

# Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies\*

## Déclaration relative au contrôle interne pour les opérations de 2023

### 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 grandes fonctions 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. Pour s'acquitter de sa mission première, le Secrétariat des Nations Unies assure ses fonctions dans 474 lieux d'affectation dans le monde, dans des environnements parfois difficiles et imprévisibles, notamment en ce qui concerne la sécurité de son personnel, et est donc exposé à des situations présentant un niveau élevé de risque inhérent. Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies permet aux opérations et aux programmes de l'ONU de remplir des mandats divers et variés, notamment dans des environnements à haut risque. Afin d'atténuer les risques de manière efficace, en 2023, l'Organisation a réalisé une évaluation complète des risques et révisé l'inventaire des risques du Secrétariat. L'inventaire révisé témoigne des changements intervenus dans le profil de risque de l'Organisation et met en évidence les risques critiques qui pèsent sur la mise en œuvre des activités décidées par le Secrétariat. En 2023, quatre nouveaux risques critiques ont été signalés : 1) l'assistance humanitaire ; 2) la désinformation et la communication de crise ; 3) le climat politique ; 4) l'exploitation et les atteintes sexuelles. Compte tenu de l'inventaire des risques du Secrétariat, les gestionnaires sont tenus de tenir des inventaires des risques au niveau de leur entité, ce qui renforce leur capacité de s'acquitter efficacement de leurs mandats. Ces inventaires sont régulièrement examinés par les hauts responsables et par les auditeurs internes et externes.

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

5. Le **dispositif de contrôle interne** du Secrétariat de l'ONU se compose 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. Il 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 globale 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.

7. Depuis 2014, l'Organisation tient un inventaire des risques du Secrétariat, un instrument qui récapitule les risques stratégiques les plus importants pour l'ensemble de l'Organisation, ainsi que la structure de gouvernance connexe servant à soutenir la mise en œuvre. La dernière version de l'inventaire a été approuvée par le Comité de gestion en novembre 2023, à l'issue d'une évaluation détaillée des risques. Le nouvel inventaire des risques du Secrétariat 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 des mesures appropriées. Une équipe spéciale chargée de la gestion globale des risques met à jour et réexamine périodiquement les plans de traitement des risques du Secrétariat et tient le Comité de gestion informé. L'inventaire des risques du Secrétariat continue d'orienter l'établissement des futures déclarations relatives au contrôle interne.

8. 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. Les risques de fraude et de corruption ont été pleinement évalués dans le cadre de la récente évaluation des risques du Secrétariat. Afin de renforcer la lutte contre la fraude et la corruption, le Secrétariat a publié un manuel de sensibilisation à la fraude et à la corruption à l'usage du personnel, fruit de consultations approfondies avec ses entités. Le manuel a été publié à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption, le 9 décembre 2022. En mars 2023, le Comité de gestion a également établi et approuvé une stratégie de sensibilisation à la fraude et à la corruption, outil essentiel de prévention et de détection de la fraude au Secrétariat, de lutte contre la fraude et de promotion d'une solide culture de lutte contre la fraude et la corruption.

### **Examen de l'efficacité des procédures de contrôle interne**

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

a) le **questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne** rempli et l'**attestation d'assurance** envoyés par les chefs d'entités. Les entités se sont servies du questionnaire pour examiner 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'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 des services tels que 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 améliore continuellement la deuxième ligne de défense en veillant à l'utilisation fréquente des **tableaux de bord de gestion** et en effectuant un suivi régulier des performances par rapport aux indicateurs clés de performance du dispositif de délégation des pouvoirs. 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.

## Le point sur les questions relatives au contrôle interne en 2023

11. Les réponses fournies par les chefs d'entité au questionnaire d'auto-évaluation de 2023 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), et de la mesure dans laquelle chaque entité s'y conforme<sup>1</sup>. Sur la base du questionnaire, des indicateurs clés de performance et des recommandations des organes de contrôle interne et externe, les chefs d'entités ont fourni une assurance sur l'efficacité des contrôles internes dans les domaines placés sous leur responsabilité.

12. Grâce aux mécanismes décrits ci-dessus, des améliorations ont été apportées à l'évaluation des contrôles internes concernant les huit points signalés dans la déclaration relative au contrôle interne de 2022. Malgré ces améliorations, ces points sont toujours mentionnés dans le cadre de l'exercice 2023, parce que le niveau de maturité souhaité n'a pas encore été atteint.

a) *Application des processus de gestion des biens.* L'examen de la performance de la gestion des biens pour 2023, qui visait les entités du Secrétariat, a mis en évidence que des améliorations avaient été apportées dans certains domaines, tandis que, dans d'autres, les choses étaient restées stables par rapport à 2022. Le calendrier de cession des biens provenant de ventes commerciales a été considérablement amélioré, tout comme la vérification physique obligatoire de tous les types de biens, notamment les biens immobilisés, les biens non immobilisés et les biens en stock. Des progrès ont également été constatés dans la gestion des biens en stock depuis plus de six mois et des biens ayant dépassé leur durée de vie. Des mesures sont en cours de déploiement pour améliorer l'intégrité et l'exactitude des données, une préoccupation persistante et une faiblesse connue de la gestion des biens. Elles visent à améliorer le suivi de l'espérance de vie et à assurer une mise à jour rapide des informations dans Umoja afin de soutenir la chaîne d'approvisionnement et les activités de gestion des biens. L'amélioration continue et le suivi vigilant des contrôles internes dans le domaine de la gestion de bien restent une priorité. Le dispositif de gestion des biens et le dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement sont tous deux indispensables à une gouvernance et à un contrôle efficaces des actifs de l'Organisation, en ce qu'ils apportent un appui essentiel à l'application et à l'interprétation cohérentes du Règlement financier et des règles de gestion financière.

b) *Application des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion.* En 2023, le volume de voyages a augmenté et le respect des directives imposant l'achat des billets 16 jours au moins avant le départ s'est amélioré de 10 % par rapport à 2022. L'utilisation du tableau de bord permettant de suivre les indicateurs relatifs à l'application du principe de responsabilité et du tableau de bord regroupant des statistiques sur les voyages a aidé les bureaux à repérer et à traiter les causes du non-respect et à améliorer le taux de conformité. En outre, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a lancé un projet pilote en collaboration avec les entités afin de repérer les possibilités d'amélioration des performances.

c) *Mise en œuvre des processus de ressources humaines relatifs au recrutement et à la gestion des talents.* Un climat d'austérité financière et de réduction des effectifs a dominé le second semestre de 2023 : les activités d'embauche ont été

---

<sup>1</sup> 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.

suspendues et la priorité donnée à un personnel réduit, ce qui s'est répercuté sur les calendriers de recrutement ainsi que sur les initiatives de diversification du personnel et sur la réalisation des objectifs de représentation géographique et d'égalité des genres. La mise en œuvre des décisions prises par l'Assemblée générale dans sa résolution [77/278](#) se poursuit néanmoins, avec la progression du programme de sélection du personnel 2.0, la révision de la stratégie de représentation géographique et le recours aux indicateurs clés de performance dans les contrats de mission des cadres supérieurs, entre autres initiatives. Enfin, afin d'améliorer la communication de données sur les dérogations aux instructions administratives relatives aux ressources humaines, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a mis à jour les orientations qui précisent le champ d'application de ces dérogations et a continué d'étudier les solutions qui permettraient de consolider le contrôle approfondi dans le cadre du dispositif de délégation des pouvoirs.

d) *Application des 10 principes relatifs à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée adoptés par le Comité de haut niveau sur la gestion en 2018.* L'Organisation vise à renforcer la protection des données et le respect de la vie privée, et à garantir la circulation, l'utilisation et le partage responsables des données personnelles par les entités du Secrétariat à l'appui de leur mandat. Suite aux initiatives de collaboration entreprises tout au long de l'année 2023, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution [78/252](#) du 22 décembre 2023, la création du Bureau de la protection des données et de la confidentialité, un service indépendant relevant du Secrétariat. Le Bureau assurera une supervision, une coordination et une orientation centralisées et efficaces de l'exécution du programme de protection des données et de la confidentialité du Secrétariat, notamment la politique adoptée le 13 mars 2024 ([ST/SGB/2024/1](#)), qui vise à établir un cadre général pour la protection des données et de la confidentialité au Secrétariat, ainsi que les textes administratifs y afférents. En outre, le Bureau travaillera en étroite collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications à la conception et à l'approbation de mesures de protection technique en la matière pour l'ensemble de l'Organisation, et fournira des conseils concernant leur adoption, comme le prévoit la politique ;

e) *Contrôle et évaluation de l'exécution des programmes et des projets.* L'Organisation a continué d'accroître sa capacité d'obtenir les résultats escomptés de manière plus efficace et plus efficiente. Les entités du Secrétariat ont communément utilisé l'application de gestion stratégique pour contrôler l'état d'avancement des produits et résultats approuvés, ce qui a aidé les gestionnaires à suivre plus efficacement l'exécution de leurs programmes. Les gestionnaires ont continué de recourir de plus en plus à la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, qui leur fournit des informations globales et à jour sur les projets, pour les projets financés au moyen de contributions volontaires. Les modèles de données de cet outil ont été mis en pratique pour permettre la création de rapports personnalisés au moyen d'Umoja Analytics afin d'améliorer la prise de décision fondée sur les données. En outre, le tableau de bord intégré destiné aux gestionnaires de projets, qui permet de mieux voir les liens qui existent entre les résultats substantiels et les données financières, a été mis en service. Enfin, la promotion d'une culture de l'évaluation interne dans les entités du Secrétariat fait partie intégrante du renforcement de l'exécution des programmes. En 2023, les progrès en matière de renforcement de l'évaluation au Secrétariat se sont poursuivis : les entités ont reçu de l'aide du Bureau des services de contrôle interne concernant les méthodes d'évaluation et l'assurance qualité, et de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité concernant la gestion de l'évaluation. Les principales activités qui ont été réalisées sont notamment a) le réexamen et la révision de l'instruction administrative relative à l'évaluation au

Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([ST/AI/2021/3](#)) ; b) l'organisation de consultations individuelles avec 17 entités sur leurs besoins en matière d'appui ; c) l'information du Comité de gestion de l'évaluation sur les progrès réalisés, dont un point annuel fait par la présidence du Comité à l'intention du Comité de gestion du Secrétariat de l'ONU sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'instruction administrative. L'instruction administrative révisée devrait être promulguée en 2024 ; l'appui qu'apportent à sa mise en œuvre le Bureau des services de contrôle interne et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera renforcé, grâce à des orientations et à des outils révisés, dont une communauté de pratique améliorée.

f) *Gestion de la conduite et de la discipline.* Le Secrétariat continue de progresser sur les questions de conduite et de discipline, notamment en utilisant davantage les outils de gestion des risques de faute du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et en appliquant la stratégie de sensibilisation à la fraude et à la corruption, qui comprend une série de mesures particulières assorties d'un calendrier pour compléter et rendre opérationnels des éléments précis du manuel de sensibilisation à l'usage du personnel intitulé « Fraude et corruption: ce qu'il faut savoir ». En outre, les valeurs institutionnelles sont renforcées par le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies destiné au personnel, qui énonce ce qu'est l'Organisation, ce qu'elle veut être et pourquoi chaque aspect de sa culture institutionnelle revêt de l'importance. Les efforts se poursuivent pour garantir que tous les cas de faute, notamment les comportements interdits, sont correctement consignés dans le Système de suivi de la gestion des dossiers. Grâce à la plateforme Connect de la Division du droit administratif, les meilleures pratiques et les échanges sur les expériences et les enseignements tirés ont contribué à la cohérence de l'évaluation des contrôles internes et de la notification des cas de fraude ou de présomption de fraude. En outre, des mesures continuent d'être prises pour renforcer les mécanismes de signalement de tous les cas de faute, et les hauts responsables sont encouragés à s'assurer que les enquêtes relevant de leur autorité sont menées à bien dans les délais impartis.

g) *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 et ne peuvent pas être mesurées à la seule aune de la quantité de données et du nombre de comptes utilisateurs qui sont compromis à la suite d'une cyberattaque. Un dispositif de cybersécurité prêtant le flanc à des cyberattaques peut avoir des conséquences directes sur la capacité de l'ONU d'exécuter les missions qui lui sont confiées et sur la crédibilité de l'Organisation, ainsi que sur la sûreté et la sécurité des membres du personnel et des actifs de l'ONU et sur celles des bénéficiaires de l'action de l'Organisation. Pour rendre la prévention des cyberattaques et la lutte contre les cyberattaques plus efficaces, il faut adopter une approche multidimensionnelle faisant intervenir des acteurs de tous les niveaux, des organes législatifs et directeurs et autres mécanismes de contrôle aux bureaux administratifs et fonctionnels et au personnel. 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 a élaboré un projet complet portant sur des initiatives en matière de cybersécurité qui permettront de traiter les risques majeurs. Ce projet a été présenté dans le rapport sur le plan d'équipement ([A/77/519](#)), dont l'Assemblée générale a pris note mais qu'elle n'a pas approuvé. Des solutions qui permettraient de combler les déficits de ressources y afférents au moyen des mécanismes budgétaires existants sont à l'étude, mais, en attendant, le Bureau de l'informatique et des communications continue d'apporter des améliorations chaque fois que possible, en se concentrant sur les besoins les plus urgents.

h) *Application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne.* Dans l'ensemble, si on l'envisage dans le temps, le taux d'application des recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne reste élevé. Néanmoins, il importe que les recommandations soient appliquées dans les meilleurs délais de sorte que les défaillances soient traitées et que l'on saisisse les occasions d'améliorer l'exécution. Le Bureau collabore avec les entités pour donner suite aux recommandations accusant du retard, et, en particulier, pour clore comme il convient celles auxquelles il est plus que temps de donner suite parce qu'elles ne correspondent plus à l'environnement organisationnel actuel. L'objectif est de veiller à ce que les recommandations non encore appliquées soient évaluées à la lumière des conditions actuelles et appliquées si nécessaire.

13. Aucun nouvel élément n'a été dégagé dans le cadre de l'exercice 2023.

## **Attestation**

14. 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.

15. 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 2023, 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).

16. 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 2 octobre 2024

---