements au titre des avantages du personnel représentaient plus de 75 % du montant total du passif dans les états financiers des entités autres que les opérations de maintien de la paix.

84. Le Comité a également reçu un exposé de l'Administration concernant les obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. L'Administration a indiqué que, pour l'exercice 2020, elle avait été en mesure de faire une évaluation plus précise des obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, car elle avait pris en compte la date d'entrée en fonctions initiale fournie par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, paramètre qui lui faisait défaut auparavant (voir fig. V). Pour l'évaluation actuarielle de 2021, l'Administration a noté que : a) la date d'entrée en fonctions serait remplacée par la période de participation effective au régime d'assurance maladie des Nations Unies ; et b) la part du passif au titre des retraités serait imputée sur la base de données réelles (respectivement 85 % pour le Vol. I et de 15 % pour le Vol. II).

Figure V

Obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

(En dollars des États Unis)



85. Le Comité a également été informé que, dans sa résolution [73/279 B](#), l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général d'envisager d'autres moyens d'améliorer l'efficacité et de maîtriser les coûts, notamment pour ce qui était des prestations auxquelles auraient droit les fonctionnaires actuellement en poste et les futurs fonctionnaires, afin de réduire les dépenses de l'Organisation au titre de l'assurance maladie et de l'assurance maladie après la cessation de service. À cet égard, l'Administration avait indiqué que le rapport sur l'assurance maladie après la cessation de service serait présenté à l'Assemblée à sa soixante-seizième session.

86. Le Comité réaffirme que, selon lui, le fait que les obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service représentent la majeure partie du passif total de l'ONU constitue en soi un risque majeur qu'il importe de maîtriser. La stratégie actuelle de financement par répartition n'est peut-être pas la meilleure façon de gérer ce risque. Le Comité recommande donc que l'Assemblée générale envisage d'autres stratégies de financement de l'assurance maladie après la cessation de service pour atténuer ce risque.

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

87. Durant la période considérée, en plus de se réunir périodiquement avec le BSCI, le Comité 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 offert une occasion privilégiée de coopérer.

88. Le Comité a sollicité les vues des trois organes de contrôle, qui ont tous mis en avant, dans leurs commentaires, les mécanismes de coordination existants, notamment la mise en commun de leurs programmes de travail. À l'occasion de réunions tenues séparément avec le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection et le BSCI, le Comité 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, dont l'objectif était d'éviter tout chevauchement d'activités. Le Comité estime que cette coordination offre l'avantage de multiplier les possibilités de coopération entre ces organes.

89. En décembre 2020, le Comité a par ailleurs tenu virtuellement une cinquième réunion des représentants des comités de contrôle du système des Nations Unies. Y ont participé 29 représentantes et représentants de 22 comités de contrôle d'entités du Secrétariat, des fonds et programmes et des institutions spécialisées des Nations Unies.

90. Les débats de cette réunion se sont inscrits dans le prolongement des réunions précédentes et ont porté notamment sur les difficultés communes rencontrées par les comités de contrôle des organismes des Nations Unies dans l'exercice de leurs activités et sur les possibilités de recensement de leurs bonnes pratiques. Les participants se sont concentrés sur la manière dont les entités gèrent les risques liés à la cybersécurité, notamment sur la nécessité d'accroître les investissements à l'échelle du système dans la sécurité de l'information en général, sur l'évaluation de la robustesse de la gestion du risque institutionnel dans le système, en tant qu'outil-clé du Programme 2030 ; et sur la nécessité d'une vision intégrée de la gestion du capital humain du système des Nations Unies, y compris la façon de planifier la main-d'œuvre de demain.

91. Les participants à la session ont également examiné l'état d'avancement de l'application de la recommandation du Corps commun d'inspection sur l'auto-évaluation figurant dans son rapport (JIU/REP/2019/6). Les participants ont noté la pertinence de cette recommandation et ont appris que diverses entités s'étaient engagées dans le processus d'auto-évaluation, tandis que d'autres, dont le Comité, étaient en train de terminer l'exercice.

92. 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, le Secrétaire général a souligné les progrès accomplis en la matière par les entités concernées.

F. Coopération et accès

93. Le Comité 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 est heureux 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

94. 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, 25, 33, 39, 43, 47, 50, 56, 60, 61, 65, 67, 73, 77, 78, 81 et 86.
