



# Assemblée générale

Distr. générale  
12 août 2014  
Français  
Original : anglais

## Soixante-neuvième session

Point 130 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 pour la période du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 juillet 2014

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

#### Résumé

Le présent rapport couvre la période du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 juillet 2014, durant laquelle le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit s'est réuni à quatre reprises, sous la présidence de J. Christopher Mihm Jr. (États-Unis d'Amérique) et la vice-présidence de John F. S. Muwanga (Ouganda). L'Assemblée générale a nommé trois nouveaux membres au cours de la période considérée – Patricia X. Arriagada Villouta (Chili), Natalia A. Bocharova (Fédération de Russie) et Maria Gracia M. Pulido Tan (Philippines) –, en remplacement de trois membres dont le mandat avait expiré. Comme cela a toujours été le cas durant leur mandat, les membres du Comité ont tous assisté à toutes les sessions.

Dans la section II du présent rapport, le Comité donne un aperçu général des activités du Comité et indique la suite donnée à ses recommandations ainsi que les travaux qu'il compte mener en 2015. La section III renferme les observations détaillées du Comité, y compris celles qu'il a formulées à la demande expresse de l'Assemblée générale au sujet du réexamen du mandat du Bureau des services de contrôle interne et du projet pilote de divulgation des rapports d'audit interne.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (3 septembre 2014).

\*\* [A/69/150](#).



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	3
II. Activités du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit . . . . .	3
A. Sessions du Comité . . . . .	3
B. Suite donnée aux recommandations du Comité . . . . .	4
C. Activités envisagées pour le Comité en 2015 . . . . .	5
III. Observations détaillées du Comité . . . . .	6
A. Suite donnée aux recommandations des organes de contrôle de l'ONU . . . . .	6
B. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne . . . . .	11
C. Efficacité, efficience et impact des activités d'audit et des autres fonctions du Bureau des services de contrôle interne . . . . .	12
D. Information financière . . . . .	26
E. Coordination entre les organes de contrôle des Nations Unies . . . . .	28
F. Coopération et accès . . . . .	29
IV. Conclusion . . . . .	29

## I. Introduction

1. Par sa résolution [60/248](#), l'Assemblée générale a créé le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit en tant qu'organe subsidiaire chargé d'exercer des fonctions consultatives spécialisées et de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités de contrôle. Par sa résolution [61/275](#), elle a approuvé son mandat et les critères de sélection de ses membres, qui sont énoncés en annexe à ladite résolution. Conformément à son mandat, le Comité est autorisé à se réunir au maximum quatre fois par an. Il a tenu 27 sessions depuis sa création, en janvier 2008.

2. Comme le prévoit son mandat, le Comité présente tous les ans un rapport dans lequel il récapitule ses activités et donne des avis à l'Assemblée générale. Le présent rapport annuel, le septième du genre, couvre la période du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 juillet 2014.

3. Dans sa résolution [68/21](#), rappelant le paragraphe 13 de sa résolution [64/263](#), l'Assemblée générale a invité le Comité à continuer de lui donner, dans le cadre de son mandat et selon qu'il le jugerait nécessaire, des avis sur certaines questions ayant trait à l'efficacité, à l'efficience et à l'incidence des activités d'audit et des autres fonctions de contrôle du Bureau des services de contrôle interne (BSCI). En outre, au paragraphe 2 de la section III de sa résolution [67/258](#), elle l'a prié d'examiner la pratique concernant la publication des rapports d'audit interne, et de lui en rendre compte à la partie principale de sa soixante-neuvième session. Le Comité formule des observations, remarques et recommandations à ce sujet dans le corps du présent rapport, à la section III.C.

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

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

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

### A. Sessions du Comité

6. Au cours de la période considérée, le Comité s'est réuni à quatre reprises : du 11 au 13 décembre 2013 (vingt-quatrième session) et du 19 au 21 février (vingt-cinquième session), du 8 au 10 avril (vingt-sixième session) et du 9 au 11 juillet 2014 (vingt-septième session). Il a tenu toutes sessions au Siège de l'ONU.

7. Le Comité fonctionne conformément au règlement intérieur qu'il a adopté (voir l'annexe à son premier rapport annuel, paru sous la cote [A/63/328](#)). Jusqu'à présent, tous ses membres ont assisté à toutes ses sessions. Toutes ses décisions ont

été prises à l'unanimité; son règlement intérieur permet toutefois à ses membres de faire consigner leur désaccord éventuel avec les décisions prises à la majorité.

8. À la vingt-quatrième session, tenue en décembre 2013, J. Christopher Mihm Jr. (États-Unis d'Amérique) a été réélu président du Comité et John F. S. Muwanga (Ouganda) vice-président. On trouvera de plus amples renseignements concernant le Comité, dans toutes les langues officielles de l'Organisation, sur son site Web ([www.un.org/ga/iaac/](http://www.un.org/ga/iaac/)).

9. Depuis sa création, le Comité a soumis 17 rapports à l'Assemblée générale, dont deux au cours de la période considérée : le rapport annuel couvrant la période du 1<sup>er</sup> août 2012 au 31 juillet 2013 (A/68/273) et un rapport portant sur les prévisions relatives au BSCI figurant dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015, présenté par l'entremise du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/68/773).

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

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

a) La nécessité pour le BSCI d'assurer une répartition équilibrée, entre le budget ordinaire et les budgets des opérations de maintien de la paix, des crédits alloués à ses fonctions d'inspection et d'évaluation;

b) La nécessité pour le BSCI de remédier aux retards concernant l'achèvement des investigations;

c) Les meilleurs résultats attendus de l'établissement d'un plan de travail dynamique et axé sur les risques pour les investigations;

d) La nécessité pour le Comité de gestion de s'attaquer aux causes profondes de l'augmentation du nombre des recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite;

e) La nécessité pour l'Organisation de définir systématiquement, à titre prioritaire, les principaux risques devant être portés à l'attention de l'Assemblée générale;

f) La nécessité pour l'Organisation de hâter l'achèvement de l'évaluation complète de l'application du dispositif de gestion globale des risques au Secrétariat;

g) La nécessité pour l'Organisation de mettre au point une démarche intégrée de gestion du risque qui englobe toutes les unités administratives;

h) La nécessité pour l'Organisation de faire en sorte que l'Administration prenne, le cas échéant, des décisions dûment motivées sur certains aspects de l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

## C. Activités envisagées par le Comité en 2015

11. Le Comité a accompli les tâches que lui assigne son mandat en fonction du calendrier des sessions du CCQAB et de l'Assemblée générale. Il continuera à programmer ses réunions et ses activités de sorte à assurer des échanges coordonnés avec les organes intergouvernementaux et à mettre ses rapports à leur disposition en temps opportun. Lors d'un examen préliminaire de son plan de travail, il a recensé plusieurs domaines essentiels sur lesquels il fera porter les travaux de chacune de ses quatre sessions au cours de l'année financière 2015 (voir tableau ci-après).

### Plan de travail du Comité pour 2015

<i>Session</i>	<i>Domaine</i>	<i>Date prévue pour l'examen du rapport du Comité par un organe intergouvernemental</i>
Vingt-huitième	Examen du plan de travail du BSCI pour 2015 à la lumière du plan de travail des autres organes de contrôle Prévisions relatives au BSCI dans le projet de budget du compte d'appui pour les opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16 Incidences opérationnelles des problèmes et des tendances que font apparaître les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes Coordination et coopération entre organes de contrôle	Au premier trimestre 2015, par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires À la deuxième partie de la reprise de la soixante-neuvième session, par l'Assemblée générale
Vingt-neuvième	Application des recommandations des organes de contrôle Rapport du Comité sur le budget du BSCI Gestion du risque et contrôles internes Coordination et coopération entre organes de contrôle	À la deuxième partie de la reprise de la soixante-neuvième session, par l'Assemblée générale
Trentième	Incidences opérationnelles des problèmes et tendances constatés dans les états financiers et les rapports du Comité des commissaires aux comptes Prévisions relatives au BSCI dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 Coordination et coopération entre organes de contrôle Établissement du rapport annuel du Comité	Au deuxième trimestre 2015, par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires Partie principale de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale
Trente et unième	Plans de travail du BSCI pour 2016 Prévisions relatives au BSCI dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2016/17 Examen du dispositif de gestion globale du risque et de contrôles internes de l'Organisation Élection du président et du vice-président du Comité pour 2016	À la deuxième partie de la reprise de sa soixante-dixième session, par l'Assemblée générale

12. Le Comité a planifié ses travaux pour 2015 en ayant à l'esprit les principaux éléments susceptibles d'influer sur ses activités énoncés ci-dessous :

- a) La décision qu'a prise l'Assemblée générale, au paragraphe 6 de la section II de sa résolution [65/250](#), de réexaminer le mandat qui lui a été assigné;
- b) Les diverses mesures de réforme et de transformation engagées par l'Organisation, dont le dispositif d'application du principe de responsabilité, la stratégie mondiale d'appui aux missions, l'adoption des normes IPSAS, et Umoja;
- c) L'expiration en décembre 2014 du mandat (de trois ans) de deux de ses cinq membres.

### **III. Observations détaillées du Comité**

#### **A. Suite donnée aux recommandations des organes de contrôle de l'ONU**

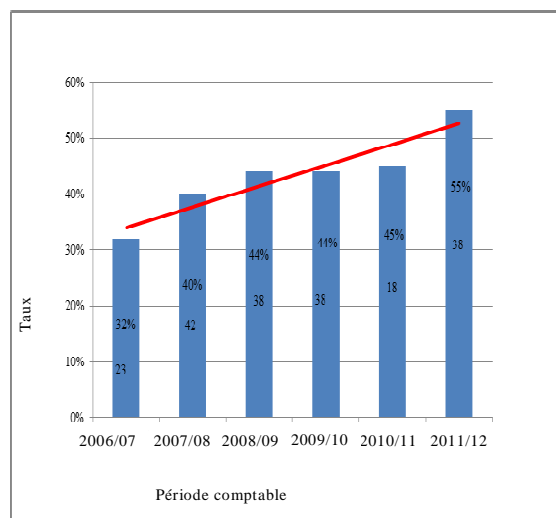
13. En vertu de l'alinéa b) du paragraphe 2 de son mandat, le Comité doit donner à l'Assemblée générale un avis sur les mesures à prendre pour que les recommandations issues des audits et autres contrôles soient effectivement mises en application. Au cours de la période à l'examen, il a examiné, comme à l'accoutumée, la suite donnée par l'administration aux recommandations des organes de contrôle.

#### **Comité des commissaires aux comptes**

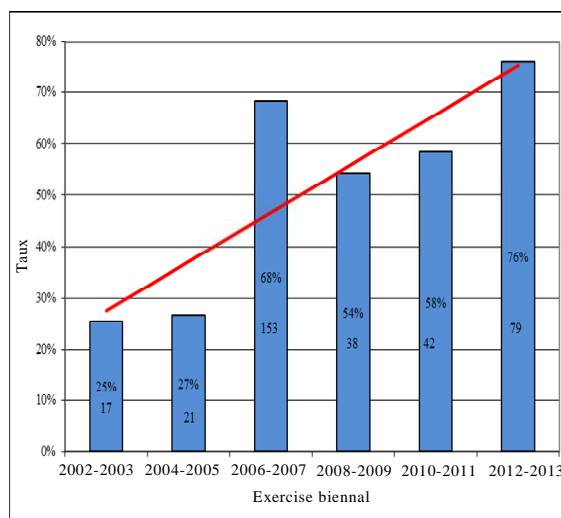
14. Selon le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix pour la période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013 ([A/68/5 \(Vol. II\)](#), chap. II), le taux d'application des recommandations faites au cours de la période comptable terminée le 30 juin 2012 était de 55 %, c'est-à-dire bien supérieur au taux de 45 % observé pour la période ayant pris fin le 30 juin 2011 (voir plus loin, fig. I.A). Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que l'Administration avait amélioré le suivi de l'application de ses recommandations et renforcé les orientations adressées aux missions pour le règlement des questions soulevées. Le Comité se félicite avec le Comité des commissaires aux comptes des progrès accomplis, tout en engageant l'administration à redoubler d'efforts pour mettre en œuvre les recommandations restantes.

Figure I  
Évolution de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes

**A. Opérations de maintien de la paix**



**B. Budget ordinaire**



15. En ce qui concerne le budget ordinaire, le Comité des commissaires aux comptes a considéré, au paragraphe 11 de son rapport sur les états financiers de l'ONU pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I), chap. II) que, vu le caractère stratégique de certaines recommandations, le taux d'exécution de 63 % observé pour l'exercice biennal 2010-2011 était satisfaisant. À l'annexe I du même rapport, il a indiqué que le taux global d'application de ses recommandations se rapportant à des périodes antérieures, qui s'établissait à 76 %, représentait un net progrès. Comme le montre la figure I.B ci-dessus, ce taux est l'un des plus importants enregistrés depuis que le Comité a commencé à examiner l'évolution des taux d'application des recommandations, c'est-à-dire depuis l'exercice biennal 2002-2003.

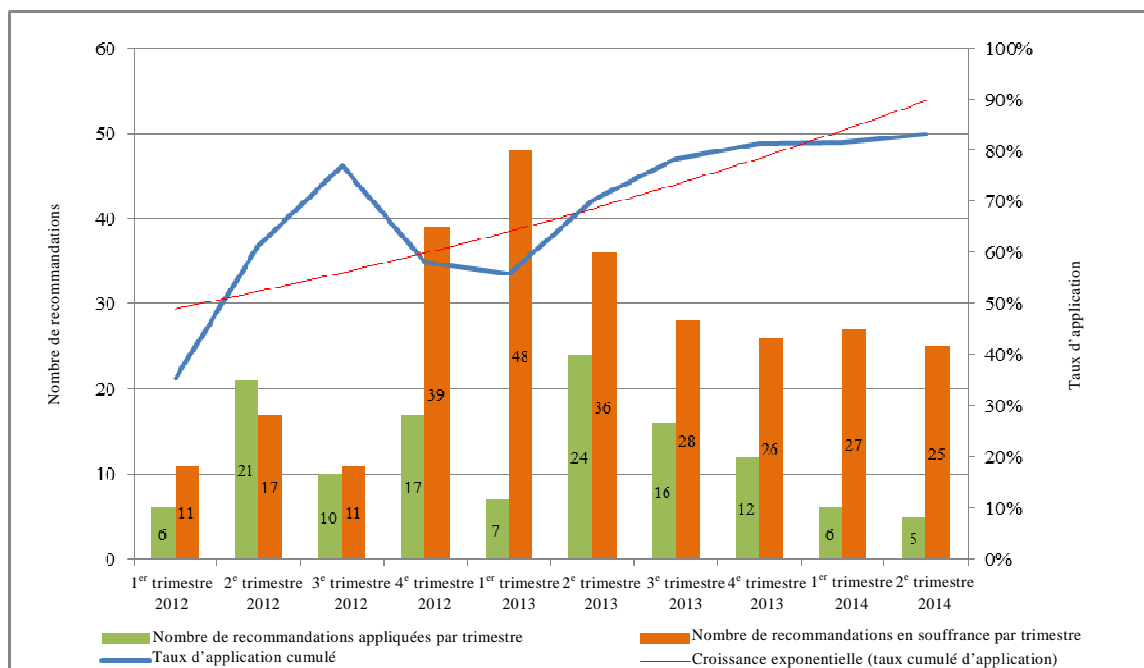
**16. Le Comité se félicite de la hausse du taux d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Il partage donc le sentiment exprimé par celui-ci et considère que l'administration a bien progressé dans la mise en œuvre desdites recommandations. Il continue de considérer à cet égard que le Comité de gestion a un rôle important à jouer pour faire en sorte que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient appliquées rapidement.**

**Bureau des services de contrôle interne**

17. Comme indiqué dans son rapport d'activité pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 30 juin 2011, paru sous la cote A/66/286 (Part I), le BSCI a modifié au 1<sup>er</sup> janvier 2012 le mode d'établissement de ses rapports d'audit et le classement de ses recommandations. Le Comité a été informé que le Comité de gestion avait modifié en conséquence la façon dont il suivait les principales recommandations restant à appliquer du BSCI. Les recommandations essentielles sont toutes portées à l'attention du Comité de gestion pour suite à donner, l'accent étant mis sur celles qui n'ont pas été appliquées dans les délais fixés. Le Comité a reçu des mises à jour

trimestrielles du BSCI et du Département de la gestion sur l'application des principales recommandations. La figure II récapitule la suite donnée aux recommandations essentielles du BSCI, en indiquant le taux d'application trimestriel cumulé et le nombre de recommandations non appliquées dans les délais.

Figure II  
Analyse des recommandations essentielles du Bureau des services de contrôle interne appliquées ou non appliquées dans les délais, par trimestre



18. Au paragraphe 22 de son précédent rapport (A/68/273), le Comité s'est déclaré préoccupé par la hausse continue du nombre de recommandations non appliquées dans les délais. Il a recommandé au Comité de gestion de déterminer les causes de cette augmentation et de veiller à ce que les gestionnaires de programmes respectent les échéances qu'ils avaient fixées pour l'application des recommandations du BSCI.

19. Au cours de ses travaux, le Comité s'est entretenu avec des représentants du Comité de gestion et du Département de la gestion et a reçu du BSCI des rapports trimestriels sur l'état d'avancement de ses principales recommandations. Il a reçu l'assurance que les questions qu'il avait soulevées étaient dûment prises en considération par toutes les parties intéressées. Par exemple, les hauts fonctionnaires étaient tenus, dans le cadre du contrat de mission passé avec le Secrétaire général, de prendre en compte l'application des recommandations des organes de contrôle dans leurs principaux indicateurs de résultats, et les directeurs de programmes étaient invités à fixer des échéances réalistes pour la mise en œuvre desdites recommandations. Chaque recommandation non appliquée à la date retenue faisait l'objet d'un examen et une explication était fournie au Comité de gestion.



20. Comme l'indique le taux d'application cumulé, les efforts engagés par le Comité de gestion et les hauts fonctionnaires pour assurer un suivi avec les directeurs de programmes ont été efficaces. Après un lent démarrage en 2012, le taux d'application global a continué de s'améliorer, en passant de 56 % au début de 2013 à 83 % au deuxième trimestre 2014. À ce rythme, il est tout à fait possible que les gestionnaires de programme arrivent à atteindre le taux de 90 % fixé pour l'application des principales recommandations devant être exécutées à la fin ou avant la fin de 2014.

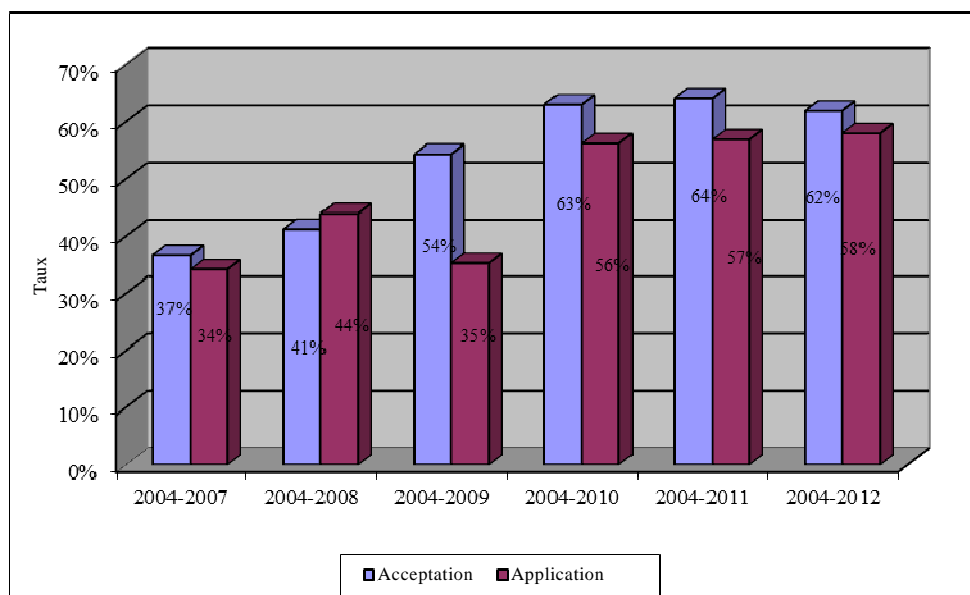
21. Sans nier pour autant les progrès ainsi accomplis, le Comité a constaté que des améliorations devaient être apportées dans plusieurs domaines. Par exemple, comme il ressort de figure II, pour le premier trimestre 2014, le BSCI a indiqué que l'administration avait escompté appliquer 33 recommandations essentielles. Après son examen, il a fait savoir que seules six recommandations avaient été appliquées à la date cible et que 27 restaient en souffrance. Pour le deuxième trimestre, seules 5 des 30 recommandations que l'administration comptait appliquer pour le 30 juin avaient été mises en œuvre dans les temps, les 25 autres restant en souffrance.

**22. Compte tenu de ce qui précède, le Comité prend acte du fait que l'administration a notamment progressé dans la suite donnée aux recommandations du Bureau des services de contrôle interne. Il n'en réitère pas moins sa recommandation tendant à ce que les directeurs de programmes respectent les échéances qu'ils se fixent pour l'application de ces recommandations. L'administration pourrait aussi revoir les plans d'application des recommandations pour faire en sorte que des dates réalistes soient arrêtées à l'avenir.**

#### **Corps commun d'inspection**

23. Le Comité a reçu du Président du Corps commun d'inspection une mise à jour concernant plusieurs questions, dont les taux d'acceptation et d'application des recommandations émises par le Corps commun. Il a été informé que le taux global d'acceptation par le Secrétariat de l'Organisation était de 62 % pour la période 2004-2012, contre 64,2 % pour la période 2004-2011. Cependant, le taux d'application pour la période 2004-2012 s'était amélioré en s'établissant à 58 %, contre 56,9 % pour la période 2004-2010 (voir la figure III).

Figure III  
**Taux d'acceptation et d'application par le Secrétariat  
 des recommandations du Corps commun d'inspection**



24. Le Corps commun d'inspection a indiqué que ces taux d'acceptation et d'application étaient inférieurs aux taux moyens se rapportant aux huit principaux organismes des Nations Unies, qui s'établissaient à 75 % et à 66 %, respectivement. Selon le Corps commun, cette situation s'expliquait en partie par le fait que les recommandations étaient en partie adressées à l'Assemblée générale et que le Secrétariat n'avait pas le pouvoir de les accepter ou de les appliquer si l'Assemblée ne le lui demandait pas.

25. Selon l'administration, les taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection seraient comparables aux taux obtenus par les huit autres organismes des Nations Unies si le Corps commun indiquait séparément les taux d'application des recommandations adressées à l'Assemblée générale et ceux des recommandations adressées au Conseil des chefs de secrétariat.

26. **Le Comité félicite l'administration des mesures qu'elle a prises pour améliorer le taux d'application des recommandations du Corps commun d'inspection. Il estime que le Corps commun devrait coordonner avec l'administration la mise en œuvre d'un système de communication de l'information rendant compte de manière distincte des recommandations adressées à l'Assemblée générale et des recommandations adressées directement à l'administration. Cette démarche permettrait d'obtenir un tableau réaliste des taux d'application obtenus par le Secrétariat.**

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

27. Aux termes des alinéas f) et g) du paragraphe 2 de son mandat (voir la résolution [61/275](#) de l'Assemblée générale, annexe), le Comité a pour tâche de donner à l'Assemblée des avis sur la qualité et l'efficacité globale des procédures de gestion des risques et sur les déficiences du mécanisme de contrôle interne de l'ONU.

### Gestion du risque institutionnel

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

28. Au paragraphe 29 de son dernier rapport, [A/68/273](#), le Comité recommandait que, conformément au paragraphe 24 de la résolution [66/257](#) de l'Assemblée générale et au paragraphe 32 du rapport [A/67/776](#) du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'Organisation détermine systématiquement les risques essentiels qu'il fallait porter à l'attention de l'Assemblée à titre prioritaire. De plus, au paragraphe 40 de son rapport de 2012 ([A/67/259](#) et [Corr.1](#) et [2](#)), le Comité avait demandé une évaluation d'ensemble de l'état d'avancement du dispositif de gestion du risque institutionnel.

29. Au cours de ses discussions avec le Comité de gestion et le Département de la gestion, le Comité a été informé des derniers progrès réalisés sur ce point. En outre, aux paragraphes 40 à 45 de son troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général rend compte des mesures prises à cet égard, parmi lesquelles une évaluation des risques dans tout le Secrétariat. En ce qui concerne le recensement des risques essentiels, il a été indiqué au Comité que les résultats préliminaires de l'opération avaient été établis et présentés au Comité de gestion et que les discussions ultérieures avaient permis de s'entendre sur les principaux domaines de risque stratégique et leur importance relative.

**30. Le Comité salue les progrès faits par l'Administration et recommande que le Comité de gestion, qui est aussi chargé de la gestion du risque institutionnel, continue à prendre part au processus de gestion du risque institutionnel afin d'en faire effectivement un outil de gestion intégrée important pour guider l'Organisation.**

### Les champions de la gestion des risques

31. Dans ses rapports, comme à ses sessions antérieures, le Comité a recensé et évoqué divers départements (les champions de la gestion des risques) qui avaient indiqué qu'ils avaient systématiquement intégré le risque à leurs programmes respectifs, mais il a aussi précisé par ailleurs, au paragraphe 36 de son rapport de 2012 ([A/67/259](#) et [Corr.1](#) et [2](#)), que le Département de la gestion (à l'exception de quelques bureaux) ainsi que le BSCI, qui étaient à l'avant-garde de la gestion du risque institutionnel au sein de l'Organisation, n'avaient pas mis en place de système de gestion systématique des risques. Depuis lors, il a été informé que le BSCI s'était engagé, en coordination avec le Département de la gestion, dans un processus de gestion des risques pour ses propres opérations internes. **Le Comité salue cette initiative et recommande à nouveau que tous les départements qui ne l'ont pas encore fait inscrivent le risque dans leurs opérations internes à titre prioritaire. Il continuera à examiner de près les mesures prises par le**

**BSCI et par l'administration pour instaurer des mécanismes robustes de gestion du risque institutionnel.****L'atténuation des risques et l'effet « silo »**

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

33. Le Comité, on l'a vu, a relevé avec satisfaction que le Secrétariat avait achevé l'évaluation préliminaire des risques à l'échelle de toute l'Organisation. Il a aussi relevé que, non contente de recenser les risques majeurs, l'administration avait désigné pour la plupart d'entre eux un pilote du risque institutionnel. De plus, des groupes de travail sur le traitement du risque, composés de membres de divers départements, ont été constitués pour gérer les différents risques pris individuellement. Le Comité a en outre été informé que l'administration comptait voir ces groupes travailler sous la supervision des pilotes du risque institutionnel, et avec le concours du coordonnateur de la gestion du risque institutionnel au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, à la mise au point définitive d'une version révisée de l'inventaire des risques et à l'élaboration de plans détaillés de traitement du risque et d'intervention à la fin de novembre 2014 au plus tard.

34. **Le Comité tient à féliciter le Comité chargé de la gestion du risque institutionnel et l'administration de la détermination avec laquelle ils se sont employés à briser les silos et à faire de cette gestion un important outil de gestion intégrée de l'Organisation, ainsi que des progrès déjà réalisés à cet égard. Ces premiers pas sont importants. Ce ne sont pourtant que les premières étapes. Il faudra que les hauts responsables continuent à diriger activement les travaux menés dans ce domaine, afin que le recensement systématique et la gestion des risques deviennent effectivement le mode de fonctionnement habituel. Il faut aussi que le Secrétaire général veille à ce que son cabinet et les départements possèdent les capacités nécessaires pour mettre correctement en œuvre et affermir la gestion du risque institutionnel. Le Comité assurera le suivi de ces questions et des autres questions que celle-ci soulève à ses futures sessions, en leur attribuant un rang de priorité très élevé.**

**C. Efficacité, efficience et impact des activités d'audit et des autres fonctions du Bureau des services de contrôle interne**

35. Aux termes de son mandat, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit est chargé de donner à l'Assemblée générale des avis sur les différents aspects du contrôle interne [résolution 61/275 de l'Assemblée générale,

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

36. Dans sa résolution 68/21, l'Assemblée générale rappelant le paragraphe 13 de sa résolution 64/263, pria le Comité de continuer, dans le cadre de son mandat, à lui donner des avis sur les questions pertinentes afférentes à l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités d'audit et autres fonctions de contrôle du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) dans la mesure où il le jugerait nécessaire. De plus, au paragraphe 2 de la section III de sa résolution 67/258, elle l'avait prié d'examiner la pratique concernant la publication des rapports d'audit et de lui en rendre compte à la partie principale de sa soixante-neuvième session.

#### **1. Observations sur l'efficacité, l'efficience et l'impact du Bureau des services de contrôle interne**

37. Dans le cadre de son mandat, les paragraphes qui suivent présentent les observations, vœux et opinions du Comité dans la perspective de l'examen prochain du mandat du BSCI. Le Comité a centré son évaluation sur trois grands domaines : a) l'efficacité, la planification stratégique et la mesure des résultats du BSCI; b) la gestion interne et l'efficience du BSCI; c) la coordination et la collaboration en matière d'audits, d'évaluations et d'investigations à travers le Secrétariat de l'ONU. Le domaine c) sera traité plus loin dans la section E.

#### **Planification stratégique, efficacité du BSCI et mesure de ses résultats**

##### *Planification stratégique*

38. En 2014, le Comité s'est penché sur plusieurs aspects du fonctionnement du BSCI en s'intéressant surtout à l'efficacité du Bureau. À ce propos, il a examiné la planification stratégique allant au-delà du plan de travail à un ou deux ans pour déterminer si une telle planification stratégique à plus long terme des divisions du BSCI était pleinement intégrée et si les objectifs et les missions de celui-ci étaient alignés sur les risques essentiels de l'ONU. Le Comité a aussi cherché à savoir si le Bureau se concentrait suffisamment sur les problèmes qui ressortaient des rapports et des tendances d'évolution des autres organes de contrôle et quels étaient les objectifs annuels assignés par le Bureau à ses différentes divisions.

39. Le Comité a constaté qu'en dehors du plan biennal, le BSCI n'avait pas de plan stratégique à long terme.

**40. Le Comité recommande que le BSCI établisse à son propre usage un plan stratégique à long terme entièrement intégré, qui porte notamment sur les questions suivantes :**

**a) Des objectifs stratégiques et des tâches qui sont alignés sur les risques essentiels auxquels l'ONU est exposée, ainsi que les plus récentes**

**initiatives de réforme du Secrétariat, à savoir la mobilité, les normes IPSAS, Umoja et le plan-cadre d'équipement;**

**b) La mise en relief des problèmes et des tendances qui ressortent des états financiers des organes de contrôle, telle la fraude dans la passation de marchés;**

**c) Des objectifs annuels pour chaque division qui cadrent avec le plan stratégique.**

41. En ce qui concerne l'alignement de ses objectifs et de ses tâches sur les risques essentiels auxquels l'ONU est exposée, le BSCI a indiqué au Comité que, comme les risques en question avaient été définis tout récemment, cet alignement n'avait pas été possible jusque-là, mais qu'il comptait intégrer l'inventaire des risques aux plans axés sur les risques pour la première fois en 2014.

*Efficacité et mesure de la performance du BSCI*

*Filières d'évaluation de l'impact des programmes*

42. Le Comité a examiné comment le BSCI mesurait son efficacité et sa performance, tant globalement qu'à l'intérieur de ses divisions. Au paragraphe 62 de son rapport (A/66/16), par exemple, le Comité du programme et de la coordination recommandait que le Secrétaire général veille à ce que les rapports d'évaluation du Bureau mettent également l'accent sur l'impact et les résultats des programmes, en améliorant la méthode utilisée pour procéder aux évaluations et, en particulier, en veillant à ce que les progrès réalisés fassent l'objet d'un suivi régulier et donnent lieu à des conclusions détaillées. L'Assemblée générale avait avalisé cette recommandation dans sa résolution 66/8. Au cours de la période considérée, le Comité a eu des échanges avec le BSCI sur le point de savoir si la Division de l'inspection et de l'évaluation devait faire savoir dans quelle mesure les rapports d'évaluation avaient été utiles et si l'administration était à même d'utiliser ces rapports.

43. Au paragraphe 11 de son rapport du 1<sup>er</sup> mars 2013 (A/67/772), le Comité rappelait la norme 2000 de l'Institut des auditeurs internes, aux termes de laquelle le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité, de façon à garantir qu'elle apportera une valeur ajoutée à l'Organisation.

44. Dans ses rapports établis depuis lors et le suivi de la question, le BSCI a informé le Comité qu'il avait établi des filières d'évaluation de l'impact des programmes pour chacune de ses divisions et pour l'ensemble du Bureau. Au paragraphe 50 de son rapport (A/68/273), le Comité a pris bonne note de ce qui avait été fait à cet égard, mais se dit toujours préoccupé par la lenteur des progrès dans le sens d'un traitement intégral de la question.

45. Le Comité a depuis lors reçu les filières d'évaluation de l'impact des programmes pour l'ensemble du BSCI et pour ses différentes divisions. Il a noté que celui-ci avait communiqué des indicateurs clefs (quantitatifs et qualitatifs) très complets pour chaque activité, produit et résultat. Il a aussi relevé que le Bureau avait fait un pas de plus pour établir des indicateurs d'impact qui pourraient donner suite à la recommandation du Comité du programme et de la coordination rappelée au paragraphe 42 au sujet de l'impact et des résultats des programmes. Le BSCI a, en outre, fait part au Comité de son intention de faire de ces filières d'évaluation un

outil de gestion qui intègre les travaux de ses différentes divisions et aide à briser les silos existant actuellement en son sein.

**46. Le Comité considère la mise en place de ces filières d'évaluation de l'impact des programmes et l'engagement de les utiliser comme des faits nouveaux très positifs. Il recommande que, fort de ce progrès, le BSCI établisse, pour lui-même dans son ensemble comme pour ses divisions, des objectifs bien précis, assortis de mesures de la performance. Cela donnera au Bureau, comme aux parties prenantes, une idée très claire de la voie dans laquelle l'Organisation est engagée, des résultats qui sont obtenus et des améliorations qui sont possibles. Le Comité estime aussi que lesdites filières offrent l'occasion de renforcer le plan de travail de chacune des divisions du BSCI et des budgets correspondants.**

#### *Enquêtes de satisfaction*

47. Pour compléter les filières d'évaluation des programmes, le Comité a prié le BSCI de lui communiquer les résultats des enquêtes menées auprès de ses clients. Il a reçu des enquêtes de la Division de l'audit interne et de la Division de l'inspection et de l'évaluation. Dans l'ensemble, l'administration se disait satisfaite des rapports d'audit interne qu'elle jugeait utiles pour le recensement et la gestion des principaux risques et pour l'efficacité par rapport à son coût du contrôle interne. Le Comité a noté qu'il n'y avait eu d'enquête ni pour la Division des investigations, ni pour l'ensemble du Bureau.

**48. Le Comité estime que des enquêtes bien conçues, bien ciblées sur les parties prenantes et fréquentes constituent des outils utiles pour mesurer la performance et accroître l'efficacité. Il recommande par conséquent que le BSCI veille à ce que lui-même dans son ensemble et toutes ses divisions conduisent des enquêtes, en tant que de besoin. Dans le cas des divisions, il faudrait qu'une enquête soit faite, non seulement chaque année, mais encore lorsque ce serait praticable et surtout pour la Division de l'audit interne et pour la Division de l'inspection et de l'évaluation après chaque intervention.**

#### **Effet de l'indépendance opérationnelle et budgétaire du BSCI sur son efficacité**

49. Le Comité a rappelé les paragraphes 20 et 21 de son rapport de 2009 (A/64/228) qui portaient sur l'indépendance opérationnelle. Il a aussi rappelé que, dans sa résolution 64/263, l'assemblée générale avait fait siens quelques aspects des recommandations figurant dans ces deux paragraphes et n'avait pas pris position sur d'autres. Au cours de ses délibérations, le Comité a été informé par le BSCI des aspects de son indépendance opérationnelle dont il faut s'occuper pour accroître l'efficacité du Bureau.

#### *Dispositif de financement*

50. Tout en notant le rôle que le Comité joue pour atténuer les atteintes possibles à son indépendance, tenant au fait qu'il dépend pour son financement d'entités auxquelles s'adressent ses services de contrôle, le BSCI a fait part à celui-ci de quelques préoccupations demandant réflexion, à savoir entre autres : la fragmentation des sources de financement, les incohérences internes de la recherche de financement pour ses activités, la rigidité de la répartition des ressources entre

les différentes fonctions de contrôle interne, l'échelonnement dans le temps et les mécanismes de gouvernance pour les cycles budgétaires de ses clients et le manque d'indépendance financière, en particulier pour les ressources extrabudgétaires. Le Bureau a établi une liste d'améliorations possibles du dispositif de financement qui, à son sens, régleront ces problèmes.

**51. Le Comité recommande que le BSCI officialise ces options sous la forme d'un ensemble de propositions concrètes et spécifiques, élabore des scénarios pour les solutions recommandées et les soumette à l'Assemblée générale dans le cadre du rapport attendu de longue date sur le dispositif de financement, en application de la résolution 61/275. Le Comité est impatient d'examiner ces propositions, et il sera particulièrement attentif aux options qui garantissent et, en tant que de besoin, renforcent l'indépendance financière du BSCI.**

#### **Conseiller juridique**

52. Le Comité a été informé des difficultés que le Bureau éprouve à obtenir des conseils juridiques sur un certain nombre de questions qui ont une incidence sur ses travaux, tels les cas de conflit d'intérêts potentiel, dans lesquels il arrive que le Bureau des affaires juridiques intervienne en dispensant ses conseils tant à l'administration qu'au BSCI, qui risquent de se trouver opposés sur une question de gestion.

53. La question du moment à retenir pour renvoyer une activité présumée délictueuse aux autorités nationales a aussi été citée comme difficile. Le Comité a appris qu'à l'heure actuelle, le Conseiller juridique ne procède à un renvoi que sur transmission par l'administration d'une allégation solidement justifiée reposant elle-même sur une enquête menée à bonne fin. Aux yeux du Bureau, attendre pour cela une allégation dûment justifiée n'est pas la meilleure solution, car il faut souvent de 12 à 18 mois pour achever une enquête. Qui plus est, celui-ci n'ayant, comme il a été indiqué au Comité, que des pouvoirs limités, la conduite d'enquêtes sur des allégations crédibles de comportement délictueux (en particulier de la part de tiers) comporte des activités telles que le maniement d'éléments de preuve et des contacts avec les auteurs présumés, qui sont appelées à rendre vaines ou même à entraver par la suite les mesures prises par les autorités nationales pour mener à bien des enquêtes sur ces affaires et poursuivre les auteurs. Le Bureau soutient que si, dans le cours de ses travaux, il établit qu'il y a une allégation d'activité délictueuse grave, il devrait pouvoir commencer à travailler avec les autorités nationales. Pour régler cette question, le BSCI a indiqué que l'Organisation aurait plutôt intérêt à ce que le renvoi intervienne dès qu'il serait établi que l'allégation est crédible, soit avant la fin d'une enquête.

**54. Après avoir recueilli les vues du Bureau des affaires juridiques et obtenu des éclaircissements supplémentaires de la part du BSCI, le Comité croit comprendre que les questions soulevées dans la présente section doivent être discutées plus avant. Il attendra l'issue des discussions entre le BSCI, le Bureau des affaires juridiques et les autres bureaux et départements intéressés pour pouvoir répondre sur le fond à toutes les préoccupations du BSCI.**

#### **Gestion interne et efficience du BSCI**

55. Au cours de ses délibérations, le Comité a examiné comment le BSCI conçoit et met en œuvre son plan de travail. Il a fait part de ses observations et



recommandations à ce sujet dans son rapport sur le budget du BSCI au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015 (A/68/773), ainsi que dans son rapport sur le projet de budget-programme du BSCI pour l'exercice 2014-2015 (A/68/86).

*Postes vacants au Bureau des services de contrôle interne*

56. Dans ses rapports précédents à l'Assemblée générale, le Comité n'a cessé de dire qu'il était préoccupé par le nombre élevé de postes vacants existant au BSCI, son sentiment étant partagé par le Comité des commissaires aux comptes dans quelques-uns de ses propres rapports antérieurs. Au cours de ses entretiens avec le Bureau, le Comité a relancé la question et noté que le taux global de vacance de postes se situait, au 31 mai 2014, à 15,4 %, en très légère hausse sur les 14 % indiqués dans son dernier rapport (A/68/273). En tout état de cause, celui de la Section du maintien de la paix de la Division des investigations demeure inacceptable, puisqu'il atteint 33,9 %.

**57. Le Comité demeure préoccupé par le taux élevé de vacance de postes qui subsiste pour les enquêtes, sur le terrain en particulier, ce qui, du même coup, remet en question l'aptitude du BSCI à s'acquitter de son mandat. Le Comité recommande à nouveau à ce dernier de traiter cette question à titre prioritaire.**

*Disparités des ressources à la Division de l'inspection et de l'évaluation*

58. Au paragraphe 20 de son rapport A/68/773, le Comité rappelle, comme il l'a déjà observé, que, pour évaluer des programmes financés sur le budget ordinaire qui représentent des dépenses totales de l'ordre de 5,31 milliards de dollars<sup>1</sup>, la Division disposait de 23 postes. En revanche, dans le cas des opérations de maintien de la paix, où les dépenses de l'exercice précédent s'étaient montées à quelque 7,54 milliards de dollars<sup>2</sup>, la DIE n'avait que trois postes.

**59. Le Comité a été informé que, pour les opérations de maintien de la paix, l'évaluation était en partie couverte dans le cadre des audits menés par la Division de l'audit interne. Nonobstant cette assurance, le Comité persiste à penser que le BSCI doit examiner cette question plus avant, surtout dans le contexte des risques essentiels auxquels l'Organisation est exposée et de ses propres efforts pour pouvoir effectivement consacrer un nombre suffisant d'audits à ces risques majeurs.**

*Rapport coût-efficacité de la mise en œuvre d'une recommandation*

60. Le Comité a appris par l'administration que, dans quelques cas, des organes de contrôle avaient fait des recommandations sans songer au coût de leur mise en œuvre par rapport à leur efficacité. Entre autres, lui a ainsi été cité l'exemple d'un organe de contrôle qui avait recommandé que, sans attendre la mise en œuvre d'Umoja, l'Organisation renforce la documentation interne portant sur l'établissement des états financiers. Selon l'administration, cela aurait amené à faire deux fois un même travail très onéreux de dépannage. Le Comité a aussi été informé d'un cas dans lequel un organe de contrôle avait recommandé à une mission

<sup>1</sup> D'après le chiffre de 10,63 milliards de dollars pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2011 (voir A/67/5 (Vol. I) et Corr.1 et 2, chap. II).

<sup>2</sup> Voir A/67/5 (Vol. II), chap. II.

d'installer des systèmes CarLog sur tous ses véhicules, alors même que lesdits véhicules étaient tous équipés dès le départ de compteurs électroniques et de systèmes de suivi.

**61. Le Comité recommande que, dans le climat financier actuel, les organes de contrôle s'efforcent de tenir compte en tant que de besoin du rapport coût-efficacité de la mise en œuvre de leurs recommandations, sachant que le coût de l'application d'une mesure de contrôle ne doit pas excéder l'avantage à en attendre.**

#### **Comment les rapports du BSCI ont permis d'éclairer le processus de décision au sein de l'Organisation**

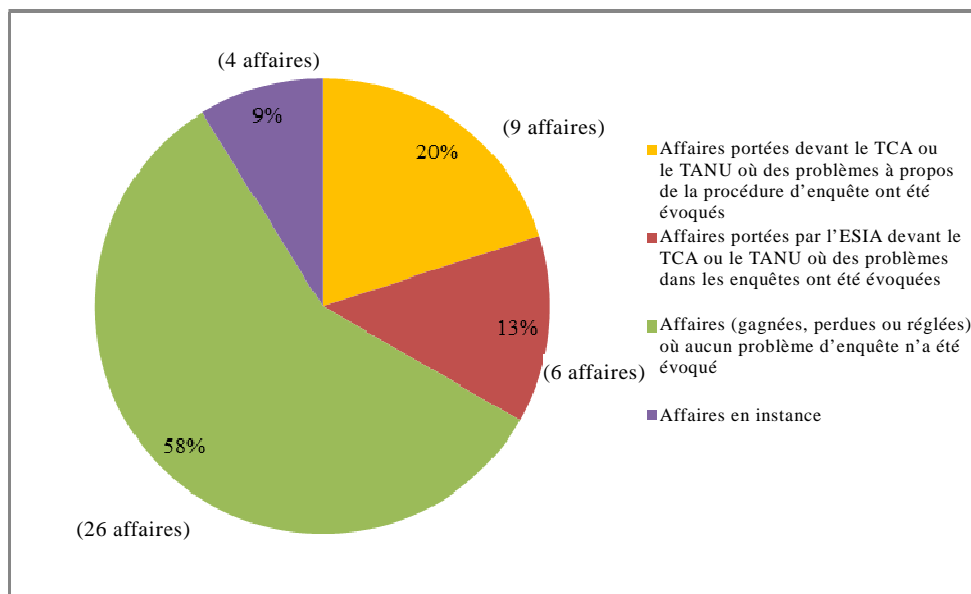
62. Étant donné que les rapports du BSCI sont destinés avant tout à aider les directeurs de programme à s'acquitter de leurs fonctions, le Comité voulait apprendre des intéressés comment ces rapports avaient éclairé pour eux le processus de décision. L'administration lui a indiqué que les rapports d'ensemble étaient utiles du fait qu'ils offraient une perspective beaucoup plus large sur le fonctionnement de l'Organisation. Plus précisément, elle a cité les rapports du Bureau sur le plan-cadre d'équipement et celui qui était consacré aux voyages aériens comme ayant été très utiles, en ajoutant qu'à son sens, l'établissement d'un plus grand nombre de rapports de ce genre, par opposition aux rapports consacrés à des sujets restreints, ferait beaucoup pour lui faciliter la tâche. **Étant donné que les rapports du BSCI ont pour rôle d'aider les directeurs de programme à s'acquitter de leurs fonctions, le Comité est d'accord avec l'administration pour que le Bureau se mette à conduire davantage d'audits stratégiques intégrés axés sur les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée.**

#### **Adéquation de la fonction d'investigation à son objet**

63. Sans préjudice du rapport attendu sur le renforcement de la fonction d'investigation de l'Organisation, le Comité a demandé à l'administration de lui faire part de ses observations sur la situation actuelle à cet égard. Il a été informé qu'au Secrétariat, cette fonction n'est pas à la hauteur du nouveau système professionnalisé d'administration de la justice composé du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et du Tribunal d'appel des Nations Unies. Outre le BSCI, des groupes spéciaux, constitués de directeurs de bureaux et de départements, le Département de la sûreté et de la sécurité et des unités spéciales d'investigation dans les missions de maintien de la paix, entre autres, sont associés au processus d'investigation. Selon l'administration, les enquêtes conduites par ces groupes spéciaux sont faites, pour la plupart, par des enquêteurs non professionnels. Il serait à ses yeux plus efficace et plus rationnel que le BSCI se charge de toutes les investigations.

64. À titre de suivi de cette question, le Comité a demandé à l'administration de communiquer des données indiquant toutes les affaires aboutissant à la saisine des tribunaux des organisations. La figure IV présente la totalité des affaires (depuis l'entrée en activité du nouveau système d'administration de la justice) qui, après avoir fait l'objet d'une enquête de la part du BSCI ont fini au tribunal, et la figure V toutes celles qui ont fait l'objet d'enquêtes par ailleurs.

Figure IV  
**Affaires portées devant un tribunal après enquête du BSCI**  
**(45 depuis le début)**

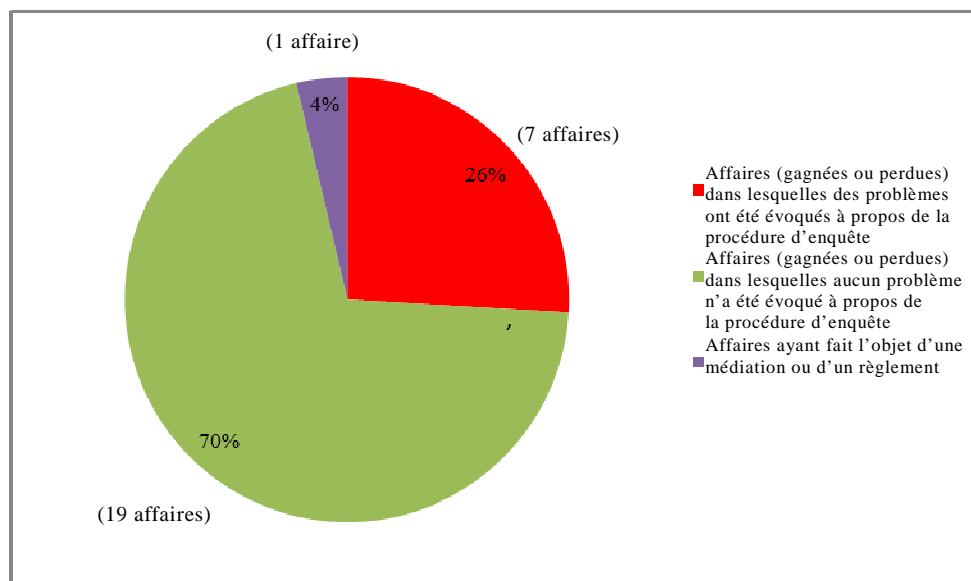


*Abréviations* : ESIA = Équipe spéciale d'investigation concernant les achats; TANU : Tribunal d'appel des Nations Unies; TCA : Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

65. Comme l'indique la figure IV, sur les 45 affaires portées devant le tribunal, 26 (58 %) ont été gagnées, perdues ou réglées par l'administration sans qu'aucun problème soit évoqué par les juges à propos de la conduite de l'enquête. D'autre part, 9 d'entre elles (soit 20 %) ont été gagnées ou perdues en s'attirant, de la part des juges, des observations sur des faiblesses dans la conduite des investigations.

66. En ce qui concerne les enquêtes réalisées par des non-professionnels, 27 affaires ont été portées devant les tribunaux. Sur le nombre, 19 (soit 70 %) ont été gagnées ou perdues sans que des faiblesses soient relevées par les juges dans la conduite de l'enquête. Celles que les juges ont critiquées à ce titre (au nombre de 7) représentent un pourcentage légèrement plus élevé, soit 26 % du total, que dans le cas des enquêtes faites par des professionnels. **Le Comité a noté que, si les enquêteurs du BSCI comme les autres ont fait assez bonne figure devant les juges, les enquêtes conduites par le Bureau ont en général obtenu des résultats légèrement meilleurs.**

Figure V  
**Affaires portées devant un tribunal après enquête faite en dehors du BSCI**  
**(27 affaires depuis le début)**



67. Il a aussi été indiqué au Comité qu'il ne fallait pas s'en tenir aux affaires qui finissaient au tribunal. L'administration a dit qu'elle décidait parfois de classer une affaire sans prendre de mesure disciplinaire (qui normalement déclenche la saisine d'un tribunal) en partie parce qu'elle estimait que certaines de ces affaires ne tiendraient pas devant le système actuel d'administration de la justice. À ce propos, l'attention du Comité a été appelée sur quatre rapports récents du Secrétaire général consacrés à des questions de discipline (voir [A/65/180](#), [A/66/135](#), [A/67/171](#) et [Corr.1](#) et [A/68/130](#)), d'où il ressortait que 180 affaires au total avaient été classées sans suite. Cela dit, on ne sait pas trop combien d'entre elles, le cas échéant, n'ont pas été poursuivies à cause de préoccupations de l'administration au sujet de l'enquête.

#### *Catégories d'affaires donnant lieu à l'ouverture d'une enquête*

68. Le Comité a été informé qu'il y avait deux catégories d'affaires au Secrétariat, baptisées catégorie I et catégorie II. La catégorie I regroupe les affaires dans lesquelles on retrouve normalement les faits suivants : la fraude grave ou complexe, d'autres infractions graves, l'abus de pouvoir, les conflits d'intérêts, les irrégularités graves de gestion, la dilapidation de ressources importantes, tous les cas présentant des risques de pertes de vies humaines pour les fonctionnaires ou d'autres personnes, y compris des témoins, les infractions graves aux règlements, aux règles et aux textes administratifs de l'Organisation, les enquêtes prospectives complexes, qui visent à étudier et à réduire les risques qui pèsent sur les personnes ou les biens de l'Organisation. Dans la catégorie II, on inclut : les accidents de circulation, les vols simples, les litiges portant sur les contrats, les différends concernant la gestion des bureaux, les cas simples d'utilisation abusive du matériel ou des ressources

humaines, les cas simples de mauvaise gestion, les infractions aux textes réglementaires ou administratifs, les cas simples de fraude aux indemnités<sup>3</sup>.

69. Avec le temps, cette distinction s'est parfois quelque peu estompée, à savoir que certaines affaires ont été renvoyées à l'Administration alors qu'elles auraient dû être traitées par le BSCI, et vice versa. Au cours de ses entretiens avec le BSCI, le Comité a été informé que, compte tenu des catégories susmentionnées, le Bureau ne pourrait pas concrètement prendre en charge toutes les enquêtes. Le BSCI a ajouté que d'autres solutions, la centralisation de l'enregistrement des affaires et/ou la formation d'équipes d'enquêteurs dans d'autres services, par exemple, pourraient contribuer grandement au renforcement de l'ensemble de la fonction d'enquête.

**70. En l'absence de données irréfutables dans un sens comme dans l'autre, et n'ayant pas réussi à obtenir une analyse des 180 affaires examinées mais restées sans suite, le Comité n'est pas en mesure de formuler une recommandation sur la meilleure façon de procéder à cet égard. Il estime en revanche que la décision de renforcer la fonction d'enquête devrait être prise après que soit achevé le rapport sur le mandat relatif au renforcement des enquêtes. Pour être utile, ce rapport devrait analyser de manière approfondie les affaires qui ont été classées sans suite, les catégories d'affaires, le coût pour l'Organisation des affaires perdues du fait des déficiences susmentionnées au niveau des enquêtes et tout l'univers des affaires nécessitant une enquête.**

## 2. Publication des rapports d'audit interne

71. Au paragraphe 2 de la section III de sa résolution [67/258](#), l'Assemblée générale a prié le Comité d'examiner la pratique concernant la publication des rapports d'audit, notamment ceux portant sur les relations entre le Bureau et l'Administration, la réputation de l'Organisation et l'efficacité du nouveau mode de présentation des rapports, et de lui en rendre compte à la partie principale de sa soixante-neuvième session. En vue de répondre à cette demande, le Comité a examiné les changements de nature éventuels des rapports s'agissant de la répartition des notes entre « satisfaisant » et « insuffisant », étudié les données relatives à la satisfaction des clients et aux téléchargements de rapports publiés et tenu avec des membres de la direction et les organes de contrôle des réunions dont l'objet était d'essayer de connaître les vues de l'Administration sur le nouveau mode de présentation des rapports et sur la question de leur divulgation.

### Nouveau mode de présentation des rapports

72. En juillet 2011, le BSCI a commencé à utiliser un nouveau mode de présentation des rapports en vertu duquel, dans ses rapports d'audit interne, des notes sont attribuées à la qualité de la gouvernance, à la gestion des risques et aux systèmes de contrôle interne examinés (voir [A/67/297 \(Part I\)](#), par. 13). Selon le BSCI, ces notes (« satisfaisant », « partiellement satisfaisant » et « insuffisant ») indiquent clairement le niveau d'assurance de ses activités d'audit ainsi que l'importance des anomalies mises en évidence (ibid.).

73. Selon l'Institut des auditeurs internes, l'adoption d'un système de notation des activités internes est une pratique courante<sup>4</sup>. L'Institut affirme en outre que, si l'on

<sup>3</sup> Les affaires de catégorie I sont normalement traitées par le BSCI et celles de catégorie II devaient être traitées par d'autres services.

utilise un système de notation pour indiquer une appréciation positive, les termes employés doivent être clairement définis. Le Comité a relevé que le BSCI a défini les trois notes, à savoir « satisfaisant », « partiellement satisfaisant » et « insuffisant », dans le document qu'il vient d'achever sous l'appellation de « Liste des mots clefs du contrôle ». Toutefois, ces définitions ne sont pas explicitées dans les différents rapports d'audit adressés aux directeurs de programme. **Étant donné que ces rapports ont été conçus dans l'idée qu'ils feront l'objet d'une diffusion publique, et sachant que certains directeurs de programme tout comme le grand public ne peuvent peut-être pas accéder facilement au document contenant les mots clefs du contrôle, le Comité recommande au BSCI de reproduire dans chaque rapport d'audit la définition de chaque opinion d'audit/note attribuée au rapport en question.**

74. Après l'achèvement du présent rapport, le Comité a été informé que le BSCI avait décidé que, dorénavant, la description de chaque notation figurerait dans une note de bas de page du rapport considéré.

75. En outre, lorsqu'il a été demandé à l'Administration de faire connaître ses observations sur le nouveau mode de présentation des rapports, celle-ci a informé le Comité que certains cadres de l'Organisation pourraient accorder plus d'attention à la note globale qu'au contenu des rapports. L'Administration a en outre fait valoir que le contenu des rapports d'audit dans leur nouvelle présentation était devenu plus pauvre en informations et pourrait poser problème au regard des informations dont les directeurs de programme ont besoin pour prendre les décisions voulues. Compte tenu des vues ainsi exprimées, le Comité a demandé au BSCI d'effectuer des enquêtes de satisfaction directement auprès des intéressés. **La question concernant précisément le nouveau mode de présentation des rapports d'audit interne ne figurait certes pas sur le questionnaire d'enquête mais la plupart des personnes qui ont répondu ont fait état de leur satisfaction quant à l'utilité des rapports d'audit interne pour mettre en évidence et gérer les principaux risques et le rapport coût-efficacité du contrôle interne.**

76. Le Comité a également essayé de déterminer si la décision de publier les rapports d'audit interne avait eu des effets quant à la volonté de l'Administration d'évoquer ouvertement et directement les risques de problèmes et les solutions possibles au cours du processus d'audit. **Le Comité n'a pas trouvé dans ses discussions avec l'Administration et avec le BSCI matière à penser que la publication des rapports d'audit interne aurait eu des effets quant à la volonté de l'Administration de fournir davantage d'informations au cours du processus d'audit.**

### **Impact de la publication des rapports d'audit interne**

77. Considérant la demande de l'Assemblée générale dans sa résolution [67/258](#), le Comité s'est efforcé d'analyser l'ampleur de la divulgation des rapports d'audit interne et l'impact qu'elle pourrait avoir sur la réputation de l'Organisation et de l'Administration.

---

<sup>4</sup> Institut des auditeurs internes, « Practice guide: formulating and expressing internal audit opinions » (avril 2009).

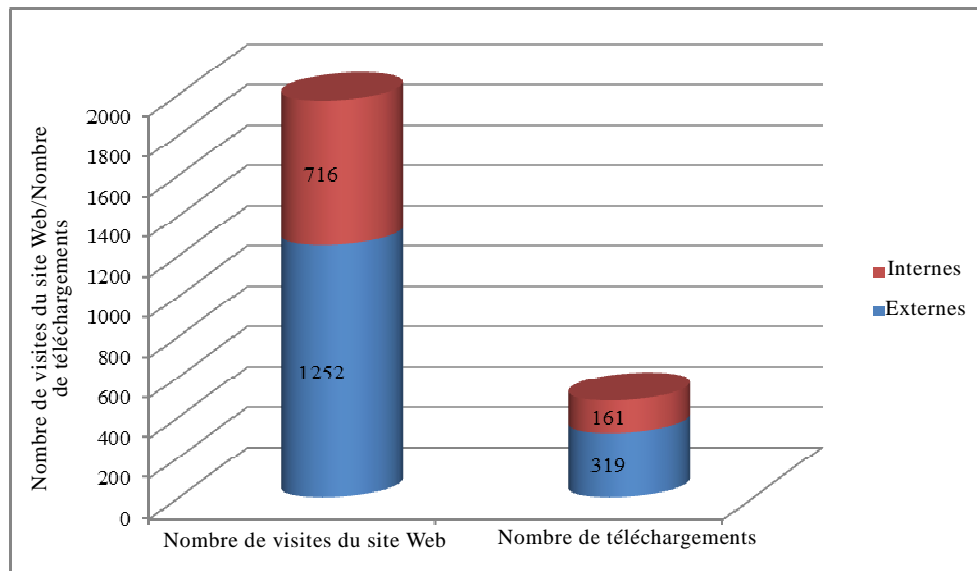
### Ampleur de la divulgation

78. Le Comité a demandé une analyse de l'information relative aux visites du site Web et au téléchargement des rapports qui y figurent depuis que le BSCI a commencé à publier ses rapports d'audit interne. Le Comité a été informé que depuis le lancement de cette politique, le 1<sup>er</sup> juin 2013, une liste de 151 rapports a été établie, dont 139 ont été publiés sur le site Web. Sur décision discrétionnaire du Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, 12 rapports ont été expurgés et 2 rapports n'ont pas été publiés, pour des raisons de confidentialité et de sécurité.

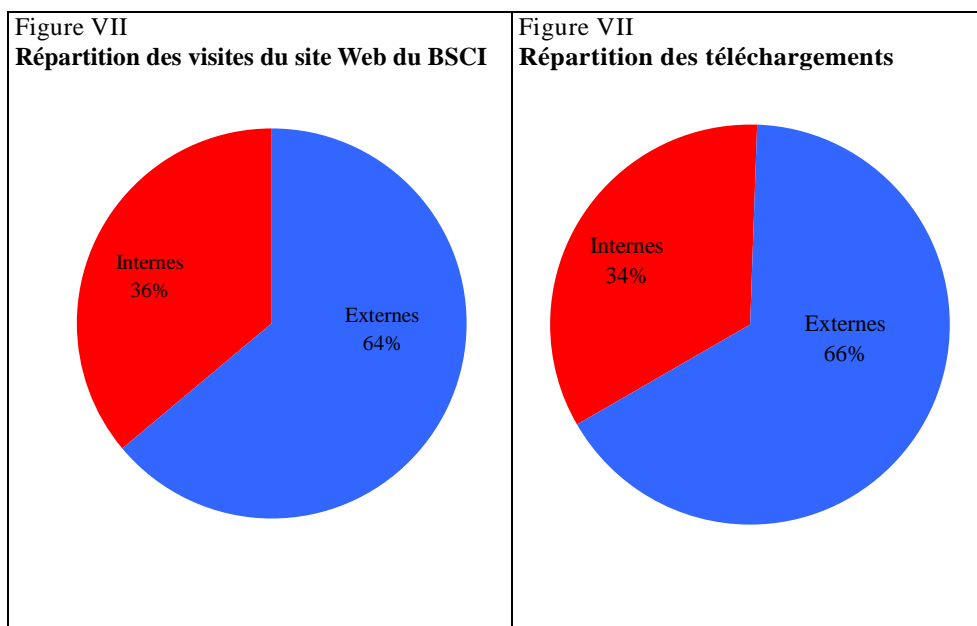
79. Le Comité a été en outre informé que la publication de ces rapports avait suscité chez les visiteurs, tant internes qu'externes, du site Web de l'intérêt pour les travaux du BSCI. Selon ce dernier, au 30 juin 2014, près de 2 000 visiteurs (1 252 externes et 716 internes) ont parcouru le site Web, dont 480 (319 externes et 161 internes) ont téléchargé des rapports du Bureau (voir fig. ci-dessous).

Figure VI

### Répartition des visites du site et des téléchargements de rapports du BSCI



80. Comme il ressort des figures VII et VIII ci-dessous, les visiteurs externes ont été plus nombreux que les visiteurs internes (64 % et 36 % respectivement). S'agissant des téléchargements effectifs de rapports d'audit interne, l'externe l'emportait également sur l'interne (66 % et 34 %, respectivement).



81. Le BSCI ne vérifie pas systématiquement combien de fois chacun de ses rapports a été téléchargé ni qui les télécharge ou les lit. Or, cette information est importante parce qu'elle aiderait le Bureau à déterminer s'il répond aux attentes des États Membres, des principales parties prenantes et du grand public en matière d'informations propres à assurer la transparence et le respect du principe de responsabilité. Le Comité appelle l'attention du BSCI sur les statistiques publiées dernièrement dans le rapport de la Banque mondiale intitulé « Which World Bank reports are widely read? » (Quels rapports de la Banque mondiale sont largement lus?)<sup>5</sup>. Dans ce rapport, les auteurs fournissaient des statistiques utiles qui peuvent aider la Banque à améliorer ses politiques pour faire en sorte que ses rapports soient appréciés par un public plus vaste.

82. **Le Comité recommande donc au BSCI d'analyser de manière approfondie et continuellement les moyens de faire en sorte que ses rapports répondent aux besoins de leurs utilisateurs. Il existe en vente libre des outils informatiques qui pourraient l'aider dans cette entreprise. La première chose à faire reste toutefois de mettre plus nettement l'accent sur le client, en recourant à des enquêtes par questionnaire électronique, par exemple, pour déterminer comment le site est utilisé et comment il pourrait mieux répondre aux besoins des utilisateurs.**

83. **Le Comité a constaté que la fonction de recherche du site Web du BSCI n'était guère conviviale. À cet égard, le Comité recommande que le Bureau améliore son site Web, dans son organisation et sa fonction de recherche, de manière à ce que les visiteurs (en particulier les visiteurs externes qui peuvent ne pas bien connaître le système des Nations Unies) puissent rechercher et trouver facilement ce dont ils ont besoin.**

<sup>5</sup> Doerte Doemeland et James Trevino, « Which World Bank reports are widely read? », document de recherche sur les politiques n° 6851 (mai 2014).



### Points de vue sur la divulgation des rapports

84. Les directeurs de programme ont déclaré que le fait de savoir que les rapports les concernant seront rendus publics les a incités à agir avec plus de prudence et de précision pour régler les défaillances mises en évidence dans ces rapports. Ils étaient également de ce fait incités à être plus prudents s'agissant du règlement de ces déficiences. D'aucuns estimaient aussi que la publication des rapports les avait aidés à relever le niveau de responsabilisation dans l'Organisation, l'application des recommandations ayant trait au contrôle étant un indicateur de résultats essentiel dans les pactes que souscrivent les hauts fonctionnaires. L'Administration a aussi informé le Comité qu'à ce jour, il n'y avait eu aucune conséquence négative et/ou imprévue de la divulgation sur les divers programmes dont les rapports avaient été publiés sur le site Web du BSCI.

85. Dans le cadre de son travail de collecte d'éléments de preuve, le Comité s'est enquis des vues des organes de contrôle sur la divulgation des rapports de contrôle interne. Le Corps commun d'inspection a informé le Comité que la publication des rapports était la règle en ce qui le concernait sans que cela ait eu des effets préjudiciables. Faisant valoir que la publication de tels rapports aide le grand public à savoir ce qui se passe, le Corps commun d'inspection a également informé le Comité qu'il voyait dans la publication des rapports d'audit interne du BSCI une évolution dont il fallait se féliciter et que tous les représentants des services d'audit interne des organisations du système des Nations Unies et des institutions financières multilatérales qui publiaient leurs rapports ont exprimé leur satisfaction à ce sujet.

86. Le BSCI était d'avis que la divulgation des rapports avait fait la preuve de son utilité pour l'Organisation et contribué à la transparence. Plus précisément, la divulgation des rapports avait eu des effets positifs sur la qualité des rapports et sur les plans d'action de l'Administration. Le Bureau a informé le Comité que la phase pilote s'était déroulée sans accroc ni problème notable, de publication irrégulière par exemple. En ce qui concerne les coûts de la divulgation, le Comité a été informé qu'ils avaient été tout à fait minimes. Le BSCI a informé le Comité que, compte tenu du succès de la phase pilote, il souhaiterait la poursuite de la publication des rapports d'audit interne. Le Bureau souhaiterait également que l'expérience soit étendue aux rapports d'inspection et d'évaluation.

**87. Le Comité est fermement convaincu qu'il faut être a priori en faveur de la divulgation et de la transparence, à savoir que, en l'absence de raisons contraires impérieuses, les États Membres, les principales parties prenantes internes et externes et le grand public devraient avoir accès aux résultats des travaux du BSCI, moyennant des sauvegardes contre la divulgation irrégulière d'information à caractère privé et sensible. La transparence favorise le respect accru du principe de responsabilité, aide à faire en sorte que les constatations et recommandations des audits bénéficient de l'attention qu'elles méritent et apportent aux parties prenantes et au grand public l'information dont ils ont besoin pour nourrir leurs jugements.**

**88. Compte tenu du succès que connaît apparemment jusqu'ici la phase pilote, le Comité approuve la poursuite de la publication des rapports d'audit interne. Le Comité estime aussi qu'il faudrait, dans une prochaine étape, envisager d'étendre ce processus également aux rapports d'évaluation du BSCI.**

## D. Information financière

89. Aux termes des alinéas h) et i) du paragraphe 2 de son mandat, le Comité consultatif doit donner à l'Assemblée générale des avis sur les incidences opérationnelles des problèmes et des tendances perceptibles dans les états financiers de l'Organisation et les rapports du Comité des commissaires aux comptes et sur la pertinence des méthodes comptables et des pratiques en matière de publication de l'information, ainsi qu'évaluer les risques que comportent ces méthodes et les modifications qui y sont apportées.

90. Durant la période considérée, le Comité a eu des entretiens avec le Comité des commissaires aux comptes, le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Contrôleur et le Directeur exécutif d'Umoja sur un certain nombre de questions liées à l'information financière. Les questions discutées étaient les suivantes :

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

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

c) La mise en service d'Umoja, ses liens avec l'application intégrale des normes IPSAS, les progrès accomplis à la suite du lancement du projet pilote Umoja et les défis qui s'annoncent, notamment le lancement du groupe 2 (Umoja-Démarrage), les difficultés à venir, notamment le lancement du projet pilote d'intégration d'Umoja-Démarrage et Extension à la Mission de stabilisation des Nations Unies en Haïti en juillet 2014, et les difficultés qui suivront les redéploiements;

d) Les prestations dues à la cessation de service et leurs incidences sur l'Organisation et ses états financiers.

### **Mise en place des Normes comptables internationales pour le secteur public et réalisation des avantages escomptés**

91. En ce qui concerne la mise en place des normes IPSAS, le Comité a été régulièrement tenu au courant des progrès à ce titre, y compris un aperçu des étapes importantes franchies à ce jour, notamment l'établissement des soldes d'ouverture pour les opérations autres que celles du maintien de la paix (janvier 2014), les essais à blanc, les versions définitives des cadres d'orientation et la réalisation des avantages escomptés, les examens du Comité des commissaires aux comptes et la clôture des exercices financiers dans le cas des opérations de maintien de la paix. Le Contrôleur a également continué de noter certaines difficultés rencontrées par le projet, notamment l'alignement avec la mise en place du projet Umoja et les retards possibles à ce stade.

92. En ce qui concerne l'évaluation des stocks et des actifs, le Comité avait recommandé que, dans les situations où les normes IPSAS ne disaient rien sur une question, le Secrétariat prenne des décisions de gestion dûment justifiées. Le Comité a été depuis informé que les questions relatives à l'évaluation des stocks et des actifs avaient été réglées.

93. Le Comité suit auprès de l'Administration la question de la réalisation des avantages escomptés des grands projets de transformation, y compris Umoja. En 2014, il a été à plusieurs reprises mis au courant de l'état d'avancement de la réalisation des avantages en ce qui concerne les normes IPSAS. Le Comité a été informé que ces avantages étaient d'ordre plus qualitatif que quantitatif et que la plupart des avantages quantifiables n'apparaîtront qu'avec la mise en service intégrale d'Umoja.

**94. Le Comité souscrit à cette appréciation et se félicite des progrès accomplis par le Secrétariat en ce qui concerne les normes IPSAS. Dans ces conditions, le Comité envisage d'examiner le plan de réalisation des avantages à sa vingt-huitième session, en décembre, et formuler de nouvelles observations dans ses rapports ultérieurs.**

#### **Mise en place du projet Umoja**

95. À propos du projet Umoja, le Comité s'est entretenu à plusieurs reprises avec le Directeur du projet des progrès faits. Il a ainsi appris qu'il y avait eu des progrès satisfaisants et que le projet était dans les temps, quoique non sans quelques difficultés. Les exemples de progrès avaient trait à l'établissement de la version définitive des soldes d'ouverture et à la tenue des délais en ce qui concerne les états financiers effectifs des opérations de maintien de la paix. Le Comité a donc été informé qu'en dépit des progrès enregistrés jusque-là, le projet demeurait une entreprise à haut risque. Le Comité a été informé qu'il demeurait extrêmement difficile de faire en sorte que tout soit prêt sur le plan de l'organisation en adoptant tous les changements qu'Umoja nécessiterait. **Le Comité est satisfait des progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet Umoja et appelle l'Administration à continuer de faire preuve de rigueur dans le suivi des principales étapes et du séquençage global de l'exécution du projet en décelant et en gérant les principaux risques courants ou en gestation qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.**

#### **Prestations dues à la cessation de service**

96. En ce qui concerne les prestations dues à la cessation de service, le Comité a rappelé ses précédentes recommandations figurant dans son rapport du 25 août 2008 (A/63/328), à savoir qu'il appelait l'Assemblée générale à décider si les engagements à ce titre devaient être financés et, dans l'affirmative, comment et dans quelle mesure. Le Comité des commissaires aux comptes a noté dans son rapport [A/69/5 (Vol. I)] que la charge représentée par le financement des prestations dues à la cessation de service continuera de croître. En l'absence de placements qui soient à la hauteur de l'accroissement des charges à ce titre, cet accroissement au cours de l'exercice biennal signifie pour l'Organisation un accroissement des sorties de trésorerie au cours des exercices financiers futurs. Le Comité des commissaires aux comptes affirme en outre que cela pourrait avoir des incidences sur les montants futurs des fonds disponibles pour l'exécution des activités prescrites par mandat.

**97. Le Comité recommande de nouveau que l'Assemblée générale se penche sur cette question pour faire en sorte que le financement des prestations dues à la cessation de service soit assis sur un socle durable et éviter que les ressources nécessaires pour honorer ces engagements "délogent" d'autres priorités et mandats importants de l'Organisation.**

## E. Coordination entre les organes de contrôle des Nations Unies

98. Durant la période considérée, outre ses réunions périodiques avec le BSCI, le Comité en a tenu d'autres 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.

99. Ayant sollicité une contribution de l'Administration sur la question de la coordination des programmes de travail des organes de contrôle, le Comité a été informé que, de l'avis de celle-ci, davantage devrait être fait à cet égard.

100. Dans le cadre de son mandat, le Comité a sollicité les vues des trois organes de contrôle, qui ont tous insisté sur les mécanismes de coordination qui existent entre eux, y compris en matière de partage des programmes de travail. À l'occasion de réunions tenues séparément avec ces trois organes, il a pris note des relations constructives développées à travers les réunions tripartites de coordination des organes de contrôle et la mise en commun des plans de travail pour tâcher d'éviter les doublons.

101. Le Corps commun d'inspection a indiqué qu'il étudiait les moyens de communiquer davantage avec les autres organes de contrôle pour mieux harmoniser leurs programmes de travail.

102. Le Comité a été informé que le Comité des commissaires aux comptes considérait qu'il existait des exemples de coordination efficace, en particulier dans le cadre des audits concernant IPSAS, Umoja et le plan-cadre d'équipement, où il y avait une nécessité avérée d'opérations d'audit concurrentes. Le Comité des commissaires aux comptes a également indiqué que, chaque fois que l'Administration avait soulevé des questions concernant la coopération et la collaboration, les organes de contrôle avaient tout fait pour régler ces questions.

103. Ce dialogue aura permis au Comité des commissaires aux comptes et au Comité consultatif d'avoir un échange de vues sur les questions d'intérêt commun et fourni aux organes de contrôle des Nations Unies une bonne occasion de coopérer.

**104. Sans préjudice des mandats respectifs des différents organes de contrôle de l'Organisation, le Comité considère que ces organes pourraient envisager de procéder de manière collaborative, à titre expérimental, à des examens portant sur le même sujet ou la même organisation.**

**105. En outre, le Comité recommande aux organes de contrôle d'envisager à titre expérimental de définir des sujets circonscrits ou d'élaborer des « fiches de synthèse » sur une question ou une organisation précises réunissant sur un seul document la substance du travail de chacun des organes de contrôle dans la mesure où il est pertinent pour la question ou l'organisation considérées, surtout lorsque les organes de contrôle ont légitimement examiné des sujets similaires. Il s'agit en l'occurrence de rassembler sur un seul support l'œuvre collective des organes de contrôle afin que les décideurs et les parties prenantes puissent voir plus facilement les questions essentielles qui doivent être traitées. Cette synergie contribuera pour beaucoup à renforcer le régime de contrôle de l'Organisation, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité, la transparence et le respect du principe de responsabilité.**

## **F. Coopération et accès**

106. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a le plaisir de signaler qu'il a bénéficié, dans l'exercice de ses attributions, de l'entière coopération du Corps commun d'inspection, du Comité des commissaires aux comptes, du Bureau des services de contrôle interne et des hauts fonctionnaires du Secrétariat, et notamment du Département de la gestion. Il a aussi pu obtenir le concours du personnel, les documents et l'information dont il avait besoin pour son travail. Il 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**

107. 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 16, 22, 26, 30, 31, 34, 40, 46, 48, 51, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 70, 73, 75, 76, 82, 83, 87, 88, 94, 95, 97, 104 et 105.

---