

**Siège, Copenhague**

**O.D. n°27**

**8 juillet 2008**

**DIRECTIVE ORGANISATIONNELLE n° 27**

**DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DU RISQUE**

**1. Introduction et modifications subséquentes**

- 1.1. Le Directeur Exécutif de l'UNOPS établit par les présentes une politique relative au Dispositif de contrôle interne et de gestion du risque, ci-joint.
- 1.2. Le Dispositif de contrôle interne établi le 18 octobre 2005 (OD 9) est renommé par les présentes « Contrôle interne pour les Bureaux de l'UNOPS ». L'OD 9 reste néanmoins en vigueur. En cas de conflits éventuel entre OD 9 et OD 27, l'OD 27 prévaut.
  - 1.2.1. L'OD 9 sera mise à jour après finalisation et approbation de la version révisée du Règlement et des règles relatives à la gestion financière de l'UNOPS et la présentation de la version 9.0 d'Atlas, un peu plus tard cette année.
  - 1.2.2. Le statut de l'OD 9 sera communiqué à cette date.

**2. Objectif**

- 2.1. L'objectif du présent document est d'informer tout le personnel de l'UNOPS du Dispositif de contrôle interne et de gestion du risque institué à et par tous les niveaux de responsabilité afin de sécuriser le Directeur Exécutif dans la gestion des fonds qui lui sont confiés.

**3. Dispositions Finales**

- 3.1. La présente Directive Organisationnelle entre immédiatement en vigueur.
- 3.2. Le Directeur Exécutif adjoint est par la présente autorisé à émettre autant d'Instructions Administratives, Notes d'orientation ou de conseil que nécessaire, pour la mise en œuvre effective de la présente Directive Organisationnelle.

---

**Jan Mattsson**  
**Directeur Exécutif, UNOPS**

## **DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DU RISQUE**

### **Objectif du présent Document**

1. L'objectif du présent document est d'informer tout le personnel<sup>1</sup> de l'UNOPS du dispositif de Contrôle interne et de gestion du risque institué à et par tous les niveaux de responsabilité, afin de sécuriser le Directeur Exécutif dans la gestion fonds qui lui sont confiés

### **Définitions : Contrôle Interne, Risque et Gestion du risque**

2. Le Contrôle interne est un ensemble de politiques et procédures, appliquées par le personnel de l'UNOPS par le biais d'une série de délégations de pouvoir, visant à garantir de façon raisonnable que les objectifs opérationnels, financiers et de conformité sont atteints de façon efficace et efficiente.

3. Tous les niveaux de direction ont la responsabilité de faire appliquer les processus de contrôle, afin d'aider l'Organisation à atteindre ses objectifs financiers, d'accomplir sa mission, de minimiser les risques et de gérer le changement de façon efficace.

4. Les objectifs du Contrôle interne incluent notamment, sans que cela ne soit exhaustif : fiabilité et intégrité des informations opérationnelles et financières, validité des transactions, protection des biens et respect par l'ensemble du personnel de l'UNOPS des règlements, règles, politiques et procédures en vigueur.

5. Le risque est défini comme le caractère incertain qui entoure les événements et productions à venir. C'est l'expression de la possibilité d'occurrence d'un événement et de son impact sur l'obtention des objectifs et buts de l'UNOPS. La gestion du risque est l'approche systématique qui vise à imprimer la meilleure trajectoire dans des domaines d'incertitude, par identification, évaluation, action et communication sur les questions de risques<sup>2</sup>.

### **Les Composantes du Contrôle interne**

6. *L'environnement de contrôle* offre la discipline et la structure permettant d'atteindre les objectifs initiaux du système de Contrôle interne. Il comprend l'intégrité et l'éthique, la philosophie d'affaires et le style opérationnel de la direction, la structure organisationnelle, l'affectation des pouvoirs et des responsabilités, les politiques et pratiques en matière de ressources humaines et les compétences du personnel<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> L'expression « personnel de l'UNOPS » s'entend des fonctionnaires sous contrat des séries 100, 200 ou 300 du Règlement du personnel de l'ONU et prestataires sous contrat individuel de prestation (ICA).

<sup>2</sup> Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI).

<sup>3</sup> *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes)*, Institut des auditeurs internes, 2004. (Note : les normes définissent l'environnement du contrôle en y incluant la philosophie de direction et non la philosophie d'affaires de la direction adoptée par l'UNOPS.)

7. **Évaluation du risque** : identification et analyse des risques pertinents liés aux objectifs de l'Organisation<sup>4</sup>. Les responsables d'affaires doivent évaluer les risques selon le type d'activités réalisées, de structure organisationnelle, de niveau du personnel et d'attitude au sein de leur unité.
8. **Activités de contrôle** : correspondent aux politiques et procédures établies afin de garantir que les directives de la direction sont effectivement mises en oeuvre. Les activités de contrôle s'exercent dans toute l'Organisation, à tous les niveaux et pour toutes les fonctions. Elles comptent notamment : approbations, autorisations, vérifications, rapprochements, examens des performances opérationnelles, sécurité des actifs et séparation des tâches<sup>5</sup>. Les responsables d'affaires doivent connaître les politiques et procédures de l'UNOPS et les compléter avec la direction.
9. **Informations et Communication** : Les informations doivent être identifiées, saisies et communiquées sous une forme et dans un délai qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités. Les Managers ont besoin de liens solides de communication entre sous-unités et fonctions centrales et au sein de l'unité. Les informations internes, ainsi que les événements, activités et conditions externes doivent être communiquées aux directeurs, afin de leur permettre de prendre des décisions pertinentes en matière d'affaires et dans un souci d'information externe<sup>6</sup>.
10. **Surveillance** : processus qui vise à évaluer la qualité des performances du système de Contrôle interne au fil du temps. La surveillance s'exerce par le biais d'activités régulières, d'évaluations individuelles ou d'une combinaison des deux. Il s'agit de garantir que les conclusions et recommandations d'audit sont rapidement mises en oeuvre et de façon adéquate<sup>7</sup>. Les responsables d'affaires sont responsables de la surveillance des activités réalisées dans leurs unités respectives.

### **Activités de Contrôle interne**

11. **L'établissement d'un environnement de sensibilisation au dispositif de contrôle** garantissant que le personnel est convenablement informé et formé des politiques et procédures et dispose de retours réguliers d'information est la clé d'un bon environnement de contrôle.
12. **La séparation des tâches** garantit que certaines fonctions, telles que les transactions de démarrage, autorisation, enregistrement et rapprochement sont réalisées par différentes personnes. Le degré de séparation possible au sein d'une unité dépend de la taille et la structure de celle-ci.
13. **La responsabilité en termes d'autorisation et approbation** doit être limitée au plus petit nombre possible de personnes. Toute délégation de pouvoir doit être clairement documentée. Les documents de support doivent être minutieusement examinés, pour en vérifier la validité, complétude et précision.

---

<sup>4</sup> BSCI

<sup>5</sup> *Contrôle Interne : « A Tool for the Audit Committee » (un outil pour le Comité d'audit)*, AICPA, Inc., 2005

<sup>6</sup> *Ibid*

<sup>7</sup> *Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne pour le secteur Public*, Commission des normes de Contrôle interne (INTOSAI), 2004

14. **Contrôle physique des actifs** : est de la responsabilité des Managers dans leurs unités visant à assurer une bonne gestion en matières d'actifs.

15. **Surveillance** : Les activités de surveillance par les responsables d'affaires doivent compter l'examen, le retour d'information, les évaluations internes et le contrôle qualité.

### **Contrôle interne de l'UNOPS**

16. Les exigences de l'UNOPS en termes de contrôle global sont contenues dans le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, émis par l'Assemblée générale des Nations Unies et dans les Règles et politiques en matière de gestion financière en vigueur à l'UNOPS, émis par le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population (« Conseil d'administration »). Le Conseil d'administration est sous l'autorité du Conseil économique et Social.

17. Conformément à l'article 10.1 du Règlement financier de l'UNOPS, le Directeur Exécutif dispose de l'autorité, sous réserve de certaines conditions formelles, d'établir des règles de gestion financière détaillées pour l'UNOPS, visant à assurer la gestion financière et l'efficacité dans l'organisation. Il est prévu que ces règles de gestion financière seront élaborées de façon plus précise dans le Règlement financier pour offrir un contrôle plus large. En matière de personnel, le Directeur Exécutif gère le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

18. Par ailleurs, le Directeur Exécutif a établi des procédures pour la mise en œuvre du Règlement financier et des règles de gestion financière. À ces fins, il a été émis des directives organisationnelles et instructions administratives, des manuels de procédures d'achats et ressources humaines, ainsi que différentes procédures et lignes directrices opérationnelles.

19. L'Assemblée générale a autorisé l'établissement d'un mécanisme administratif visant à apporter des conseils sur des cas relevant de mesures disciplinaires, tel que prévu à l'Article X du Statut du personnel portant sur les mesures disciplinaires. Un mécanisme administratif indépendant a également été établi à l'Article XI du Statut du personnel pour tout appel d'une décision administrative par des fonctionnaires, faisant suite à des allégations de non-respect des termes de leur contrat par ceux-ci.

### **Mécanisme de surveillance de l'UNOPS**

20. L'article 10.2 du Règlement financier de l'UNOPS et les Règles de gestion financière correspondantes instituent la fonction d'audit interne, visant à effectuer un examen et une étude courants et efficaces des activités financières, opérationnelles et de gestion, afin d'assurer la conformité aux exigences en matière de Contrôle interne. Cette fonction est assurée par le Bureau local d'Audit interne, qui peut également mener des investigations ponctuelles au besoin.

21. L'article 12.1 du Règlement financier de l'UNOPS stipule que les dispositions en matière d'Audit externe de l'Article XII du Règlement financier des Nations Unies doivent s'appliquer à l'UNOPS. De la sorte, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a été formé, afin de remplir de façon indépendante cette fonction, qui consiste principalement à garantir les États financiers biennaux de l'UNOPS, après avoir assuré la bonne conformité à la loi et en termes d'exigences de Contrôle interne.

22. Enfin, le Corps commun d'inspection (JIU) dispose également de la juridiction de surveillance sur l'UNOPS, dans la mesure où les inspecteurs jouissent des plus larges pouvoirs d'enquête en toutes matières, visant l'efficacité des services et l'emploi approprié des fonds.

### **Gestion du risque**

23. Les avantages du Dispositif de contrôle interne découlent directement de l'activité opérationnelle effective des procédures décrites ici. Cependant, l'UNOPS doit définir de façon effective ses seuils de tolérance en matière de risques, afin d'identifier la nature et degrés de risques acceptables et de pouvoir bâtir ses systèmes de Contrôle interne de façon appropriée. Dans le cadre fixé par le Dispositif de contrôle interne, la Direction de l'UNOPS doit chercher à définir ses risques organisationnels majeurs, clé de voûte des plans annuels opérationnels de la direction. La tolérance en matière de risque d'une organisation est définie périodiquement et se fonde sur l'environnement d'affaires changeant et dans le cadre du mandat fixé par le Conseil d'administration. L'organisation doit s'assurer, sur une base au moins annuelle, de bien ré-évaluer ce risque et ses stratégies, afin d'atténuer autant que possible ces risques. Le tableau ci-dessous présente un exemple de recommandations de base pour une stratégie d'atténuation du risque :

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Exemple</b>	<b>Tolérance en termes de risques</b>	<b>Stratégie</b>
<i>Sécurité personnelle</i>	Perte de la vie en Irak, au Soudan, en Afghanistan ou dans tout autre pays en crise	Selon le système de gestion de la sécurité de l'ONU.	Se conformer strictement aux recommandations du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU (DSS), telles que normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile (MORSS). Plan d'urgence pour chaque unité administrative. Formation et instructions régulières de sécurité. Incorporer les mesures nécessaires ou éviter de se charger d'un projet dans sa totalité.
<i>Perte financière</i>	Procès majeur pour responsabilité	Moyenne	Former tout le personnel, prendre des assurances, s'assurer contre

Catégorie de risque	Exemple	Tolérance en termes de risques	Stratégie
<i>Catastrophique</i>	professionnelle, par ex. défaut de conception dans un bâtiment scolaire		les pertes majeures, tolérance en termes de risques mesurée par le rapport franchise acceptable sur coût des primes.
<i>Risque en termes de réputation</i>	Perceptions Client de la qualité, intégrité, valeur des services, image de marque, relations presse	Faible	Mettre en œuvre Assurance Qualité & Relations Client au niveau régional, offrir des outils de développement d'affaires, maintenir les niveaux de performance, responsabiliser le personnel de l'UNOPS en matière de performance
<i>Risque de conformité</i>	Audit de qualification, Adhésion aux normes pertinentes de comptabilité, sécurité, performance	De zéro à faible	Maintenir un niveau d'excellence au sein de l'UNOPS en termes de procédures de Contrôle interne et gestion financière
<i>Acceptation et gestion fournisseur</i>	Processus de sélection des sous-traitants, contrats avec tierces parties	Moyenne	Processus de réalisation de contrats solides, maintien à jour de la liste des fournisseurs suspendus, mise en place d'un Comité des contrats et biens de l'UNOPS (HQCPC), les politiques d'achat étant renforcées – resituer les risques du côté du sous-traitant grâce à des dispositions contractuelles sévères – surveillance juridique.

24. Une fois identifiées les tolérances en matière d'acceptabilité de risque et les stratégies de limitation des risques, les politiques et procédures actuellement mises en œuvre et les nouvelles initiatives doivent être cohérentes avec les objectifs finaux convenus d'atténuation des risques.

### **Conclusion**

25. Le Dispositif de contrôle interne et gestion du risque repose sur le Directeur Exécutif et l'ensemble du personnel de l'UNOPS en allégeant leurs responsabilités. Il vise à réguler l'emploi des fonds publics et fournir en dernier ressort l'assurance à ceux qui les apportent que leur apport est bien géré, conformément aux objectifs auxquels il était destiné.

26. Le meilleur Dispositif de contrôle interne et de gestion du risque ne peut être valable que s'il est appliqué de façon cohérente. Il est de la responsabilité de la Direction de faire mener ces contrôles de façon stricte.