

Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies*

Déclaration relative au contrôle interne

Responsabilités

1. En ma qualité de Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, je suis responsable de l'administration de l'Organisation et de l'exécution de ses mandats, programmes et activités, ainsi que du maintien d'un dispositif de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, de la réalisation des objectifs sous la forme de rapports financiers et non financiers fiables, d'opérations efficaces et efficientes et du respect des règlements, règles et politiques, et pour prévenir et détecter les actes frauduleux. Dans le cadre de mon programme de réforme, j'ai délégué aux chefs d'entités le pouvoir de gérer les ressources humaines, financières et matérielles en vertu du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. En outre, chaque personne au sein de l'Organisation a, à des degrés divers de responsabilité, des devoirs à accomplir en matière de contrôles internes en vertu de ces règlements et règles.

Responsabilités liées aux contrôles internes

2. Le dispositif de contrôle interne vise davantage à réduire et à maîtriser qu'à éliminer le risque de défaillance dans la réalisation des objectifs de l'Organisation. Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par la direction d'une entité et d'autres membres du personnel, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication de l'information et à la conformité. Il fait partie des fonctions clés de la direction et est une partie intégrante du processus global de gestion des opérations. Les responsabilités suivantes incombent à la direction du Secrétariat de l'ONU à tous les niveaux :

- instaurer un climat et une culture propices à l'exercice d'un contrôle interne efficace ;
- cerner et évaluer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, y compris le risque de fraude et de corruption ;
- énoncer et mettre en œuvre des politiques, des plans, des normes de fonctionnement, des procédures, des systèmes et diverses activités de contrôle pour gérer les risques associés à toute exposition au risque qui aura été décelée ;
- assurer une bonne circulation de l'information et une communication efficace afin que chaque membre du personnel des Nations Unies dispose des informations nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ;
- veiller au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

* Dans ce contexte, le Secrétariat comprend les missions de maintien de la paix et des entités autres que les opérations de maintien de la paix, à savoir le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

3. Le dispositif de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU fonctionne en permanence à tous les niveaux de l'Organisation grâce à des méthodes de contrôle établies pour garantir la réalisation des objectifs.

Situation opérationnelle du Secrétariat de l'ONU

4. Opérant au niveau mondial, souvent dans des contextes très difficiles, le Secrétariat de l'ONU est exposé à des situations dans lesquelles il existe un risque inhérent élevé. La situation en matière de sécurité dans chaque pays dans lequel le Secrétariat opère est suivie de très près. Des décisions stratégiques sont prises, le cas échéant, pour adapter les opérations et pour gérer et atténuer les risques auxquels le personnel est exposé. En outre, l'Organisation fait face à des risques considérables, en raison de la complexité de ses opérations et de la portée de ses mandats. Tous les risques importants au niveau du Secrétariat sont consignés dans un inventaire officiel des risques, qui fait l'objet d'un examen régulier par les cadres supérieurs et les auditeurs internes et externes.

Dispositif de contrôle interne et gestion des risques

5. Le **dispositif de contrôle interne** du Secrétariat de l'ONU, qui prend la forme de dispositions d'ordre statutaire et réglementaire, de textes administratifs, de politiques, de processus et de procédures que tous les membres du personnel sont tenus de respecter, vise à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'Organisation, la communication d'informations financières et non financières fiables, l'efficacité et l'efficience des opérations et le respect des dispositions d'ordre statutaire et réglementaire, grâce notamment à la prévention et à la détection des actes frauduleux. Le dispositif de contrôle interne de l'ONU est conforme aux critères établis dans le Référentiel intégré de contrôle interne publié par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) en 2013.

6. La politique de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation (A/66/692, annexe), qui a été approuvée par le Comité de gestion en mai 2011, définit une méthode cohérente d'évaluation, de traitement et de surveillance des risques et de communication de l'information y relative. Le dispositif est conçu pour traiter à la fois les risques stratégiques associés à l'exécution des mandats et des objectifs définis dans la Charte des Nations Unies et par les principaux organes de l'ONU, ainsi que les risques inhérents aux opérations quotidiennes qui soutiennent la réalisation de ces mandats. Il définit une méthode souple qui est entièrement compatible avec les différentes pratiques de gestion des risques déjà adoptées par l'Organisation.

7. En 2014, le Secrétaire général a approuvé un **inventaire des risques** commun à l'ensemble de l'Organisation conçu comme un instrument qui récapitule les risques stratégiques les plus importants pour l'ensemble du Secrétariat, ainsi que la structure de gouvernance connexe servant à soutenir la mise en œuvre.

8. La lutte contre la fraude et la corruption au Secrétariat de l'ONU incombe au premier chef à l'ensemble du personnel, y compris la direction, et les autres personnes avec lesquelles le Secrétariat collabore (comme les prestataires extérieurs). En 2016, le Secrétariat s'est doté d'un dispositif de lutte contre la fraude et la corruption (ST/IC/2016/25) pour donner des orientations et des informations aux fonctionnaires et aux autres membres du personnel sur les moyens dont il dispose pour prévenir, détecter et dissuader la fraude et la corruption, y répondre et en rendre compte. Il applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption.

9. À la suite d'une évaluation spécifique des risques, le Comité de gestion a approuvé un **inventaire des risques de fraude et de corruption** ciblé pour le Secrétariat, à sa réunion du 28 février 2018.

10. Il a été procédé à une nouvelle **évaluation des risques dans tout le Secrétariat** en 2019. Le nouvel inventaire des risques comprend des définitions des risques, une analyse complète des principaux facteurs de risque, une description des contrôles déjà établis par l'administration et un aperçu des stratégies potentielles de gestion des risques. Dans le cadre de l'évaluation des risques, chaque risque a été noté sous l'angle de la probabilité et de l'impact (exposition au risque). À l'issue d'une évaluation de l'efficacité des contrôles mis en place pour atténuer un risque donné, le niveau de risque résiduel a été choisi comme point de départ pour définir les mesures appropriées.

11. Le 26 mai 2021, j'ai signé la toute première déclaration relative au contrôle interne. Dans cette déclaration, j'ai cité six domaines dans lesquels il était possible d'apporter de nouvelles améliorations.

Examen de l'efficacité des procédures de contrôle interne

12. L'examen de l'efficacité du système de contrôle interne du Secrétariat repose sur les éléments suivants :

a) **le questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne** rempli et **la déclaration d'assurance** envoyés par les responsables d'entités. Le questionnaire a été utilisé par chaque entité pour examiner tous les contrôles clés et évaluer la conformité. Les chefs d'entités ont étayé leurs réponses par des éléments factuels et une description des mesures prises ou prévues. Les résultats de l'exercice d'auto-évaluation ont été examinés attentivement, les mesures de contrôle ont été adaptées, le cas échéant, et des plans d'action ont été élaborés pour traiter les domaines à améliorer s'il y avait lieu ;

b) une analyse de divers **indicateurs clés de performance** relatifs aux contrôles internes mis au point par le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Au sein de ce dernier, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a procédé à un suivi régulier et systématique des progrès réalisés par rapport aux indicateurs clés de performance figurant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires. En outre, les **tableaux de bord de gestion** fournissent en temps réel des données provenant d'Umoja (le progiciel de gestion intégré) et d'autres progiciels, ainsi que des analyses de tendances et divers rapports analytiques à l'équipe de direction, au Comité de gestion et aux organes de contrôle de l'ONU ;

c) les recommandations émanant du **Bureau des services de contrôle interne**, du **Corps commun d'inspection** et du **Comité des commissaires aux comptes**. Ces recommandations fournissent des informations objectives sur la conformité et l'efficacité du contrôle.

Statut des questions relatives au contrôle interne en 2021

13. Les réponses fournies par les chefs d'entité au questionnaire d'auto-évaluation de 2021 font partie intégrante de l'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU, qui repose sur le Référentiel intégré de contrôle interne du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway

(2013)¹, et la mesure dans laquelle chaque entité s'y conforme. Sur la base du questionnaire, des indicateurs clés de performance et des recommandations des organes de contrôle interne et externe, les chefs d'entité ont fourni une assurance sur l'efficacité des contrôles internes dans les domaines placés sous leur responsabilité.

14. Les mécanismes décrits ci-dessus ont permis de décider qu'il convenait d'apporter des améliorations en 2021 à cinq points qui avaient été mis en évidence dans la déclaration de 2020 relative au contrôle interne :

a) *application de procédures de gestion des biens liées à la longueur du processus de réforme des biens et à une grande quantité de biens inutilisés.* L'accent continu d'être mis sur l'utilisation efficace des ressources, y compris du matériel. La levée de nombreuses restrictions concernant les voyages qui avaient été mises en place du fait de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a permis à l'Organisation de reprendre ses activités de gestion des biens et d'y apporter des améliorations. En particulier, la couverture des vérifications physiques a été élargie, la réforme du matériel a été achevée plus rapidement et le nombre d'articles ayant un numéro de série qui étaient détenus en stocks a été réduit, tandis que le nombre d'articles détenus au-delà de leur durée de vie a augmenté légèrement. Le dispositif de gestion du matériel et le dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement (entré en vigueur en 2021) encadrent la gestion et le contrôle des biens de l'Organisation et permettent de surveiller activement les opérations et les processus de gestion des biens de façon à atteindre les objectifs chiffrés et les cibles fixés. L'Organisation s'efforce d'améliorer en permanence ses dispositifs et ses capacités de suivi de sorte que son matériel soit utilisé au mieux. Elle s'attache également à renforcer la planification de la chaîne d'approvisionnement pour mieux prévoir les besoins et réduire les stocks inutilisés. L'un des principaux éléments qui prêtent plus de fiabilité à la planification de la demande consiste à savoir de manière précise et fiable où en sont les stocks ;

b) *élaboration et tenue à jour des inventaires des risques approuvés par le comité de gestion des risques ou le chef de l'entité.* La mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel à tous les niveaux du Secrétariat reste un élément essentiel de ma vision pour une Organisation plus efficace et efficiente. Une politique et une méthode de gestion des risques ont été établies et mises en œuvre au niveau central avec succès. Les entités ont continué de se doter d'inventaires des risques, et le nombre d'entités qui tiennent leur propre inventaire a dépassé les attentes fixées dans le système de suivi des avantages accessible sur le site suivant : reform.un.org. On continuera de s'attacher à intégrer la gestion des risques dans les mécanismes de décision stratégiques et opérationnels ;

c) *application des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion.* L'Organisation continue de mener des activités de sensibilisation pour que les ressources destinées aux voyages soient utilisées de manière avantageuse. Le taux d'application des directives imposant l'achat des billets 16 jours au moins avant le départ est resté stable en 2021 et l'Organisation continue d'exploiter des outils analytiques pour mesurer les progrès, notamment le tableau de bord de suivi des indicateurs de responsabilité et les rapports trimestriels sur les indicateurs clés de performance établis par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité ;

d) *mise en œuvre des processus de ressources humaines relatifs au recrutement de talents.* Je suis déterminé à continuer de renforcer le dispositif de

¹ Il y a carence grave dans le dispositif de contrôle interne lorsque la direction détermine qu'un élément et qu'un ou plusieurs principes pertinents sont absents ou ne fonctionnent pas ou que les éléments ne fonctionnent pas ensemble.

sélection du personnel pour que l'Organisation puisse trouver, attirer et recruter des talents divers de manière efficace et équitable de façon à mener à bien les activités qui lui sont confiées et à parvenir à la parité des genres et à une représentation géographique équilibrée. Depuis 2019, l'Organisation a ajouté un certain nombre d'outils de recrutement à la plateforme en ligne de gestion des aptitudes, qui réduisent les opérations manuelles. Ces outils n'ayant pas reçu l'accueil escompté, en 2021 elle a lancé une étude pour cerner et régler les problèmes qui se posaient. Les recommandations issues de l'étude sont en cours d'examen et des mesures seront prises en vue de mettre l'accent sur la qualité, l'efficacité et la diversité dans la procédure de recrutement. Par ailleurs, les dérogations aux instructions administratives relatives aux ressources humaines sont généralement signalées conformément aux procédures en vigueur et des améliorations ont été constatées ; de nouvelles orientations ont également été données et un suivi a été mis en place pour que les dérogations soient signalées promptement et accompagnées de toutes les informations nécessaires ;

e) *application de 10 principes sur la protection des données personnelles et la vie privée.* L'Organisation mène actuellement les dernières consultations relatives à sa politique de confidentialité et de protection des données, qui une fois promulguée, sera suivie d'un programme complet de confidentialité et de protection. Dans le cadre de ce programme, le Bureau de l'informatique et des communications définira et approuvera les normes de contrôle technique en matière de protection des données et de confidentialité pour le Secrétariat. Les personnes chargées du contrôle des données seront chargées d'intégrer les contrôles qui auront été approuvés dans les systèmes correspondants. La nouvelle politique devrait entrer en vigueur au second semestre de 2022, une fois que la procédure de promulgation aura été menée à bien avec toutes les parties prenantes.

15. En outre, trois nouveaux domaines dans lesquels il existe des possibilités d'amélioration ont été recensés. Grosso modo, ceux-ci se rapportent :

a) *au contrôle de l'exécution des programmes et des projets.* Je m'engage à continuer de renforcer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les résultats. Le suivi périodique et systématique des programmes fait partie intégrante des responsabilités de la direction et des membres du personnel habilités à prendre des décisions : ils sont tenus d'honorer leurs engagements et d'obtenir des résultats de qualité dans les délais fixés et de manière économique. Le déploiement de la solution de planification stratégique et de gestion des programmes, qui est un module d'Umoja, permet au personnel d'appliquer systématiquement des processus de planification, de suivi et de communication de l'information robustes et agiles et de disposer de données pour corroborer les résultats. Un indicateur relatif au suivi de l'exécution des programmes figure dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, ce qui facilite la gestion des programmes. Des tableaux de bord présentant les informations de suivi sous forme visuelle sont en cours d'élaboration. L'Organisation continuera également de renforcer le recours aux évaluations au moyen de politiques d'évaluation propres à chaque entité ; l'évaluation joue un rôle essentiel en ce qui concerne l'apprentissage et la transparence tout au long du cycle de gestion des programmes ;

b) *à la gestion de la conduite et de la discipline.* Dans sa résolution 74/271 du 13 avril 2020 sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un dispositif d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale a insisté sur le fait qu'il incombait tout particulièrement aux hauts fonctionnaires de donner le ton et de définir des normes qui permettaient d'enraciner la culture de la responsabilité et de l'intégrité personnelle au Secrétariat, ce qui avait des répercussions sur l'exécution des mandats

et la réputation de l'Organisation. Le Secrétariat continue d'investir dans une culture de la responsabilité. Il s'attache à ce que tous les membres du personnel, y compris le personnel de direction, suivent les cours obligatoires relatifs aux normes de conduite. Des outils pratiques axés sur la gestion des risques et le signalement des fautes, comme les outils de gestion des risques de faute, aident les entités à gérer les risques de manière cohérente dans l'ensemble du Secrétariat. Le système de suivi de la gestion des dossiers, qui sert à l'enregistrement, au suivi et à la communication d'informations sur toutes les allégations de faute, a pour objet de renforcer la capacité de l'Organisation de garantir que les fautes, y compris l'exploitation et les atteintes sexuelles, ne restent pas impunies ;

c) *à la cybersécurité.* Les conséquences potentielles des lacunes en matière de cybersécurité vont au-delà de la perturbation des infrastructures, des systèmes informatiques et des systèmes de communication, ainsi que de la quantité de données à risque et du nombre de comptes utilisateurs qui pourraient être compromis à la suite d'une cyberattaque. Il en va de la capacité de l'ONU d'exécuter les tâches qui lui ont été confiées et de sa crédibilité vis-à-vis de ses membres et des bénéficiaires de son action. Se fondant sur le précédent plan d'action approuvé par l'Assemblée générale et sur les enseignements qui en ont été tirés, le Bureau de l'informatique et des communications élabore actuellement un projet complet portant sur des initiatives en matière de cybersécurité qui permettront de faire face à ces risques majeurs.

16. Enfin, des mesures adéquates ont été prises pour remédier à des lacunes qui avaient été décelées dans deux domaines en 2020 et ceux-ci ne présentent donc plus de risques majeurs pour la réalisation des objectifs de l'Organisation :

a) *apprentissage et perfectionnement.* En 2021, le nombre total de membres du personnel ayant suivi tous les cours obligatoires a augmenté de manière notable, ce qui a réduit considérablement l'exposition de l'Organisation aux risques existant dans une série de domaines opérationnels. La circulaire du Secrétaire général sur les programmes de formation obligatoires de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2018/4) est en cours de révision : on y trouvera des orientations actualisées sur les cours que le personnel est tenu de suivre et sur les mesures à prendre en cas de non-respect ;

b) *suivi, évaluation et contrôle des partenaires d'exécution.* L'ONU s'attache à doter les directeurs et directrices de meilleurs outils de façon à renforcer la sélection, la gestion et le suivi des partenaires d'exécution et ainsi garantir la réalisation des activités et la fourniture des produits convenus. Par exemple, le module Umoja d'attribution des subventions, qui sert à effectuer des transactions avec les partenaires tout au long du cycle de vie d'un projet, a contribué à l'amélioration des résultats obtenus par les entités dans ce domaine. Dans mon onzième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/76/644), je me suis engagé à publier des orientations renforcées concernant les modalités de participation des partenaires d'exécution en 2022. De nouvelles améliorations ont été apportées à la gestion des partenaires d'exécution en août 2021, lorsque le Secrétariat a rejoint le Portail des partenaires des Nations Unies, plateforme en ligne qui permet de procéder à des vérifications concernant les partenaires potentiels de manière centralisée, normalisée et harmonisée.

Attestation

17. Tous les contrôles internes ont des limites inhérentes – ils peuvent notamment être contournés – et ne peuvent donc fournir qu’une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication de l’information et à la conformité. De plus, l’évolution de la situation fait que leur efficacité peut varier au fil du temps.

18. Compte tenu de ce qui précède, je conclus qu’à ma connaissance et selon les informations dont je dispose, le Secrétariat de l’ONU a fonctionné dans le cadre d’un dispositif efficace de contrôle interne en 2021, conformément à ce qui est indiqué plus haut et au Référentiel intégré de contrôle interne du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (2013).

19. Le Secrétariat de l’Organisation des Nations Unies s’engage à traiter les questions de contrôle interne et de gestion des risques recensées ci-dessus dans le cadre de l’amélioration continue de ses contrôles internes.

Le Secrétaire général
(*Signé*) António **Guterres**
New York, le 28 juin 2022
