

Manuel de sensibilisation
à l'usage du personnel

FRAUDE ET CORRUPTION : CE QU'IL FAUT SAVOIR



DÉPARTEMENT DES
STRATÉGIES ET POLITIQUES DE
GESTION ET DE LA CONFORMITÉ

.....
DIVISION DE LA TRANSFORMATION
OPÉRATIONNELLE ET DES QUESTIONS
DE RESPONSABILITÉ

Table des Matières

I. Termes et définitions

page 03 - page 05

II. Introduction

page 07

III. Aperçu de l'étendue de la fraude et de la corruption au sein de l'Organisation en ce qui concerne sa gestion financière

page 09 - page 15

IV. Domaines les plus exposés à la fraude et à la corruption

page 17 - page 51

V. Prévenir et décourager la fraude et la corruption au sein de l'Organisation

page 53 - page 57

VI. Signalement et traitement des cas de fraude et de corruption

page 59 - page 64

VII. Signalement des cas de fraude et de faute aux États Membres

page 66

VIII. Lutte contre la fraude et la corruption : la voie à suivre

page 68 - page 69

Préface

La fraude et la corruption sont des fléaux qui touchent les organisations du monde entier. Le Secrétariat de l'ONU ne fait pas exception. Toutes ses activités dans le monde sont exposées à ce type de risques. Outre les pertes financières qu'elles entraînent, la fraude et la corruption nuisent à la réputation des organisations et compromettent leur bon fonctionnement et leur capacité d'atteindre leurs objectifs.

Le Secrétariat applique une politique de tolérance zéro en cas de fraude ou de corruption de la part de fonctionnaires, d'autres membres du personnel ou de tiers et il s'est doté d'une approche intégrée pour gérer ce type de risque à l'échelle de l'Organisation. En application de la politique de tolérance zéro, le Secrétariat donne suite à toutes allégations d'actes frauduleux portées contre toute personne ou entité couverte par les règlements, règles, textes administratifs, politiques, procédures et accords applicables et prend des sanctions administratives, disciplinaires ou contractuelles appropriées lorsque la faute est établie. En outre, il saisit les autorités nationales compétentes de toutes allégations dès lors qu'il y a lieu de suivre au pénal.

Le présent Manuel vise à sensibiliser le personnel des Nations Unies aux questions de fraude et de corruption au sein du Secrétariat, à exposer la manière dont elles risquent de se produire et dont elles peuvent être repérées et à présenter les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'Organisation pour les prévenir et y remédier. Il énumère un certain nombre de signes indicateurs de fraude pouvant indiquer la présence d'irrégularités. Il contient également des exemples de cas de fraude au Secrétariat.

La lutte contre la fraude et la corruption exige une action de la part de tous les membres du personnel de l'ONU, à tous les niveaux, afin de garantir la plus haute intégrité, conformément à la Charte des Nations Unies, au Statut et au Règlement du personnel, au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et aux autres textes normatifs. Dans un monde où les problèmes s'accumulent et sont de plus en plus complexes, donnant lieu à des besoins de plus en plus importants au sein de l'Organisation, le détournement de ses ressources de façon frauduleuse peut avoir des conséquences dévastatrices pour celles et ceux qui en ont le plus besoin. Le Manuel donne des orientations pratiques au personnel à tous les niveaux et lui apporte de précieuses informations sur la façon de prévenir et de détecter les actes frauduleux et de répondre à ces actes qui parfois, peuvent prendre la forme d'une infraction pénale.

I.

Termes et définitions*



[Retour à la table des matières](#)

** Dans le présent Manuel, le masculin à valeur générique a parfois été utilisé à la seule fin d'alléger le texte : il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes*

Actes frauduleux. Conformément au Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'expression « actes frauduleux » vise aussi bien la « **fraude** »¹-qui s'entend de tout acte ou omission par lequel une personne ou une entité déforme ou dissimule sciemment un fait substantiel en vue de procurer à son auteur ou à autrui quelque bénéfice ou avantage injustifié, ou de pousser autrui à agir à son détriment-, que la « **corruption** » - qui renvoie à tout acte ou omission par lequel un individu fait un mauvais usage de ses responsabilités officielles ou cherche à influencer ce mauvais usage afin de procurer un avantage indu à son auteur ou à autrui.

Les actes qualifiés de frauduleux sont considérés comme «fautes professionnelles» au Secrétariat.

On trouvera ci-après, à titre indicatif, la liste non exhaustive des actes qualifiés de frauduleux :

- a. Produire une fausse documentation ;
- b. Etablir indûment tout document autorisant prétendument un membre du personnel ou une tierce partie à prendre possession de biens appartenant à l'Organisation et faire usage d'un tel document ;
- c. Mentir sur ses diplômes ;
- d. Inclure de fausses informations ou omettre des éléments substantiels dans une candidature à un poste ;
- e. Inclure sciemment de fausses informations dans toute demande d'indemnité pour frais d'études, demande de remboursement de frais médicaux, de frais de voyage ou autres demandes d'indemnité ;
- f. Inclure sciemment de fausses informations dans tous documents relatifs aux mouvements soumis à l'Organisation ;
- g. Déclarer comme officiels des frais occasionnés par des communications pourtant privées ;
- h. Aider, sans y être autorisé, toute personne extérieure à l'Organisation à obtenir un emploi

à l'ONU en échange de toute somme d'argent ou autres faveurs ;

- i. Aider, sans y être autorisé, un fournisseur dans le cadre d'une procédure de passation de marchés ;
- j. Manipuler toute procédure de passation de marchés ou de recrutement en vue d'obtenir un résultat ;
- k. Détourner toutes ressources de l'Organisation à son profit personnel ou à celui d'autrui (utilisation inappropriée de véhicules, de matériel informatique et de stocks) ;
- l. Solliciter ou d'accepter des pots-de-vin ;
- m. Divulguer toutes informations confidentielles internes à l'Organisation afin d'en retirer quelque avantage pour soi-même ou pour autrui ;
- n. Concourir au recrutement de tout membre de sa famille ou de toute autre personne en dissimulant le conflit d'intérêts résultant de sa relation avec l'intéressé ;
- o. Concourir à toute procédure de passation de marchés et/ou de gestion de contrat intéressant toute personne ou entité en dissimulant le conflit d'intérêts résultant de sa relation avec l'intéressé ;
- p. Détourner toutes procédures administratives en vue d'obtenir quelque paiement à son profit personnel ou à celui d'autrui, par exemple en établissant de faux contrats, ou en déclarant de faux tiers bénéficiaires ou des employés fictifs ;
- q. Falsifier toutes étiquettes apposées sur les enveloppes contenant le salaire de vacataires et soustraire des espèces de ces enveloppes, le tout sans y être autorisé ;

¹ Le Comité de haut niveau sur la gestion a élaboré une seule et même définition de la fraude à l'échelle du système des Nations Unies et a adopté la définition commune suivante applicable à l'ensemble du système des Nations Unies en 2017 : « Tout acte ou omission par lequel une personne ou entité déforme ou dissimule sciemment un fait a) en vue de procurer à elle-même ou à autrui quelque bénéfice ou avantage injustifié, ou de se soustraire ou soustraire autrui à une obligation, ou b) de façon à inciter une autre personne ou entité à agir, ou à s'abstenir d'agir, à ses dépens. » [CEB/2017/3, par. 98 b)]

- r. S'appropriier sans y être autorisé tous biens appartenant au Secrétariat de l'Organisation.

Sont constitutifs de « **fautes professionnelles** » tous actes qualifiés de « **frauduleux** » au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Faute. Aux termes de la disposition 10.1 a) du Règlement du personnel, peut constituer une faute passible d'instance disciplinaire et de sanction disciplinaire le défaut par tout fonctionnaire de remplir ses obligations résultant de la Charte des Nations Unies, du Statut et du Règlement du personnel ou autres textes administratifs applicables, ou d'observer les normes de conduite attendue de tout fonctionnaire international.

Présomption de fraude. En 2017, Le Comité de haut niveau sur la gestion a adopté une définition commune du concept de présomption de fraude pour le système des Nations Unies, qui renvoie à des allégations considérées comme justifiant une enquête, lesquelles prouveraient, si elles sont fondées, l'existence d'actes frauduleux entraînant des pertes de ressources pour l'Organisation².

Enquête. Selon l'instruction administrative intitulée « Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire » ([ST/AI/2017/1](#)), on entend par le terme « enquête » un processus de recherche d'information visant à établir les faits en vue de déterminer si le (la) fonctionnaire concerné(e) a eu la conduite répréhensible qui lui est imputée.

Entité chargée d'enquêter. Aux termes de la même instruction administrative, l'« entité chargée d'enquêter » est une entité organique telle qu'un bureau, une section ou un groupe, dont le mandat comprend la conduite d'enquêtes au sein de l'Organisation, de toute autre organisation membre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ou de toute autre organisation internationale ; y est assimilée, lorsque le contexte le permet, toute formation d'enquête constituée par le (la) fonctionnaire responsable.



Fonctionnaire responsable. Aux termes de l'instruction administrative, on entend par «fonctionnaire responsable», selon le cas :

- a. Le Secrétaire général, s'agissant d'une conduite répréhensible de la part d'un(e) sous-secrétaire général(e) ou d'un(e) secrétaire général(e) adjoint(e);
- b. Le (la) chef de la mission, s'agissant des membres du personnel relevant du Département de l'appui aux missions et affectés à une mission de maintien de la paix ou à une mission politique spéciale ;
- c. Le (La) Greffier(ère), s'agissant des membres du personnel du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux;
- d. Le (La) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux services de contrôle interne, s'agissant des membres du personnel du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ;
- e. Le (La) chef de département ou de bureau du (de la) fonctionnaire concerné(e), s'agissant de tous les autres membres du personnel.

²[CEB/2017/3](#), par. 98 (c).

Fonctionnaires³. Le terme « fonctionnaires » désigne tous les fonctionnaires, femmes ou hommes, constituant le personnel du Secrétariat, au sens de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, dont l'emploi et la relation contractuelle sont définis par une lettre de nomination conformément aux règles fixées par l'Assemblée générale en application du paragraphe 1 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies⁴.

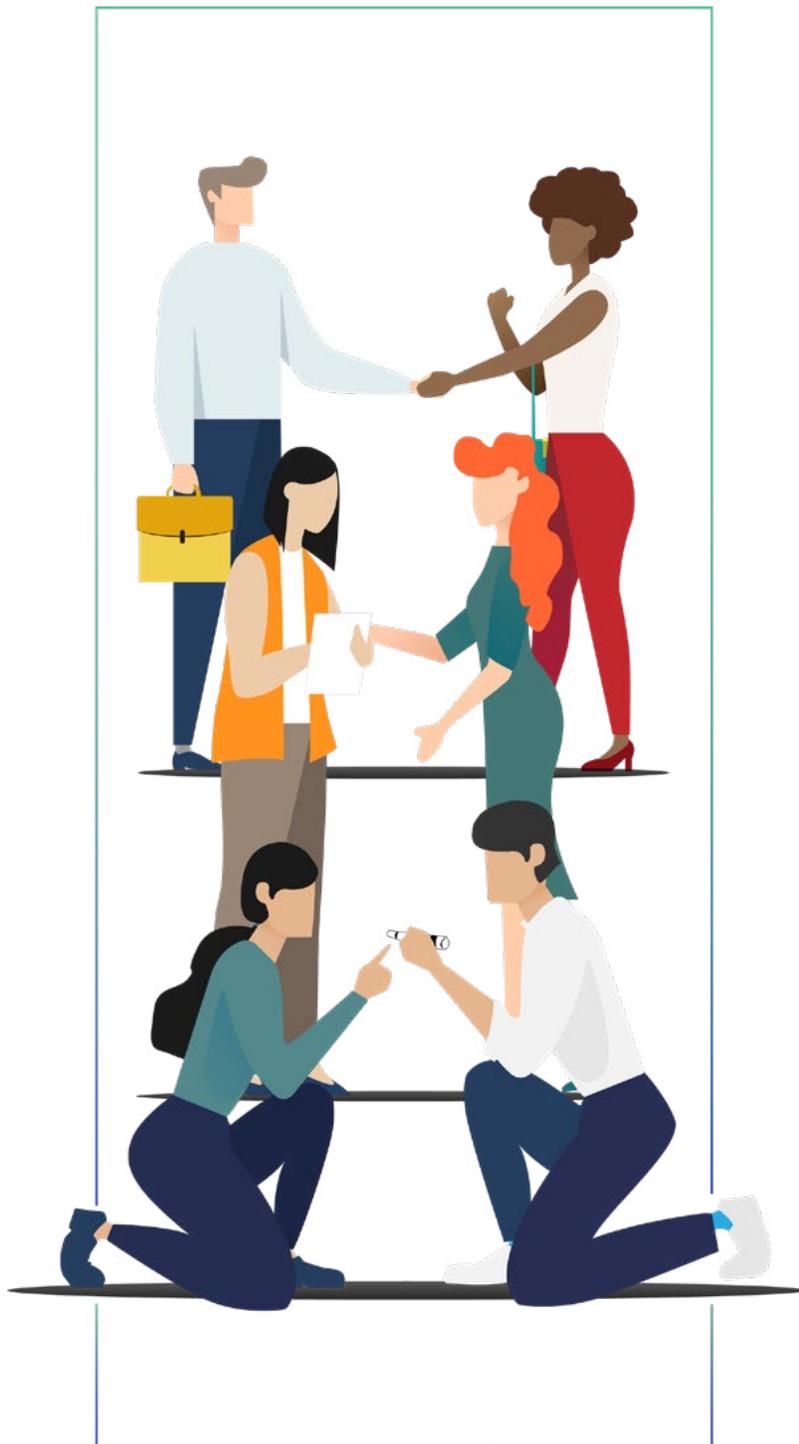
Autres membres du personnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Il s'agit des autres membres du personnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, y compris les personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaires du Secrétariat et les experts en mission, les vacataires, les consultants, les stagiaires, le personnel mis à disposition à titre gracieux, les participants à des réunions consultatives, les personnes engagées en vertu d'un contrat-cadre et les Volontaires des Nations Unies.

Partenariat. La notion de partenariat a été discutée dans la résolution [60/215](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a souligné que les partenariats sont des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages.

Partenaire d'exécution. Dans le contexte de la résolution [60/215](#) de l'Assemblée générale, pour le Secrétariat un partenariat est un arrangement dans le cadre duquel l'Organisation a confié la mise en œuvre d'un programme d'activités tel que spécifié dans un accord signé, lui imputant ainsi la responsabilité de la bonne utilisation des ressources et de la production des résultats, comme stipulé dans ledit accord.

³ Conformément au Statut et au Règlement du personnel des Nations Unies, portée et objet ([ST/SGB/2018/1/Rev.2](#)).

⁴ Cette catégorie ne comprend pas les experts militaires des Nations Unies en mission, y compris les observateurs militaires, les conseillers militaires et les officiers de liaison, les membres de la police des Nations Unies, les membres des unités de police constituées, le personnel fourni par des gouvernements et les membres des contingents. Les informations relatives à ces catégories de personnel autre que le personnel des Nations Unies, figurent à l'annexe III de la circulaire sur le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([ST/IC/2016/25](#)).



II.

Introduction



1. L'évaluation des risques de fraude est un élément essentiel d'une politique efficace de lutte contre la fraude. Elle permet d'identifier systématiquement où et comment la fraude peut se produire, afin de mettre en place des contrôles adéquats pour atténuer les risques.

2. En 2016, le Secrétariat a publié le premier Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, regroupant tous les règlements, règles, instructions et procédures en vigueur visant à prévenir, détecter et décourager tout cas de fraude ([ST/IC/2016/25](#)).

3. Par la suite, en 2017, le Secrétariat a mené une première évaluation des risques de fraude et de corruption afin de recenser les domaines dans lesquels ces risques étaient les plus élevés et d'élaborer des mesures d'atténuation appropriées et proportionnées pour que l'Organisation soit mieux préparée et prête à intervenir. Une fois l'évaluation menée à bien et conformément aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/5 \(Vol. 1\)](#), par. 260), l'inventaire des risques institutionnels a été mis à jour afin d'inclure celui des risques de fraude et de corruption et d'assurer ainsi la synergie dans les stratégies d'atténuation des risques.

4. L'élaboration du présent Manuel est l'une des stratégies d'intervention adoptées pour atténuer les risques critiques de fraude et de corruption recensés dans l'inventaire des risques institutionnels. Le Manuel devrait permettre de sensibiliser davantage les membres du personnel à la manière dont la fraude et la corruption peuvent se manifester dans les divers processus et fonctions du Secrétariat et contribuer à l'application cohérente et transparente de la politique de tolérance zéro de l'ONU en matière de fraude et de corruption au sein de l'Organisation.

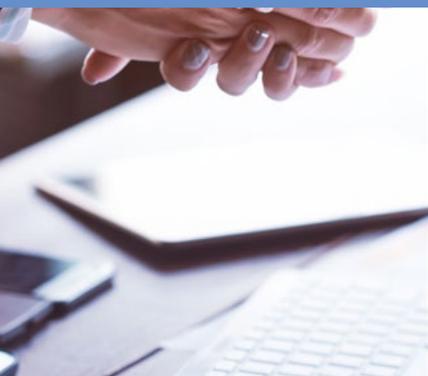
5. Le Manuel comprend des études de cas pour les types de fraude et de corruption les plus courants au Secrétariat, ainsi qu'une description des indicateurs qui doivent alerter les responsables et le personnel qu'il y a peut-être fraude ou corruption. On y trouve également une description des principaux protocoles et procédures mis en place par le Secrétariat pour prévenir, détecter et combattre la fraude et la corruption, y compris les enquêtes et les sanctions. Dans la conclusion du manuel est présentée la voie à suivre pour lutter contre la fraude et la corruption au Secrétariat.

6. Avec le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([ST/IC/2016/25](#)), qui aide les fonctionnaires, les autres membres du personnel et les tiers à comprendre comment l'Organisation s'attaque à la fraude et encourage les membres du personnel à tous les niveaux à participer activement à la protection des ressources et de la réputation de l'Organisation, le Manuel est la clef de voute d'un programme efficace de lutte contre la fraude et la corruption. Toutes les parties prenantes de l'Organisation doivent bien savoir qu'aucun niveau de fraude ou de corruption lésant le Secrétariat ou ayant lieu en son sein ne sera toléré et que tout sera mis en œuvre pour décourager, prévenir et combattre avec force la fraude et la corruption.



III.

Aperçu de l'étendue de la fraude et de la corruption au sein de l'Organisation en ce qui concerne sa gestion financière



SOUS-SECTIONS

[Retour à la table des matières](#)

III.A. Qu'est-ce qui garantit que tout est fait pour limiter les risques de fraude et de présomption de fraude dans la gestion des ressources financières de l'Organisation des Nations Unies?

III.B. Comment les ressources de l'Organisation sont-elles gérées?

III.C. Indicateurs généraux de fraude et de corruption

FRAUDE ET PRÉSUMPTION DE FRAUDE

	Fraude		Présomption de fraude		Total (millions de dollars É.-U.) ⁵		
	Nombre de cas	Montant estimé (millions de dollars É.-U.)	Nombre de cas	Montant estimé (millions de dollars É.-U.)	Montant estimé	Dépenses totales	Pourcentage des dépenses totales
2020	20	0,18	91	32,29	32,47	6 773,0	0,48
2019	13	0,26	134	6,08	6,34	6 646,4	0,10
2018			32 ⁶	2,90	2,90	6 267,3	0,05
2017			51 ⁷	42,27	42,27	5 788,8	0,73

⁵ Données du Secrétariat tirées des rapports du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/5 \(Vol. I\)](#), [A/74/5 \(Vol. I\)](#), [A/75/5 \(Vol. I\)](#) et [A/76/5 \(Vol. I\)](#)).

⁶ Le nombre total de cas comprend les cas de fraude et de présomption de fraude.

⁷ Ibid.

7. Comme énoncé dans l'annexe du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies⁸, le Comité des commissaires aux comptes doit évoquer dans ses rapports les cas de fraude avérée ou présumée que le Secrétariat lui a signalés. À titre d'exemple, le tableau ci-dessus présente les cas de fraude et de présomption de fraude recensés au Secrétariat au cours des quatre dernières années, tels qu'ils figurent dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes couvrant le budget ordinaire et d'autres fonds dépensés pendant la période de l'année civile allant du 1er janvier au 31 décembre.

8. On voit dans le tableau ci-dessus que le montant estimé de la fraude en pourcentage des dépenses estimées pour chaque année civile⁹ était relativement faible. Au cours de la période 2017-2020, la perte financière la plus élevée due à la fraude et à la présomption de fraude a été signalée en 2017 et s'élevait à 42,27 millions de dollars. Cela ne représente que **0,73%** des dépenses totales du budget ordinaire et des fonds connexes (5 778,87 millions de dollars) pour l'année¹⁰.

⁸ [ST/SGB/2013/4](#), annexe, par. 6.

⁹ Les estimations sont faites en référence uniquement au budget ordinaire et aux autres fonds dépensés pendant la période de l'année civile allant du 1er janvier au 31 décembre.

¹⁰ Ce chiffre est estimé par rapport aux ressources financées par le budget-programme des Nations Unies et les contributions volontaires pour les années indiquées dans le tableau. Il est important de souligner qu'il y a trois catégories de budgets à l'ONU : le budget-programme, les budgets de maintien de la paix (qui comprennent le financement du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix) et le budget des tribunaux internationaux. Les chiffres relatifs aux deux dernières catégories de budgets ne figurent pas ici.

9. À titre de comparaison, il convient de noter que les pertes dues à la fraude, exprimées en pourcentage des recettes d'une organisation type, sont estimées à 5 % par an, selon l'Association of Certified Fraud Examiners¹¹.

10. Le fait que le niveau de fraude détecté au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est relativement faible laisse à penser que le dispositif de contrôle interne fonctionne bien. Néanmoins, on ne peut pas exclure la possibilité que les cas de fraude et les présomptions de fraude restent non détectés ou sous-déclarés et des mesures doivent être prises pour atténuer ces risques.

III.A. Qu'est-ce qui garantit que tout est fait pour limiter les risques de fraude et de présomption de fraude dans la gestion des ressources financières de l'Organisation des Nations Unies ?

11. Le dispositif de contrôle interne¹² du Secrétariat joue un rôle important dans la prévention de la fraude et de la corruption. Le dispositif englobe divers mécanismes dont le Secrétariat s'est doté pour avoir l'assurance raisonnable qu'il emploie ses ressources au mieux et qu'il atteint les résultats escomptés dans le respect des cadres réglementaires et politiques. Il comprend également des mécanismes et des procédures dont l'objet est de protéger les membres du personnel contre les abus.

12. Le dispositif de contrôle interne est constitué de trois grandes composantes¹³:

- a. Les règlements, règles et politiques encadrent les fonctions administratives essentielles du Secrétariat, ainsi que ses processus et procédures internes. Les plus importants sont les suivants :
 - i. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ([ST/SGB/2013/4](#) et [ST/SGB/2013/4/Amend.1](#));

- ii. Le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ([ST/SGB/2018/1/Rev.2](#));

- iii. Le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ([ST/SGB/2018/3](#)). Les manuels, les lignes directrices et les instructions permanentes sont utilisés pour compléter les règlements, règles et politiques;

- b. Les principes essentiels de gestion organisationnelle se réfèrent aux principes qui définissent les modalités relatives à tel ou tel aspect de l'administration, y compris le système de séparation des tâches ([par. 18](#)) et le rôle du Service déontologie et discipline ([par. 123 à 128](#));

- c. Les mécanismes de conformité et d'apprentissage font référence aux outils et aux activités qui permettent de suivre et d'analyser en permanence la performance et les processus de gestion du Secrétariat.

¹¹ Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, 11th ed. (Austin, États-Unis, 2020).

¹² Pour une description détaillée du dispositif de contrôle interne, voir Organisation des Nations Unies, Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, « [Manuel relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies](#) » (novembre 2021).

¹³ Outre ces trois principales composantes, les circulaires du Secrétaire général (ST/SGB) peuvent également être promulguées au titre de toute autre décision de politique décidée par le Secrétaire général, y compris toute exception proposée aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière. Les instructions administratives (ST/AI) du Secrétariat contiennent des directives et des procédures prescrites pour l'application du Règlement financier et des règles de gestion financière, du Statut et du Règlement du personnel ou des circulaires du Secrétaire général.

13. Le Secrétariat applique également le dispositif de contrôle interne établi par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, composé de deux séries de documents complémentaires, qui doivent être examinés en parallèle. Ils sont disponibles sur le portail Knowledge Gateway et de la [Communauté de pratique de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sur SharePoint](#)¹⁴:

- Le document de contrôle au niveau de l'entité qui contient un aperçu du dispositif établi par le Comité des organisations coparrainantes de la [Commission Treadway](#)¹⁵ et de son adaptation au dispositif de contrôle interne du Secrétariat.
- Les matrices de contrôle des risques, qui documentent les contrôles à mettre en place au niveau des mécanismes et le risque associé correspondant à 11 domaines d'activité¹⁶. Les matrices fournissent des informations détaillées sur les risques et les contrôles internes visant à les atténuer et elles sont complétées par un ensemble de diagrammes de processus.

14. L'application du dispositif établi par le Comité des organisations coparrainantes a abouti à la publication annuelle, dans les six langues officielles de l'ONU, des déclarations relatives au contrôle interne en tant que déclarations indépendantes du Secrétaire général, disponibles à l'adresse reform.un.org.

III.B. Comment les ressources de l'Organisation sont-elles gérées ?

15. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies jouent un rôle essentiel dans l'administration des ressources de l'Organisation. Le Règlement financier est l'instrument par lequel l'Assemblée générale approuve dans ses grandes lignes la gestion financière de l'Organisation. Sur la base de ces directives, les règles de gestion financière sont promulguées par le Secrétaire général. Ensemble, le Règlement financier et les règles de gestion financière régissent toutes les opérations de gestion financière de l'Organisation.

16. Tous les fonctionnaires des Nations Unies sont tenus de respecter le Règlement financier et les règles de gestion financière (règle 101.2), ainsi que les instructions administratives y relatives. Toute ou tout fonctionnaire qui contrevient au Règlement financier et aux règles de gestion financière ou aux instructions administratives connexes peut être tenu personnellement et financièrement responsable des conséquences de ces actes.

17. Le Règlement financier et les règles de gestion financières sont applicables à toutes les ressources de l'Organisation, quelle que soit la source de financement. Ils établissent des mécanismes de responsabilité essentiels et des processus opérationnels visant à assurer la gestion avisée des ressources de l'administration, dont voici quelques exemples :

- L'Organisation reçoit des fonds et ne peut les verser que sur un compte en banque officiel, conformément aux procédures établies par le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) bénéficiant d'une délégation d'autorité) et doit délivrer des reçus officiels. Les fonctionnaires, autres que ceux désignés par le Secrétaire général, qui reçoivent des sommes destinées à l'Organisation, sont tenus de les remettre immédiatement à un(e) fonctionnaire habilité(e) à délivrer des reçus officiels.
- Seul le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) bénéficiant d'une délégation d'autorité) peut désigner les banques dans lesquelles les fonds de l'Organisation sont déposés, ouvrir les comptes en banque officiels nécessaires à l'exécution des activités de l'Organisation et désigner les fonctionnaires auxquels le pouvoir

¹⁴ Lien accessible aux utilisateurs ayant accès à l'application SharePoint des Nations Unies.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Comptes créditeurs et voyages ; comptes débiteurs ; gestion du budget ; recouvrement des coûts ; comptabilité générale ; gestion globale des biens ; ressources humaines ; partenaires d'exécution ; achats ; trésorerie ; contributions volontaires

de signer les ordres relatifs auxdits comptes est délégué. Lorsque les fonds sont déposés sur ces comptes, ils sont administrés conformément aux règlements, dispositions et politiques de l'Organisation.

- Tous les décaissements (ou versements) de l'Organisation sont soumis à un système rigoureux de séparation des tâches et ne doivent être effectués que par transfert électronique de fonds, par virement bancaire ou par chèque, sauf si le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) bénéficiant d'une délégation d'autorité) autorise qu'il en aille exceptionnellement autrement. Ces décaissements (ou versements) doivent passer en compte à la date à laquelle ils sont effectués, et le rapprochement bancaire avec les informations fournies par les banques doit être fait sur une base mensuelle, sauf exception autorisée par le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) bénéficiant d'une délégation d'autorité).
- Avant d'effectuer les versements, les agents ordonnateurs doivent s'assurer que ceux-ci sont effectivement dus. Les agents vérifient également que les versements sont réguliers et ont été certifiés par un agent certificateur dûment désigné. Ils doivent confirmer que les biens et les services requis ont été reçus conformément aux contrats, aux accords, aux bons de commande ou à tout autre document ou instrument établissant l'engagement de dépenses correspondant. Cette opération est facilitée par la fonction, dans Umoja, de triple rapprochement des factures avec les bons de commande et l'accusé de réception des marchandises ou la feuille de saisie des services leur correspondant.
- Seul le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) ayant une délégation d'autorité) peut procéder à des investissements pour les ressources de l'Organisation et il doit veiller, notamment en donnant les directives appropriées, à ce que les fonds soient placés avec le minimum de risques, en conservant les liquidités nécessaires pour faire face aux besoins de trésorerie de l'Organisation, à

ce que les placements soient choisis de manière à obtenir le taux de rendement le plus élevé que l'Organisation puisse raisonnablement espérer et à ce qu'ils soient compatibles avec les principes de l'Organisation. Conformément au système de séparation des tâches, toutes les opérations de placement, y compris le retrait de ressources investies, exigent l'autorisation et la signature de deux fonctionnaires désignés à cette fin par le Secrétaire général (ou le (la) fonctionnaire ayant une délégation d'autorité).

- Le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) ayant une délégation d'autorité) maintient un dispositif de contrôle interne permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et qu'il est fait bon usage des ressources et avoirs de l'Organisation, suivant la réglementation applicable, de sorte que les buts et objectifs de l'Organisation puissent être atteints. La déclaration sur le contrôle interne, une composante importante du dispositif, a été publiée pour la première fois en 2020 et continuera à l'être chaque année, permettant ainsi d'obtenir l'assurance voulue.

18. Outre les règles à respecter concernant le Règlement financier et les règles de gestion financière, ainsi que textes administratifs et manuels connexes, le système de séparation des tâches inhérente à ces documents garantit qu'aucun fonctionnaire des Nations Unies ne contrôle toutes les phases d'une décision ou d'une opération faisant intervenir les ressources de l'Organisation. Ces décisions sont soumises à un dispositif de contrôles croisés qui permet d'assurer une bonne gestion des ressources. Une séparation des tâches des membres du personnel intervenant dans la gestion des ressources de l'Organisation est donc opérée pour les domaines suivants :

- Les fonctions de certification et d'ordonnancement (règles 105.5 et 105.6)
- Les signataires autorisés pour les opérations bancaires (règle 104.5)

L'attribution des droits d'accès fait l'objet d'une révision et d'un suivi constants de la part du Secrétariat et des organes de contrôle afin de s'assurer que le système de contrôles croisés y est reproduit.

- Les demandeurs et les spécialistes des achats ([Manuel des achats](#), chap. 2)
- La réception et l'inspection ([Manuel des achats](#), divers chapitres)
- Les comités des marchés [règle 105.13 b)]
- Les comités de contrôle du matériel (règle 105.22)
- Le Comité d'examen des adjudications ([Manuel des achats](#), chap. 10.2.3)

19. Lorsque ces fonctions sont exécutées à l'aide d'Umoja, les droits d'accès correspondants dans le système sont octroyés conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation et sont reflétés dans le guide des droits d'accès à Umoja et dans une matrice. L'attribution des droits d'accès fait l'objet d'une révision et d'un suivi

constants de la part du Secrétariat et des organes de contrôle afin de s'assurer que le système de contrôles croisés y est reproduit.

20. En outre, le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation énoncent les directives données par l'Assemblée générale en ce qui concerne la planification, la programmation, le contrôle et l'évaluation de toutes les activités entreprises par l'Organisation. Le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation établi par l'Organisation vise notamment à indiquer aux États Membres les ressources nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre les activités prescrites et à garantir que ces ressources sont utilisées conformément à l'intention des organes délibérants et de la manière la plus efficace qui soit.

21. Par ailleurs, les Principes directeurs de l'ONU concernant l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) définissent les normes et politiques comptables utilisées par l'Organisation pour permettre l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS et veiller à ce que se matérialisent les avantages pouvant être attendus de l'application de ces normes.



L'adoption des normes IPSAS a permis d'améliorer la gestion des actifs de l'Organisation et la comptabilisation des passifs, de faciliter une gestion axée sur les résultats et d'assurer la crédibilité des informations financières.

QUEL EST LE RÔLE DES ORGANES DE CONTRÔLE ?

22. Le rôle des organes de contrôle consiste à évaluer de manière indépendante l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par l'Organisation, l'utilisation optimale de ses ressources et l'adhésion des fonctionnaires aux normes professionnelles et éthiques ainsi qu'aux règlements, règles et politiques de l'Organisation. Le rôle des fonctions de contrôle est étudié plus en détail dans les paragraphes [119 à 122](#) ci-après.

III.C. Indicateurs généraux de fraude et de corruption

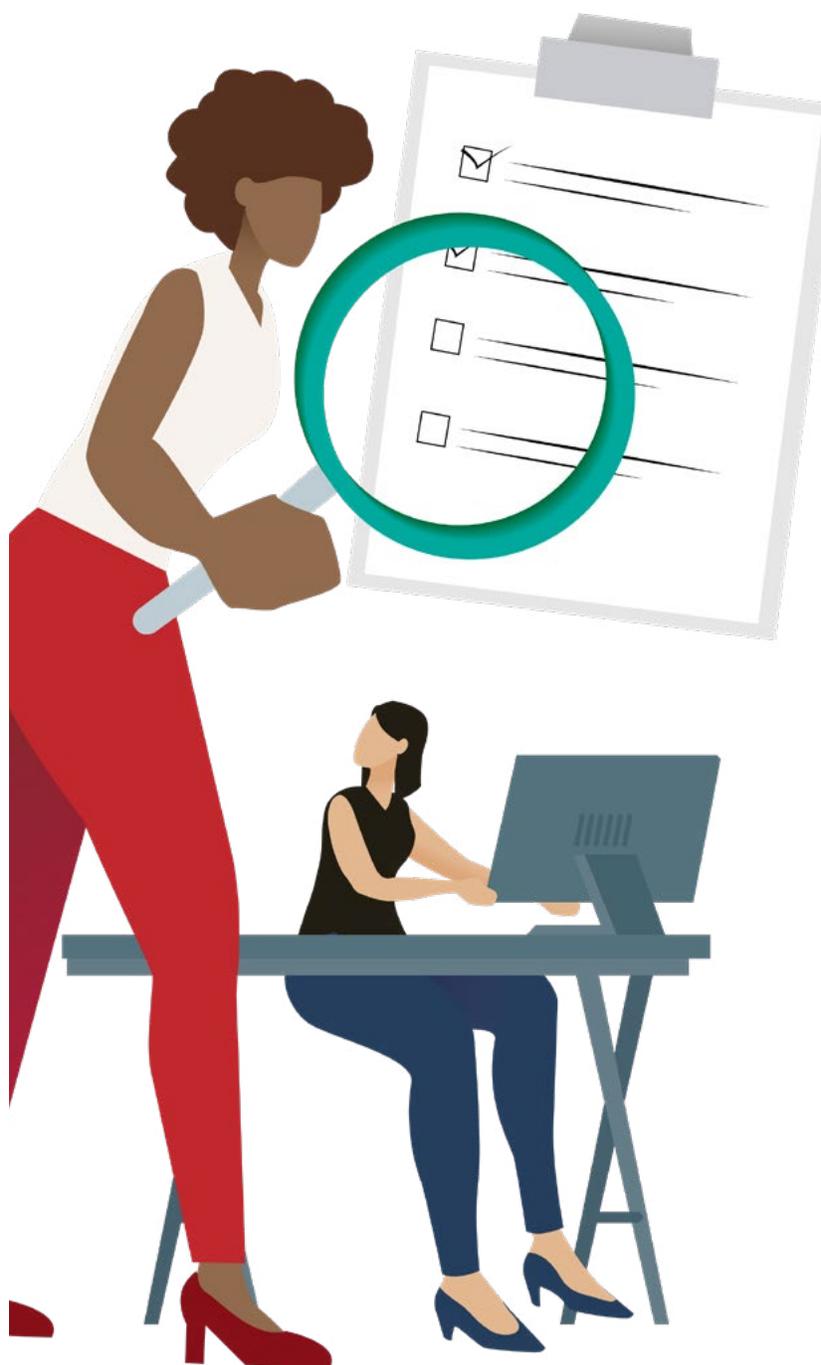
23. Les indicateurs généraux de fraude et de corruption font référence aux signes d'irrégularités possibles susceptibles d'avoir été causées par des activités frauduleuses ou par des tentatives de dissimulation de manœuvres frauduleuses, bien qu'elles puissent tout aussi bien être le résultat d'une erreur humaine ou d'une incompétence. Quoi qu'il en soit, lorsque ces indicateurs sont identifiés, il importe de les examiner attentivement. Il incombe alors aux fonctionnaires de les porter à l'attention de l'administration afin d'en déterminer les causes et, le cas échéant, de les signaler aux organes de contrôle pour qu'ils puissent les examiner et les analyser plus en détail. Ce sont là quelques-unes des premières étapes qui permettent de détecter la fraude et la corruption.

24. Il convient de noter que certains indicateurs ne sont pas propres à un secteur d'activité, une procédure ou une transaction de l'Organisation, mais qu'ils peuvent être observés dans n'importe quelle partie ou fonction de l'Organisation. Nous les appelons « indicateurs généraux » pour les distinguer des indicateurs plus spécifiques propres à un secteur d'activité, une

procédure ou une transaction de l'Organisation, dont des exemples sont fournis à la [section IV](#) du présent manuel.

25. Certains des indicateurs généraux signalant la présence possible de fraude ou de corruption sont les suivants :

- a. **Personnel clef ne prenant pas de congé.** Le fait qu'un fonctionnaire ne prenne pas de congé ou de vacances pendant une longue période peut constituer un indice d'activités frauduleuses. Ce comportement est souvent dû à la crainte que



des activités irrégulières ne soient découvertes pendant la période de congé. Pour la même raison, un cadre peut également se montrer réticent à partager ou à déléguer des pouvoirs.

- b. **Relation personnelle étroite avec des fournisseurs ou des partenaires.** Cette situation pourrait indiquer un conflit d'intérêts ou une entente secrète (collusion).
- c. **Documents électroniques ou imprimés manquants ou manipulés.** Des documents manquants, photocopiés, perdus ou détruits, de mauvaise qualité ou illisibles, des altérations et oblitérations suspectes de documents, des signatures ou approbations manquantes, des enregistrements incohérents et incomplets sont des indicateurs potentiels de manipulation de dossiers.
- d. **Taux de rotation élevé.** Un taux de rotation élevé du personnel opérationnel et des cadres supérieurs peut être le signe d'irrégularités.
- e. **Niveau de vie élevé.** Si le niveau de vie ou le mode de vie d'un membre du personnel ne correspondent pas à son niveau de revenu, il est possible que des sources de revenu n'aient pas été déclarées.
- f. **Plaintes fréquentes concernant le salaire, la classe d'emploi ou l'absence de promotion.** Une personne peut ainsi rationaliser son comportement et commettre une fraude.
- g. **Pression excessive pour obtenir des résultats dans des conditions difficiles au sein de l'Organisation.** Le fait qu'on leur demande d'atteindre des objectifs ou des cibles irréalistes peut pousser certaines personnes à commettre une fraude.
- h. **Absence de piste d'audit.** Cela comprend l'absence de piste d'audit permettant de vérifier et de suivre les transactions, l'absence d'enregistrement permettant de remonter à la source de divers types de données financières et les preuves de modification et de suppression de fichiers journaux et autres activités suspectes similaires.

- i. **Évitement des contrôles.** Les fonctionnaires appliquent des techniques visant à contourner ou à éviter les contrôles internes ou à les rendre inefficaces.
- j. **Utilisation inhabituelle de l'accès en dehors des heures normales de travail.** Les fonctionnaires ayant un accès en dehors des heures normales qui utilisent les imprimantes et les photocopieuses de l'Organisation pour des services de copie à grande échelle qu'ils peuvent avoir mis en place comme travail secondaire.

26. Certains indicateurs généraux peuvent être spécifiques au domaine, par exemple :

- a. **Insuffisance du système de contrôle lors du retrait des effectifs et des moyens d'une mission et de sa liquidation.** Cela pourrait donner lieu à des échanges de biens ou de matériel expédiés à d'autres missions ou amener des membres du personnel affilié à l'Organisation dont les contrats arrivent à expiration à disparaître avec des véhicules de l'ONU.
- b. **Augmentation inhabituelle des dépenses de communication.** Des téléphones satellitaires présumément perdus mais dont la perte n'est pas déclarée peuvent être utilisés à des fins non officielles par des fonctionnaires de l'Organisation et des non-fonctionnaires jusqu'à la suspension du service.
- c. **Perte soudaine de biens.** Les documents peuvent indiquer que des biens volés ont été placés sur le site d'un incident majeur, tel qu'un incendie ou une inondation, juste avant l'incident, et n'ont donc pas à être comptabilisés.
- d. **Surconsommation de services pendant les derniers jours d'activité.** Il peut être difficile d'assurer le suivi de certains services tels que la réparation et l'entretien des véhicules, les services de construction et de réparation et les services de nettoyage pendant cette période, ce qui entraîne des pertes non comptabilisées.

IV.

Domaines les plus exposés à la fraude et à la corruption



SOUS-SECTIONS

IV.A. Fraude et corruption dans la gestion des ressources humaines

IV.B. Fraude et corruption dans les fonctions d'achat

IV.C. Fraude et corruption dans la gestion des biens

IV.D. Fraude et corruption impliquant des partenaires d'exécution

IV.E. Fraude et corruption dans le domaine de la cybersécurité

[Retour à la table des matières](#)



27. Le dernier inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat, approuvé par le Comité de gestion en juillet 2020, a permis d'identifier les risques de fraude et de corruption les plus critiques susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de l'Organisation. Ces risques sont très répandus dans les domaines suivants :

- Ressources humaines
- Achats
- Gestion des biens
- Partenariats d'exécution
- Cybersécurité

28. Il existe des cadres réglementaires dans chacun de ces domaines afin de réduire au minimum les cas de fraude et de corruption. On trouvera dans les paragraphes suivant une description de ces cadres réglementaires et une énumération des indicateurs susceptibles d'indiquer la possibilité de fraude et de corruption. Cette section comprend également des études de cas sur des exemples d'actes frauduleux survenus dans les différents secteurs de l'Organisation, malgré les cadres réglementaires en place.

IV.A. Fraude et corruption dans la gestion des ressources humaines

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES RESSOURCES HUMAINES AU SECRÉTARIAT ?

29. Les valeurs fondamentales de l'Organisation des Nations Unies sont consacrées au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, en vertu duquel la principale considération dans le recrutement du personnel et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité.

30. Le Statut et le Règlement du personnel ([ST/SGB/2018/1/Rev.2](#)) constituent le cadre général de l'administration des ressources humaines des Nations Unies. L'Assemblée générale établit le Statut du personnel qui, en matière de politique des ressources humaines, édicte les principes généraux gouvernant le recrutement du personnel et l'administration du Secrétariat. Dans le cadre de ces principes, le Secrétaire général établit le Règlement du personnel afin

d'assurer la bonne administration des prestations, des indemnités et de toutes autres questions importantes relatives au personnel. Le Secrétariat dispose également d'instructions administratives connexes (ST/AI) qui prescrivent les directives et les procédures à suivre aux fins de l'application du Statut et du Règlement du personnel.

31. En ce qui concerne les valeurs éthiques et les normes de conduite, sous le titre commun « Devoirs, obligations et privilèges », l'article I du Statut du personnel et le chapitre I du Règlement du personnel consacrent les valeurs fondamentales auxquelles doit satisfaire le (la) fonctionnaire international(e) (voir article 1.2 du Statut et la disposition 1.2 du Règlement).

32. Le paragraphe a) de l'article 10.1 du Statut du personnel dispose que le Secrétaire général peut appliquer des mesures disciplinaires à tout(e) fonctionnaire en cas de faute professionnelle.

33. Aux termes du paragraphe a) de la disposition 10.1 du Règlement du personnel, peut constituer une faute passible d'instance disciplinaire et de sanction disciplinaire le défaut par tout(e) fonctionnaire de remplir ses obligations résultant de la Charte des Nations Unies, du Statut et du Règlement du personnel ou autres textes administratifs applicables, ou d'observer les normes de conduite attendues de tout(e) fonctionnaire international(e).

34. Le paragraphe c) de la disposition 10.1 du Règlement du personnel ajoute que la décision de diligenter une enquête sur toutes allégations de faute, d'ouvrir une instance disciplinaire ou d'appliquer des mesures disciplinaires relève du pouvoir discrétionnaire du Secrétaire général ou des personnes à qui les pouvoirs voulus sont par lui délégués. Dans les limites ainsi posées, le Secrétaire général a toute latitude pour définir ce qui constitue une faute et imposer des sanctions disciplinaires.

35. Des exemples de manquements passibles de sanctions disciplinaires sont énumérés dans la section 3.5 de l'instruction administrative [ST/AI/2017/1](#). En outre, un recueil résumant les mesures disciplinaires

prises pendant la période allant du 30 juin 2009 au 31 décembre 2020 peut être consulté sur le portail des ressources humaines (voir <https://hr.un.org/page/compendium-disciplinary-measures>). On y trouvera résumés tous les cas de faute, avec des sections portant sur les cas de fraude, de fausses déclarations et de fausses attestations, les activités extérieures non autorisées et les conflits d'intérêts, ainsi que les irrégularités en matière d'achats.

36. Les dispositions relatives au statut, aux droits et aux devoirs des fonctionnaires et autres questions disciplinaires peuvent également être consultées en ligne dans le [Manuel de gestion des ressources humaines](#) sous les rubriques « Devoirs, obligations et privilèges » et « Administration de la justice et questions disciplinaires ».

37. La transparence et l'équité dans la sélection et l'administration du personnel des Nations Unies sont d'une importance capitale pour permettre la création d'une culture institutionnelle qui limite les risques de commission d'actes répréhensibles. Il est également essentiel d'assurer une bonne gestion des ressources consacrées à ces questions, car les dépenses de personnel représentent une part importante des dépenses de l'Organisation. Outre le Statut et le Règlement du personnel, l'application des textes administratifs et politiques énumérés ci-après complètent la gestion des ressources humaines du Secrétariat :

- Instruction administrative sur le dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité ([ST/AI/2016/1](#)) et ([ST/AI/2016/1/Amend.1](#))
- Instruction administrative sur le dispositif de sélection du personnel ([ST/AI/2010/3/Rev.1](#))
- Instruction administrative sur les consultants et les vacataires ([ST/AI/2013/4](#))
- [Manuel de gestion des ressources humaines](#)
- [Manuel du candidat : Manuel d'instruction pour les candidats sur le dispositif de sélection du personnel \(Inspira\) – Version 3.0 \(Nations Unies, 2012\)](#)

38. Les circulaires du Secrétaire général énumérées

ci-après revêtent également une grande importance pour ce qui est de la gestion des procédures de recrutement au sein de l'Organisation :

- Groupe consultatif de haut niveau ([ST/SGB/2016/10/Rev.1](#))
- Conseil central de contrôle ([ST/SGB/2016/4/Rev.1](#))
- Conseil de contrôle de haut niveau ([ST/SGB/2016/3/Rev.1](#))
- Affectation des fonctionnaires travaillant au Cabinet du Secrétaire général ([ST/SGB/2016/8](#))

39. Les organes de contrôle susmentionnés sont institués par le Secrétaire général conformément à la disposition 4.15 du Règlement du personnel, et sont chargés d'examiner les recommandations concernant la sélection et la mobilité organisée des hauts fonctionnaires et du personnel à tous les niveaux et de donner des avis à leur sujet¹⁷. Certains d'entre eux intègrent le système de séparation des tâches en ce qui concerne les processus de recrutement, afin de garantir qu'aucun(e) fonctionnaire des Nations Unies ne puisse prendre seul(e) de décision concernant la sélection du personnel de l'Organisation, et que ces décisions soient examinées pour s'assurer qu'elles sont prises en conformité avec les politiques et procédures en vigueur.

40. Les mesures d'atténuation des risques dans la gestion des ressources humaines reposent sur le strict respect du cadre réglementaire et le contrôle continu de la conformité par l'Organisation, ainsi que sur les évaluations indépendantes menées par les organes de contrôle.

41. Toutefois, lorsque des problèmes de fraude sont détectés dans la gestion des ressources humaines, l'Organisation veille à ce que des mesures appropriées (disciplinaires ou administratives) soient prises rapidement pour traiter tout cas de faute présumée commise par des fonctionnaires (par exemple, un manquement aux règlements, règles ou textes administratifs de l'ONU) sur la base des résultats d'une enquête telle qu'établie dans l'instruction administrative [ST/AI/2017/1](#)¹⁸ (voir sect. [VI.B.1](#) ci-après).



¹⁷ Les membres des organes de contrôle qui présentent leur candidature à des postes de la catégorie des administrateur(trice) s d'une durée d'un an ou plus, ainsi que la nomination des lauréats de concours de recrutement.

¹⁸ L'instruction administrative s'applique à tous les fonctionnaires et aux membres du personnel faisant l'objet d'un détachement ou d'un prêt au Secrétariat par une organisation appliquant le régime commun des traitements et indemnités des Nations Unies, sous réserve des dispositions de l'Accord interorganisations concernant la mutation, le détachement ou le prêt de fonctionnaires entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitement et indemnités

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

IV.A.1 Pratiques irrégulières ou actes de corruption en matière de recrutement

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Procédures inadéquates dans le recrutement et la gestion ou la détermination du montant des honoraires applicables aux consultants et aux vacataires
- Conflit d'intérêts entre le personnel participant à la procédure de recrutement et le (la) candidat(e).
- Un tiers se fait passer pour le (la) candidat(e) lors d'épreuves écrites ou d'entretiens
- Tout cas dans lequel un(e) candidat(e) à un emploi n'est pas évalué(e) selon les procédures prescrites
- La parité des sexes et la représentation géographique ne sont pas suffisamment prises en compte par les responsables des postes à pourvoir au cours de la procédure de sélection
- Nombre des candidats retenus ont un lien professionnel ou personnel avec le personnel participant à la procédure de recrutement
- Les jurys ne sont pas constitués conformément aux règles
- Les candidats donnent des réponses types aux épreuves écrites
- Les candidats obtiennent de bons résultats lors des épreuves écrites mais ne démontrent pas les mêmes qualités en entretien
- Disparition des dossiers électroniques et imprimés relatifs à la procédure de recrutement

IV.A.2. Falsification ou contrefaçon de diplômes et de titres professionnels¹⁹

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

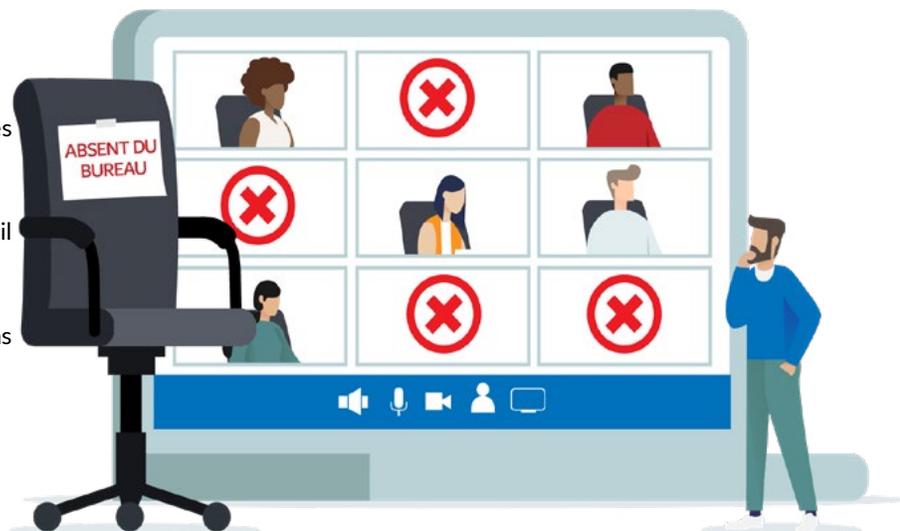
- Les informations fournies par les candidats avant le recrutement ne sont pas vérifiées comme il faut
- Les connaissances ou compétences (y compris les compétences linguistiques) démontrées lors des entretiens ne sont pas conformes à celles indiquées dans les sections relatives aux informations personnelles ou aux qualifications propres à l'emploi dans les dossiers de candidature
- Des qualifications avancées ou une expérience professionnelle sont énumérées sans qu'aucune preuve de qualifications élémentaires ou d'expérience préalable ne soit donnée
- Les dates concernant les parcours universitaire et professionnel ne correspondent pas
- Le e (la) candidat(e) tarde à fournir une copie de ses qualifications ou la copie communiquée est de mauvaise qualité
- Les résultats professionnels montrent que le (la) candidat(e) retenu(e) ne possède pas les compétences de base requises pour les qualifications énumérées

¹⁹ Les titres font référence aux diplômes universitaires, aux apprentissages, aux certificats ou aux licences qui démontrent à l'Organisations qu'un(e) candidat(e) possède les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour exercer une fonction.

IV.A.3. Falsification des états de présence et des congés

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Déclaration d'heures supplémentaires excessives ou discutables²⁰
- Les absences ne sont pas enregistrées comme il faut dans Umoja²¹
- L'aménagement des modalités de travail n'est pas enregistré comme il faut
- Absences répétées du bureau sans autorisation
- Retard constant dans l'exécution des tâches
- Difficultés à contacter les personnes qui travaillent à distance pendant les heures de travail
- Aucun certificat médical ou présentation d'un certificat médical frauduleux pour un congé de maladie certifié²²
- Certificats médicaux suspects pour justifier un congé de maladie, par exemple, absence de signature, signatures identiques de différents prestataires, diagnostic médical douteux ou inhabituel, absence de coordonnées du prestataire ou dates incohérentes
- Certificat médical délivré par un médecin ayant des liens familiaux avec le (la) fonctionnaire
- Combiner et demander différents types de congés (congé de maladie et congé annuel) pour justifier des absences prolongées
- Informations (obtenues par les médias sociaux ou auprès de témoins) signalant le fait que le (la) fonctionnaire en congé de maladie a participé à des loisirs ou à des activités extérieures



²⁰ Les heures supplémentaires et le sursalaire font référence aux montants versés au personnel autorisé pour toute heure travaillée dépassant leurs heures de travail requises, et au personnel qui doit travailler régulièrement la nuit, respectivement

²¹ Les fonctionnaires doivent respecter le nombre d'heures normales de travail au cours d'une semaine dans les divers lieux d'affectation, sans dépasser le nombre de jours fériés officiels et de congés annuels accumulés par le personnel. Selon l'instruction administrative sur les heures normales de travail au Siège ([ST/AI/2019/2](#)), la semaine de travail normale à New York est de cinq jours de huit heures et demie pendant la partie principale de la session ordinaire de l'Assemblée générale et de huit heures à tout autre moment, avec une heure de pause pour le déjeuner. À l'exception du personnel en congé autorisé ou en congé de maladie, tous les fonctionnaires doivent être présents pendant une plage horaire fixe, à savoir entre 10 heures et 16 heures, la pause d'une heure prévue pour le déjeuner ne pouvant être prise qu'à partir de 11 h 30 et ne pouvant se terminer au-delà de 15 heures. Les heures non comprises dans la plage fixe peuvent être effectuées soit avant, soit après, soit en partie avant et en partie après la plage horaire fixe.

²² Le congé de maladie fait référence aux exigences et aux conditions qui doivent être respectées ou remplies par tout fonctionnaire qui est empêché par une maladie ou une blessure d'exercer ses fonctions ou qui ne peut se rendre à son travail par suite de dispositions visant à protéger la santé publique et qui bénéficie d'un congé de maladie.

ÉTUDE DE CAS N^o. 1

Comptabilisation inexacte des jours de congé

La protection et la promotion de la sécurité et de la santé au travail du personnel exigent des actions visant à prévenir les expositions aux facteurs de risque professionnels. L'Organisation considère que le congé annuel, à savoir une période de repos rémunérée pour chaque fonctionnaire, fait partie intégrante de son bien-être et permet de maintenir une productivité et une performance élevée.

Les congés annuels à l'ONU sont régis par l'article 1 [du Statut et du Règlement du personnel](#) sur les devoirs, obligations et privilèges, en particulier l'article 5.1 du Statut du personnel et la disposition 5.1 du Règlement du personnel, et les procédures régissant leur comptabilisation sont définies dans les instructions administratives [ST/AI/2005/1](#) et [ST/AI/1999/13](#) sur les états de présence et les congés.

Toutes les demandes de congé annuel doivent être soumises dans le portail libre-service – personnel d'Umoja avant le début du congé et approuvées dans le système par le (les) supérieur(s) hiérarchique(s) du (de la) fonctionnaire.

Le BSCI a été informé qu'un membre du personnel n'avait pas comptabilisé correctement ses jours de congé, ce qui a entraîné le paiement indu de congés et de primes de danger. L'enquête du Bureau a révélé qu'au moins 25 jours ouvrables d'absence de la mission n'avaient pas été déduits du solde des jours de congé annuel du fonctionnaire et que ce dernier avait omis de comptabiliser 65 jours civils d'absence de la mission, ce qui a donné lieu à un paiement indu de 3 419 dollars. Les conclusions du BSCI ont été transmises au Bureau de la gestion des ressources humaines. Les montants indûment perçus par l'Organisation ont été recouvrés auprès du (de la) fonctionnaire et la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a conclu que ce dernier avait omis de présenter des demandes

de congé pour ses absences et avait soumis des états de présence contenant de fausses informations concernant lesdites absences. Ces agissements étaient en violation des paragraphes b) et f) de l'article 1.2 du Statut du personnel. Des circonstances atténuantes ont été prises en considération en l'espèce, notamment le fait que le fonctionnaire avait été confronté à des problèmes techniques lors du déploiement d'Umoja et que les faits de l'affaire ne permettaient pas de caractériser une négligence dans l'enregistrement des absences dans Umoja. La Secrétaire générale adjointe a décidé d'imposer une mesure disciplinaire consistant en un blâme écrit, la perte de 10 échelons de classe et le report d'un an de l'éligibilité à une promotion, conformément aux alinéas i), ii) et vi) du paragraphe a) de la disposition 10.2 du Règlement du personnel.



IV.A.4. Demandes de prestations et d'indemnités injustifiées ou falsifiées

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE



Indemnité pour frais d'études

- Longs retards inexpliqués dans la production des documents demandés aux fins d'une indemnité pour frais d'étude ou d'une aide spéciale pour enfant handicapé
- Authenticité contestable des documents justificatifs fournis aux fins d'une indemnité pour frais d'études, par exemple présence de fautes d'orthographe et autres inexactitudes, documents illisibles ou photocopies de mauvaise qualité et divergences dans la signature et l'écriture manuscrite par rapport aux demandes précédentes
- Factures émises par des écoles non accréditées dont le nom ressemble à celui d'établissements d'enseignement bien connus



Allocation-logement

- Les contrats de location correspondent toujours ou presque toujours à l'allocation maximale établie, alors que d'autres fonctionnaires paient moins pour un logement comparable
- Les documents justificatifs fournis aux fins de l'allocation-logement ne contiennent pas les renseignements pertinents tels que les coordonnées du propriétaire et la liste des biens et services compris dans la location, ou ne comportent aucune signature ou présentent des divergences de date
- Montant excessif du loyer réclamé par rapport aux loyers du marché



Prime de réinstallation

- Informations suspectes concernant les droits à prestations du membre personnel remplissant les conditions requises (par exemple, concernant les revenus professionnels du (de la) conjoint(e) et les pièces justificatives de la situation matrimoniale des enfants à charge)
- Informations ou déclarations suspectes justifiant le droit à prestations pour enfant handicapé²³
- Recours fréquent à des copies de factures plutôt qu'aux originaux pour demander des remboursements

²³ Le versement d'une aide pour enfant handicapé fait référence à une prestation spéciale mise à la disposition de tout fonctionnaire ayant un enfant handicapé à charge.

ÉTUDE DE CAS N^o. 2

Fraude à l'indemnité pour frais d'études

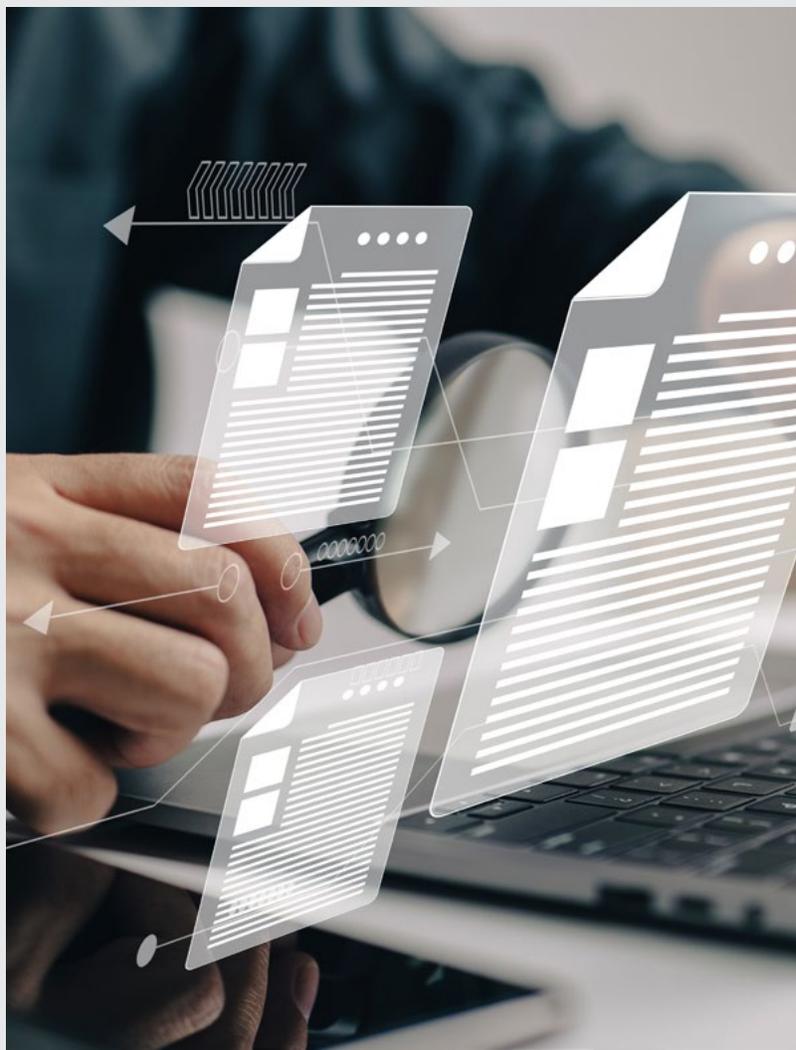
L'indemnité pour frais d'études à l'Organisation des Nations Unies est une indemnité versée aux fonctionnaires résidant et travaillant en dehors de leur pays d'origine reconnu et dont les enfants à charge fréquentent à temps plein une école, une université ou un établissement d'enseignement similaire. Elle est payable jusqu'à la fin de l'année universitaire durant laquelle l'enfant achève sa quatrième année d'études postsecondaires ou jusqu'à ce qu'il obtienne un premier diplôme postsecondaire, s'il l'obtient avant, l'âge limite étant de 25 ans (voir article 3.2 du Statut du personnel, disposition 3.9 et appendice B du Règlement du personnel et textes administratifs connexes).

Le BSCI a mené une enquête à la suite d'un rapport faisant état d'un abus important de l'indemnité pour frais d'études commis par un fonctionnaire des Nations Unies. Le fonctionnaire avait soumis à l'Organisation 20 demandes de versement de l'indemnité qui étaient étayées par de faux documents. Il avait également falsifié les formulaires P.45 (Attestation de fréquentation scolaire ou universitaire, de frais d'études et de paiement de frais) et P.41 (Demande d'indemnité pour frais d'études et prestations connexes).

De pareils actes constituaient une falsification de documents officiels en vertu du paragraphe i) de la disposition 1.2 du Règlement du personnel et un manquement aux normes d'intégrité les plus élevées en vertu du paragraphe b) de l'article 1.2 du Statut du personnel. Le fonctionnaire avait également utilisé les connaissances qu'il avait pu acquérir en sa qualité de spécialiste des ressources humaines et il avait enfreint le paragraphe g) de l'article 1.2 du Statut du personnel, ainsi que les sections 9.1 et 9.2 de l'instruction administrative portant sur l'indemnité pour frais d'études et l'indemnité spéciale pour frais d'études (enfants handicapés) (ST/AI/2011/4) en ne garantissant pas l'exactitude des demandes d'indemnité pour

frais d'études. Le fait que le fonctionnaire était un spécialiste des ressources humaines, et que le montant en question représentait une somme importante et avait été obtenu à la suite de nombreuses pratiques répréhensibles étalées sur plusieurs années constituait également un facteur aggravant.

Le fonctionnaire a accepté la sanction imposée, à savoir la cessation de service avec indemnité tenant lieu de préavis et sans indemnité de licenciement, ainsi qu'une amende correspondant à un mois de traitement de base net, conformément aux alinéas v) et viii) du paragraphe a) de la disposition 10.2 du Règlement du personnel. Le recouvrement financier du montant reçu à titre de remboursement a également été engagé conformément au paragraphe b) de la disposition 10.1 du Règlement du personnel et une partie des pertes a été recouvrée. L'affaire a été renvoyée au pays de nationalité du fonctionnaire, où des poursuites au pénal pourraient être engagées contre lui.



ÉTUDE DE CAS N^o. 3

Fraude à l'allocation-logement

Le régime d'allocation-logement de l'Organisation s'adresse à tout fonctionnaire qui est dans l'incapacité de trouver un logement convenable à un niveau de loyer moyen ou qui s'en approche par rapport à son revenu net. Dans ce cas, il peut bénéficier d'une subvention de l'Organisation couvrant une partie du coût du loyer pendant une période déterminée dans le lieu d'affectation.

L'allocation a pour objet de faciliter l'installation des nouveaux fonctionnaires dans de nouveaux lieux d'affectation et d'encourager la mobilité au sein du régime commun en subventionnant le coût du loyer des fonctionnaires remplissant les conditions d'admission au bénéfice de ladite allocation. Celle-ci est régie par [le Statut et le Règlement du personnel](#) des Nations Unies et l'instruction administrative sur les allocations-logement et les retenues ([ST/AI/2018/3](#)).

Les fonctionnaires peuvent aussi recevoir des allocations-logements de sources autres que l'Organisation, par exemple d'un État Membre. Si tel est le cas, les fonctionnaires doivent divulguer à l'Organisation tous les faits pertinents et le régime d'allocation-logement ne s'applique qu'à la partie du loyer payée par le fonctionnaire.

Le BSCI a reçu un rapport dans lequel il était mentionné qu'un haut fonctionnaire des Nations Unies détaché par un État Membre et affecté à un bureau des Nations Unies avait bénéficié d'un taux locatif subventionné de la part de l'État Membre mais n'en avait pas informé l'Organisation. Le Bureau a relevé le manque de coopération de la part du fonctionnaire lors de l'enquête menée sur les conditions de logement de ce dernier. Il a fait part de ses conclusions au bureau des Nations Unies concerné.

En réponse, le bureau en question a fait savoir que le fonctionnaire avait opté pour une retraite anticipée et avait quitté l'Organisation. Toutefois, compte tenu des conclusions du BSCI, le bureau a décidé de renvoyer l'affaire à la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines pour qu'elle prenne des mesures supplémentaires. La Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines a versé une note au dossier administratif du fonctionnaire indiquant que celui-ci avait démissionné en cours d'enquête. Sa démission ayant été déposée en cours d'instance disciplinaire, le fonctionnaire ne peut être rengagé dans aucune entité du système des Nations Unies.



IV.A.5. Falsification de demandes de remboursement de frais médicaux ou dentaires

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Incohérence entre les antécédents médicaux et les dossiers de traitement
- Ordonnances ou traitements non conformes aux médicaments ou au diagnostic
- Documentation suspecte et incohérente (relative au diagnostic, aux procédures et services médicaux et au prestataire ou au lieu de service) concernant le remboursement de frais médicaux²⁴
- Factures ne contenant pas les données d'inscription du prestataire de soins de santé, telles que numéro de licence, coordonnées ou adresse
- Montant anormalement élevé de la facture pour un traitement ou un service
- Exonération de franchise ou part de l'assuré ; patients optant systématiquement pour des hôpitaux qui autorisent le paiement direct, plutôt que pour des hôpitaux accrédités ayant des accords de facturation directe avec l'administrateur du régime d'assurance médicale
- Dépôt tardif de demandes de remboursement ou de demandes de remboursement de prétendus frais médicaux engagés il y a des mois ou des années
- Factures manuscrites
- Demandes d'admission dans des établissements de santé incompatibles avec les données enregistrées dans Umoja indiquant que le (la) fonctionnaire était en service et qu'aucun congé de maladie n'avait été pris
- Utilisation abusive de services médicaux

²⁴ Les demandes de remboursement de frais médicaux renvoient aux factures médicales soumises aux compagnies d'assurance, aux sociétés de facturation et autres assureurs pour les services rendus aux patients par des prestataires de soin.

ÉTUDE DE CAS N^o. 4

Falsification d'un certificat de congé de maladie et présentation de fausses demandes de remboursement de frais médicaux

D'une manière générale, les fonctionnaires des Nations Unies qui sont dans l'incapacité d'exercer leurs fonctions pour cause de maladie ou d'accident ou dont la présence au travail est empêchée par des impératifs de santé publique bénéficient d'un congé de maladie. Le nombre maximal de jours de congé de maladie accordés aux fonctionnaires est déterminé par la nature et la durée de leur engagement. Tout fonctionnaire devant prendre un congé de maladie dépassant les limites fixées par les politiques de l'ONU est tenu de présenter un certificat médical ou des rapports médicaux à son supérieur hiérarchique (voir article 6.2 du Statut du personnel, disposition 6.2 du Règlement du personnel et les instructions administratives sur le congé de maladie ([ST/AI/2005/3](#) et [ST/AI/2005/3/Amend.1](#))).

Un fonctionnaire a présenté 42 faux certificats médicaux pour obtenir l'approbation de 140 jours de congé de maladie certifié et 8 demandes de remboursement de frais médicaux qui étaient étayées par 16 fausses factures et pour lesquelles l'intéressé avait reçu un montant d'environ 36 850 dollars. Après enquête, le BSCI a déterminé que le fonctionnaire s'était rendu coupable de falsification de documents officiels, en violation du paragraphe i) de la disposition 1.2 du Règlement du personnel, et n'avait pas fait preuve des plus hautes qualités de travail et de compétence, conformément au paragraphe b) de l'article 1.2 du Statut du personnel. Le fait que le fonctionnaire avait présenté plusieurs demandes de remboursement de frais médicaux échelonnées sur plusieurs années, impliquant systématiquement la production de faux documents et leur présentation à l'Organisation, a été considéré comme un facteur aggravant.

Le fonctionnaire a été licencié avec indemnité tenant lieu de préavis, mais sans indemnité de licenciement, et une amende correspondant à un mois de traitement de base net lui a été imposée, conformément aux alinéas v) et viii) du paragraphe a) de la disposition 10.2 du Règlement du personnel. Le recouvrement financier du montant reçu à titre de remboursement a également été engagé conformément au paragraphe b) de la disposition 10.1 du Règlement du personnel. Après consultation avec le Bureau des affaires juridiques, l'affaire a été renvoyée aux autorités du pays d'origine du fonctionnaire.

IV.B. Fraude et corruption dans les fonctions d'achat

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES FONCTIONS D'ACHAT AU SECRÉTARIAT ?

42. Les fonctions d'achat comprennent tous les actes nécessaires à l'acquisition, par voie d'achat ou de location, de biens, notamment des produits et des biens immobiliers, et de services, y compris des ouvrages. Elles sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière, qui contiennent les principes généraux à prendre en considération dans l'exercice des fonctions d'achat : a) meilleur rapport qualité-prix ; b) équité, intégrité et transparence ; c) mise en concurrence internationale effective ; d) intérêt de l'Organisation²⁵.

43. Conformément à l'article 5.13 du Règlement, les marchés de biens et de services font l'objet d'appels à la concurrence qui sont rendus publics, sauf si le Secrétaire général (ou le (la) fonctionnaire ayant autorité déléguée) estime que l'intérêt de l'Organisation justifie que l'on déroge à cette règle. Ainsi, la plupart des marchés au sein de l'Organisation doivent faire l'objet d'une procédure de mise en concurrence, à moins qu'il y ait de bonnes raisons qu'il n'en soit pas ainsi. Conformément aux articles 5.12 et 5.13 du Règlement financier, le Secrétaire général (ou le (la) (les) fonctionnaire(s) ayant une délégation d'autorité conformément à la circulaire [ST/SGB/2019/2](#)) est responsable des fonctions d'achat de l'Organisation, de l'établissement de tous ses systèmes et de la désignation des fonctionnaires chargés d'exercer ces fonctions en son nom.

44. Les procédures d'appel à la concurrence à l'Organisation ont été établies conformément à ces principes généraux et sont définies par la règle 105.14 comme suit :

- Procédures formelles d'appel à la concurrence : appel d'offres, invitation à soumissionner ou sollicitation directe de fournisseurs invités (telles que régies par la règle 105.14).
- Procédures informelles d'appel à la concurrence : acquisition de faible valeur et demandes de devis (telles que régies par la règle 105.16).

45. Conformément aux dispositions du paragraphe b) de la règle 105.13, des comités d'examen des marchés sont créés au siège et dans d'autres lieux pour donner par écrit des avis sur les passations de marchés d'un montant supérieur aux seuils fixés, afin de s'assurer qu'elles sont conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière, aux circulaires et aux instructions administratives pertinentes du Secrétaire général. Les comités d'examen, qui sont un des éléments de l'architecture des dispositifs de contrôle interne de l'Organisation assurant la séparation des tâches, exercent une fonction de contrôle interne importante.

46. Outre le fait qu'elles sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU, les procédures d'achat du Secrétariat sont guidées par le [Manuel des achats](#) de l'Organisation des Nations Unies, dans lequel il est précisé que toutes les transactions d'achat doivent être menées de manière professionnelle et conformément aux normes déontologiques les plus élevées. Il y est également stipulé que les fonctionnaires de l'ONU qui exercent une fonction quelconque dans le processus d'acquisition ne doivent accepter aucune forme d'invitation, de cadeau et de gratification y compris de pots-de-vin ou d'incitation, telle que des biens et des services privés gratuits ou à prix réduit.

47. Aux termes du Manuel des achats et de la circulaire du Secrétaire général sur la déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts ([ST/SGB/2006/6](#)), les fonctionnaires chargés d'acheter des biens et services pour le compte de l'Organisation sont tenus de présenter une déclaration annuelle de situation financière ou une déclaration d'intérêts au Bureau de la déontologie. La déclaration de situation financière concerne également le personnel des sections techniques qui participe à l'appel d'offres, notamment en élaborant les spécifications des cahiers des charges et en effectuant l'évaluation technique, ainsi que le personnel technique qui gère les contrats de service pendant la période d'exécution. En outre, conformément à la circulaire du Secrétaire général sur les restrictions applicables après la cessation de service ([ST/SGB/2006/15](#))²⁶, pendant l'année suivant la cessation

²⁵ [ST/SGB/2013/4](#), article 5.12.

²⁶ La circulaire du Secrétaire général sur les restrictions applicables après la cessation de service est en cours de révision.

de service, il est interdit à un(e) ancien(ne) fonctionnaire ayant participé aux activités d'achat de l'Organisation de solliciter un emploi auprès d'un fournisseur ou d'accepter de lui une offre d'emploi ou toute forme de rémunération ou d'incitation financière, s'il (elle) a été personnellement en contact avec ce fournisseur dans le cadre des activités d'achat au cours des trois dernières années qu'il (elle) a passées au service de l'Organisation. Pendant les deux années suivant la cessation de service, il est interdit à un(e) ancien(ne) fonctionnaire ayant participé aux activités d'achat de l'Organisation d'entrer délibérément en contact avec un fonctionnaire ou un service de l'Organisation, le cas échéant en se présentant en personne, pour traiter au nom d'un tiers de questions concernant les achats dont il (elle) était officiellement responsable pendant les trois dernières années passées au service de l'Organisation. De plus, dans l'exercice de ses fonctions, le (la) fonctionnaire qui participe aux activités d'achat doit s'abstenir de solliciter ou d'accepter toute promesse ou offre d'emploi ultérieur émanant d'un fournisseur de biens ou de services, qui a établi ou cherche à établir des relations d'affaires avec l'Organisation et avec lequel il (elle) a été personnellement en contact dans le cadre des activités d'achat au cours de ses trois dernières années de service.

48. Dans un souci de transparence, la Division des achats publie sur son [site Web](#) des informations détaillées sur les marchés attribués et les commandes passées par toutes les entités du Secrétariat au terme de procédures formelles d'appel à la concurrence dont la valeur est supérieure à 150 000 dollars. Les fournisseurs dont la proposition ou l'offre n'a pas été retenue peuvent demander, le cas échéant, des informations supplémentaires sur les raisons de ce rejet dans le cadre d'une séance de bilan. Les fournisseurs qui trouveraient la procédure suivie critiquable peuvent contester les décisions, qui sont examinées par le Comité d'examen des adjudications. Il s'agit d'un conseil administratif de l'ONU, indépendant de la fonction d'achat. Composante importante du système de la séparation des tâches, il est chargé de donner des avis indépendants au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui a autorité pour prendre la décision finale sur de pareilles questions et qui n'est pas rattachée hiérarchiquement à la Division des achats.

49. Selon le [Manuel des achats](#), s'il est établi qu'un fournisseur s'est livré à des pratiques prohibées telles que la fraude, la corruption, la collusion, la coercition, l'obstruction ou toute autre pratique contraire à la déontologie, le Comité d'examen des fournisseurs peut recommander au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité de le réprimander, de le suspendre ou de le radier de la liste des fournisseurs agréés.

COMMENT LA FRAUDE ET LA CORRUPTION SE MANIFESTENT-ELLES DANS LES FONCTIONS D'ACHAT ?

IV.B.1. Collusion

50. La collusion se caractérise par des accords de nature secrète, une conspiration ou une action concertée entre deux ou plusieurs personnes à des fins frauduleuses ou trompeuses. Il peut y avoir collusion entre des concurrents qui cherchent à obtenir un avantage sur le marché. C'est l'un des méfaits les plus courants pour empêcher une concurrence ouverte. Ce type d'accords et d'autres pratiques analogues restreignent la concurrence des prix et violent les principes de l'article 5.12 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. En pareil cas, il importe d'être conscient du fait que des fonctionnaires de l'ONU ou d'autres responsables concernés pourraient recevoir des versements indus en échange de l'attribution de contrats à des soumissionnaires privilégiés, et que les autres membres de l'équipe pourraient fermer les yeux face à des signes évidents de l'existence de telles transactions ou être réticents à signaler ce type d'incidents.

51. Il peut être très difficile de repérer des faits de collusion. Il peut s'agir de fixation des prix, de truquage des offres et de répartition du marché. La fixation des prix implique généralement un accord entre concurrents pour manipuler les prix, tandis que le truquage des offres suppose que les concurrents s'entendent à l'avance sur l'entreprise qui présentera l'offre gagnante, en manipulant les prix ou en usant d'autres procédés destinés à influencer la décision finale.



Fixation des prix

52. La fixation des prix intervient lorsqu'une entente est conclue entre des concurrents fournissant des biens et des services à l'Organisation pour augmenter, fixer ou maintenir le prix auquel leurs biens ou services sont fournis.

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Les prix de plusieurs soumissionnaires sont identiques ou le deviennent soudainement et le demeurent pendant de longues périodes
- Les hausses de prix ne semblent pas être dues à une augmentation des coûts
- Les rabais sont supprimés, en particulier dans un marché où ils étaient traditionnellement accordés
- Les formulaires de propositions d'offres soumis par différents soumissionnaires présentent les mêmes irrégularités, par exemple les mêmes

erreurs de calcul ou d'orthographe, ou sont rédigés avec la même écriture ou sur un même type de papier. C'est peut-être le signe que le soumissionnaire désigné comme présentant l'offre la plus basse a préparé tout ou partie de l'offre du soumissionnaire qui n'a pas été retenu

- Les documents d'offre ou de prix contiennent des blancs ou d'autres altérations matérielles indiquant des changements de prix de dernière minute
- Une entreprise soumet une offre alors qu'elle est incapable de mener à bien le contrat (probablement une offre complémentaire)



Truquage des offres

53. Le truquage des offres est une pratique utilisée par des concurrents qui se mettent discrètement d'accord pour majorer leurs prix lorsque les acheteurs acquièrent des biens ou des services dans le cadre d'appel d'offres. Les concurrents s'entendent à l'avance pour désigner celui qui soumettra l'offre gagnante pour un contrat faisant l'objet d'un appel d'offres. Comme pour la fixation des prix, le truquage des offres, qui n'exige pas la participation de tous les soumissionnaires, peut résulter de la collusion entre une poignée de soumissionnaires, y compris des fournisseurs « fantômes » (fournisseurs fictifs dont l'adresse n'est qu'une simple boîte postale).

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Le même groupe de fournisseurs soumet des offres pour plusieurs contrats et chaque fournisseur semble remporter le marché à tour de rôle
- Certaines offres sont beaucoup plus élevées que les listes de prix publiées, les offres précédentes des mêmes entreprises ou les estimations de coûts
- Une entreprise semble faire des soumissions sensiblement plus élevées sur certaines offres que sur d'autres, sans qu'aucune différence de coût manifeste ne permette d'expliquer cette disparité
- Le prix des offres baisse chaque fois qu'un nouveau soumissionnaire ou qu'un soumissionnaire occasionnel présente une offre
- Un soumissionnaire retenu sous-traite des travaux à des concurrents qui ont soumis des offres non retenues pour le même projet
- Une entreprise retire son offre retenue et se voit ensuite confier des travaux en sous-traitance par le nouvel entrepreneur
- Les lots sont répartis entre les soumissionnaires (c'est-à-dire qu'un soumissionnaire effectue l'offre la plus basse pour le lot 1, l'autre pour le lot 2, ou un soumissionnaire effectue une offre pour le lot 1 seulement et un autre soumissionnaire pour le lot 2 seulement, et ainsi de suite)
- Les garanties bancaires présentées par différents soumissionnaires sont émises par la même banque et portent des numéros de référence presque identiques (par exemple A-123 et A-124)
- Les informations détaillées concernant la propriété et la gestion de plusieurs soumissionnaires indiquent que ces soumissionnaires ont le même personnel clef (directeurs, partenaires, propriétaires)



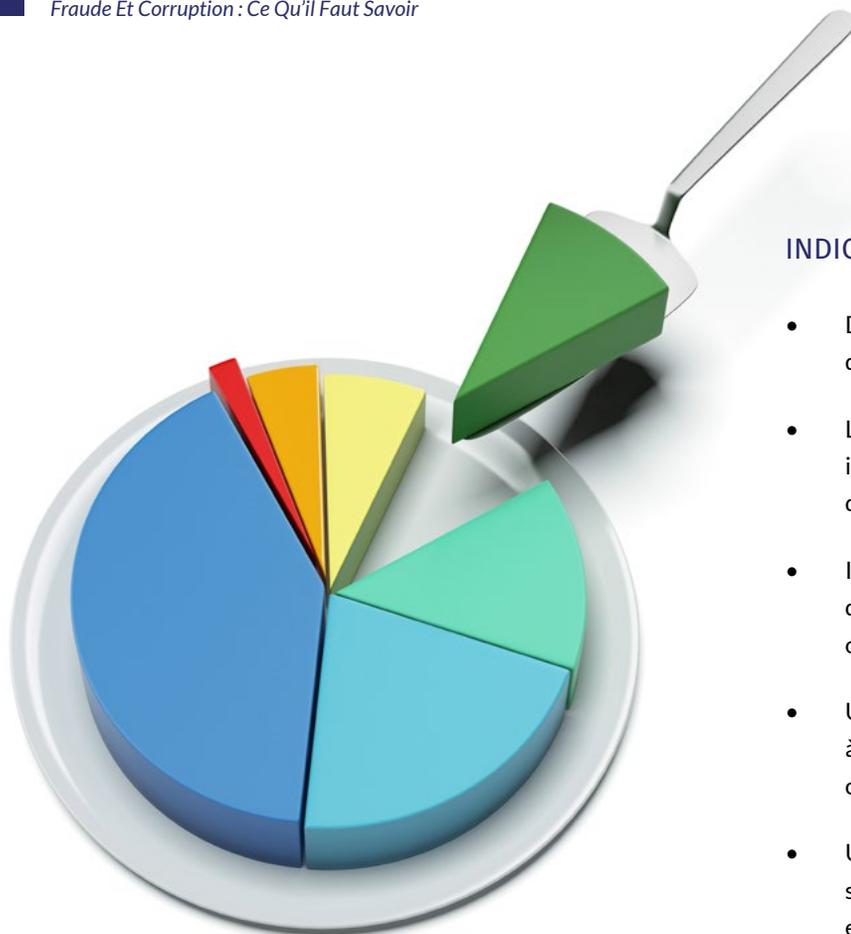
ÉTUDE DE CAS N^o. 5

Fraude aux achats : truquage des offres

L'ONU achète des biens et des services pour mener à bien ses activités au Siège, dans les bureaux hors Siège, les missions de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et d'autres bureaux. Les activités d'achat sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière et le Manuel des achats. Conformément à l'article 5.12 du [Règlement financier](#), les principes généraux suivants doivent être dûment pris en considération : a) meilleur rapport qualité-prix ; b) équité, intégrité et transparence ; c) mise en concurrence internationale effective ; d) intérêt de l'Organisation.

Dans le cadre d'une enquête sur les contrats d'affrètement aérien, l'Équipe spéciale chargée des achats du BSCI a corroboré des informations selon lesquelles certains agents et représentants avaient tenté d'escroquer l'Organisation en présentant des offres frauduleuses, prétendument au nom d'un fournisseur enregistré, dans le but d'obtenir 10 contrats d'aviation de valeur auprès de plusieurs missions de maintien de la paix.

Bien que le stratagème ait duré longtemps, l'Organisation n'a cependant pas subi de perte financière, le plan des conspirateurs n'ayant pas abouti. Il n'en demeure pas moins que l'exécution du plan avait fait courir à l'Organisation le risque d'une perte pécuniaire. Le BSCI a recommandé que des poursuites pénales soient engagées et que des mesures appropriées soient prises à l'encontre de la compagnie de transport aérien à la demande de ses agents et de ses représentants, afin de les empêcher de participer à de futures opérations d'achat. Il a également recommandé la mise en place de nouvelles politiques et procédures pour protéger l'Organisation contre des cas similaires de corruption.



Ententes de partage (ou répartition) des marchés

54. Les ententes de partage des marchés sont des accords dans lesquels les marchés peuvent être répartis entre concurrents en fonction des consommateurs ou des types de consommateurs, du produit ou du marché géographique. Par exemple, un fournisseur peut vendre des contrats ou soumissionner pour des contrats liés à certains consommateurs ou à un type de consommateurs. En contrepartie, le fournisseur ne vendra pas de contrats ou ne soumissionnera pas pour des contrats liés à des consommateurs répartis entre d'autres fournisseurs concurrents. Dans d'autres ententes, les fournisseurs acceptent de ne vendre qu'à des consommateurs situés dans certaines zones géographiques et refusent de vendre à des consommateurs situés dans des zones géographiques dominées par d'autres fournisseurs concurrents, ou leur proposent des prix intentionnellement élevés.

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- De nombreux contrats sont en dessous du seuil du marché
- Les prix de plusieurs soumissionnaires sont identiques ou le deviennent soudainement et le demeurent pendant une longue période
- Il ressort des documents de soumission ou des documents concernant les prix que certains prix ont été modifiés au dernier moment
- Un fournisseur demande un dossier d'appel à la concurrence pour lui-même et pour un concurrent ou soumet des offres pour les deux
- Une entreprise présente plusieurs offres et ne soumet son offre qu'après avoir déterminé (ou essayé de déterminer) qui d'autre avait présenté une offre
- Un soumissionnaire ou un fournisseur fait :
 - Une référence aux barèmes de prix de l'industrie ou de l'association
 - Une déclaration indiquant une connaissance préalable (non publique) des prix pratiqués par les concurrents
 - Des déclarations selon lesquelles un client ou un contrat particulier « appartient » à un quelconque vendeur
 - Des déclarations selon lesquelles une soumission en était une de « courtoisie », « complémentaire », « symbolique » ou « de couverture »
 - Une déclaration indiquant que les fournisseurs ont discuté des prix entre eux ou sont parvenus à un accord sur les prix

IV.B.2. Pots-de-vin, rétro-commission et conflit d'intérêts

55. Les **pots-de-vin** sont le fait d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter une chose de valeur dans le but d'influencer les actions d'un(e) fonctionnaire ou l'accomplissement d'un devoir légal ou public. Un entrepreneur qui paie un(e) fonctionnaire chargé(e) des marchés en échange de l'attribution d'un contrat lucratif est un exemple de corruption. Le paiement n'est pas nécessairement effectué sous forme d'argent ; il peut également prendre la forme d'articles ou de services, y compris ceux remis à une personne désignée par le (la) fonctionnaire chargé(e) des marchés.

56. La rétro-commission désigne des sommes, honoraires, commissions, crédits, cadeaux, gratifications, tout élément de valeur ou toute compensation de quelque nature que ce soit qui sont offerts, directement ou indirectement, à un maître d'œuvre, à un sous-traitant ou à un(e) employé(e) de l'un ou l'autre pour obtenir ou récompenser de manière inappropriée un traitement favorable en rapport avec le maître d'œuvre ou dans le cadre d'un contrat de sous-traitance relatif à un contrat principal. En bref, une rétro-commission consiste à fournir quelque chose de valeur en échange d'un traitement préférentiel.

57. Il y a **conflit d'intérêts** lorsque les intérêts privés d'un(e) fonctionnaire, comme les relations nouées avec des milieux extérieurs ou les avoirs financiers, interfèrent ou semblent interférer avec les intérêts de l'Organisation et nuisent à l'impartialité avec laquelle le (la) fonctionnaire doit s'acquitter de ses fonctions. Les décisions prises dans le cadre du travail ne doivent être influencées que par les besoins de l'Organisation, et les membres du personnel sont tenus d'éviter toute apparence de conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de l'Organisation. Il importe donc que les membres du personnel organisent leurs affaires privées de manière à agir en toute loyauté à l'égard de l'Organisation.



INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE (POTS-DE-VIN, RETRO-COMMISSION ET CONFLIT D'INTÉRÊTS)

- Relations amicales très fortes entre le personnel de l'ONU chargé de définir les spécifications techniques d'une procédure d'appel à la concurrence, les responsables des achats ou les superviseurs d'un contrat et des fournisseurs potentiels
- Relations sociales avec des fournisseurs et des entrepreneurs en dehors de l'environnement de travail
- Fonctionnaires de l'ONU vivant au-dessus de leurs moyens (vacances et véhicules coûteux)
- Spécifications définies de manière à favoriser un soumissionnaire pour des biens exclusifs
- Membres de la famille employés par des fournisseurs et des entrepreneurs
- Augmentation inexplicable des activités avec un fournisseur, un entrepreneur ou un sous-traitant
- De nombreux ordres de modification
- Indications de mauvais résultats non déclarées de la part de l'entrepreneur
- Énoncé des travaux et spécifications définis en fonction des produits ou des capacités d'un seul fournisseur ou entrepreneur
- Membres du personnel des Nations Unies ou leur famille acquérant des actions ou un intérêt financier lié à l'activité d'un fournisseur, d'un entrepreneur ou d'un sous-traitant
- Membre du personnel des Nations Unies discutant d'un éventuel emploi chez un entrepreneur ou un sous-traitant pour lui-même ou un membre de sa famille
- Disqualification de toute offre ou proposition présentée par des entrepreneurs qualifiés sans raisons valables

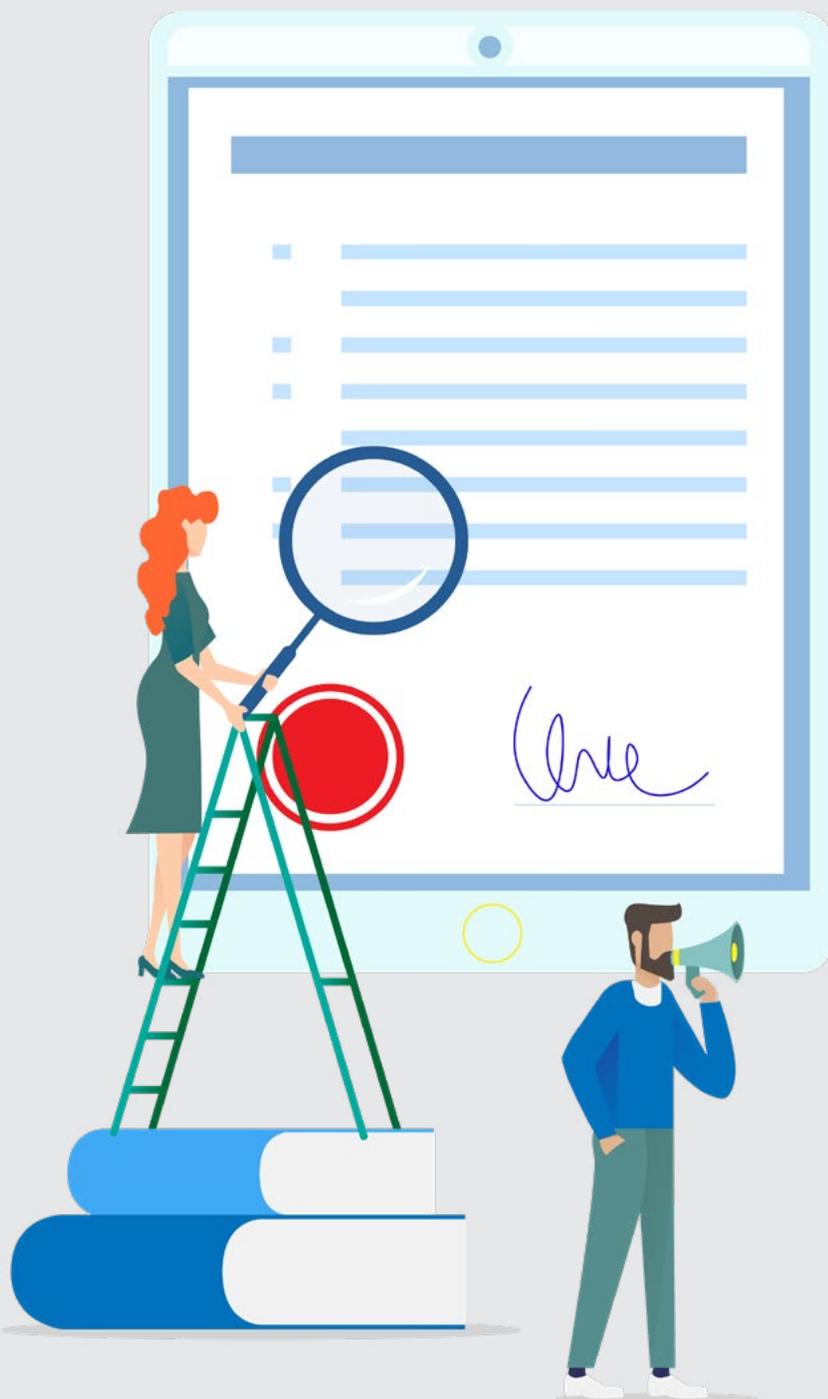
ÉTUDE DE CAS N^o. 6

Activités non autorisées et conflit d'intérêts

Le Statut et le [Règlement du personnel](#) de l'ONU décrivent les conditions de service, ainsi que les droits, obligations et devoirs essentiels du Secrétariat de l'Organisation. Il est du devoir de tout membre du personnel de les respecter.

Aux termes du paragraphe m) de l'article 1.2, il y a conflit d'intérêts lorsque, du fait de quelque action ou omission de la part d'un(e) fonctionnaire, son intérêt personnel vient nuire à l'exercice de ses fonctions ou à l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité que lui impose sa qualité de fonctionnaire international. Aux alinéa i) à iii) des paragraphes o) et p) de l'article 1.2, il est établi entre autres que le (la) fonctionnaire ne peut exercer aucune profession ni occuper aucun emploi en dehors de l'Organisation sans l'assentiment du Secrétaire général.

Le BSCI a reçu un rapport faisant état de cas présumés d'activité non autorisée et de conflit d'intérêts impliquant des fonctionnaires. Après avoir mené une enquête, il a constaté qu'un directeur de programme avait utilisé les informations et les contacts accumulés dans l'exercice de ses fonctions à des fins d'enrichissement personnel et de promotion de sa société de conseil privée, y compris pour influencer injustement sur l'octroi de marchés. Le fonctionnaire utilisait régulièrement le temps de travail, les avantages et les ressources mis à sa disposition par l'Organisation au profit de sa société de conseil. En outre, il avait facilité le recrutement d'un consultant à titre d'évaluateur indépendant d'un projet que lui-même dirigeait sans signaler le conflit d'intérêts créé par le fait que ce consultant était également directeur de sa société de conseil. Ayant reçu le rapport d'enquête du BSCI, le bureau qui employait le fonctionnaire a renvoyé l'affaire au Bureau de la gestion des ressources humaines pour d'éventuelles mesures disciplinaires. L'intéressé a démissionné avant la conclusion de l'affaire. Par conséquent, une note a été versée à son dossier administratif indiquant qu'il avait démissionné avant l'achèvement de l'enquête et que, de ce fait, il ne pourrait plus être réengagé par l'Organisation.



IV.B.3. Non-exécution et violation des obligations contractuelles

58. La **facturation de services non rendus** a lieu généralement dans le cas de projets qui exigent un certain niveau d'expertise ou qui ne donnent pas de produit concret. Il s'agit notamment de services de construction, d'ingénierie, de conseil, de conciergerie ou d'inspection. La facturation de produits non utilisés ou de services non rendus est l'un des moyens les plus simples pour les entrepreneurs de voler des fonds, mais c'est aussi l'un des cas les plus difficiles à prouver. Dans ces situations, les produits ou les services sont facturés mais ne sont pas utilisés, offrant ainsi à l'entreprise une marge bénéficiaire de 100% sur ces produits ou services.

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Les coûts dépassent largement les estimations
- Facturation en double pour les mêmes produits ou services
- Les biens achetés sont en excès par rapport aux besoins
- Le lieu de livraison n'est pas le bureau ou le site de travail
- Le service demandeur ne peut pas expliquer pourquoi une certaine quantité de matériel était nécessaire pour le travail
- Les cartes de pointage ne sont pas signées par les superviseurs de l'Organisation ou des employés de l'entrepreneur investis de cette responsabilité
- Les employés de l'entrepreneur facturent plus d'heures que celles habituellement effectuées au cours d'une journée de travail

59. La **substitution de produits ou de services de qualité inférieure** intervient souvent lorsque des fournisseurs ou des entrepreneurs fournissent des matériaux moins chers ou une main d'œuvre dont le niveau de qualification est inférieur à celui spécifié dans le contrat sans en informer la partie acheteuse ou contractante et facturent au même prix que s'ils

avaient fourni des produits ou des services conformes aux conditions du contrat. Cette substitution est généralement mise au grand jour à la suite de plaintes de clients. Par exemple, des travaux de toiture réalisés avec des produits de qualité inférieure sont plus susceptibles d'entraîner des problèmes tels que des fuites, des fissures et des défaillances. De même, des travaux réalisés par une main-d'œuvre non qualifiée peuvent être source d'erreurs ou bien prendre beaucoup plus de temps que prévu.

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Le pays d'origine n'est pas indiqué ou a été retiré
- Le fournisseur ou l'entrepreneur tente de limiter ou d'éviter l'inspection des biens ou des services
- Le fournisseur refuse de fournir la documentation concernant la fabrication, l'expédition ou la production des produits
- Le fournisseur tente de sélectionner les échantillons devant être testés et s'oppose à la sélection aléatoire par l'équipe de réception et d'inspection
- La documentation est incomplète ou ne porte pas les signatures d'approbation
- La description du produit ne coïncide pas avec son apparence réelle
- Machines dont les plaques d'identification ou de spécification ont été retirées
- Nouvelle soumission pour des marchandises précédemment rejetées
- Irrégularités dans les signatures, les dates ou les quantités sur les documents de livraison
- Plaintes de clients non satisfaits par les produits ou services achetés
- Taux élevé d'échecs, de rejets ou de retours de produits
- Frais d'entretien plus élevés que prévu
- L'expérience décrite dans le curriculum vitae des

employés de l'entrepreneur ne correspond pas aux exigences du poste

- Plusieurs curriculums vitae contiennent des termes, des phrases ou des fautes de frappe similaires (semblent avoir été rédigés par la même personne)
- La prestation de services dépasse de beaucoup la durée prévue

60. Les **fraudes aux acomptes** se réfèrent aux montants que la partie contractante verse aux entrepreneurs à mesure qu'avance l'exécution des travaux (généralement utilisés pour les projets de construction) ou sur la base des coûts engagés. On parle de fraude aux acomptes lorsqu'une demande de paiement soumise par l'entrepreneur présente une fausse certification de l'achèvement des travaux ou une falsification des coûts, notamment des coûts de main-d'œuvre directe non requise et de matériaux non achetés. La fraude aux acomptes étant semblable à la facturation de produits non utilisés ou de services non rendus, les indicateurs sont généralement les mêmes.

61. La **création d'une nouvelle société pour dissimuler des violations, des exclusions ou des responsables disqualifiés** est un type de fraude qui survient lorsqu'une société ayant déjà commis des violations, ayant été exclue ou dont les responsables ont été disqualifiés crée une nouvelle société pour mener ses activités sans que ces violations ne l'empêchent de le faire. Dans la plupart des cas, lorsque cela se produit, les responsables, les employés et les produits ou services vendus restent essentiellement inchangés. La nouvelle société est en substance la même que la première.

IV.C. Fraude et corruption dans la gestion des biens

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LA GESTION DES BIENS AU SECRÉTARIAT ?

62. La gestion des biens au Secrétariat de l'ONU comprend tous les systèmes régissant l'exploitation, l'utilisation, le contrôle, la conservation, l'enregistrement,

l'entretien et la liquidation des biens de l'Organisation tout au long de leur cycle de vie.

63. La gestion des biens est régie par le Règlement financier et les règles de gestion financière ([ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)), dont la règle 105.20 établit que le Secrétaire général est responsable de la gestion des immobilisations corporelles, des stocks et des actifs incorporels de l'Organisation, notamment de tous les systèmes régissant la réception, l'évaluation, l'enregistrement, l'utilisation, la conservation, l'entretien, la cession et la liquidation des biens, y compris par la vente, et il désigne les fonctionnaires chargés d'exercer les fonctions de gestion des biens. Le Secrétaire général délègue ces pouvoirs aux responsables d'entité conformément à sa circulaire sur la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière ([ST/SGB/2019/2](#)) en vigueur depuis le 1er janvier 2019.

64. En application de la règle 105.21 il est dressé des inventaires physiques et tenu des registres des immobilisations corporelles, des stocks et des actifs incorporels de l'Organisation conformément aux politiques établies par le Secrétaire général. La règle 105.22 établit les procédures à suivre pour déterminer la cause des pertes, dommages, dépréciations ou autres écarts constatés en ce qui concerne les immobilisations corporelles, les stocks et les actifs incorporels de l'Organisation. Des pouvoirs sont également délégués aux responsables d'entité par le Secrétaire général dans sa circulaire sur la délégation de pouvoir ([ST/SGB/2019/2](#)).

65. D'autres contrôles importants dans ce domaine sont ceux établis par l'instruction administrative sur la gestion des biens ([ST/AI/2015/4](#)) qui a pour objet de fixer les pouvoirs, les responsabilités et les procédures applicables à la gestion et au contrôle des biens de l'Organisation dans tous les bureaux, les départements et les lieux d'affectation du Secrétariat, notamment en ce qui concerne la tenue des registres des biens de l'Organisation et la vérification et la cession de ces biens. Des procédures opérationnelles et lignes directrices applicables viennent compléter cette instruction administrative.

66. Il est également stipulé dans l'instruction administrative [ST/AI/2015/4](#) que les biens de l'Organisation sont des «biens corporels ou incorporels», tels que définis ci-après :

- Les **biens corporels** comprennent : a) des biens immobiliers, à savoir des terrains et des bâtiments et autres structures construits sur ceux-ci, qu'ils soient la propriété de l'Organisation ou soient utilisés en vertu d'un bail ou d'un autre accord, ainsi que tous équipements et installations, structures, aménagements paysagers et autres éléments qui sont attachés de façon permanente à ces terrains ou en relèvent, y compris toutes servitudes ou autres droits associés à ces terrains ; b) des biens meubles, à savoir des biens ayant une forme physique et ne pouvant être classés comme biens immobiliers, qu'ils soient la propriété de l'Organisation ou soient utilisés en vertu d'un contrat de location ou crédit-bail ou d'un autre type d'accord. Cette catégorie comprend, sans s'y limiter, les éléments suivants : matériel, machines, véhicules, matériel informatique et de communications, mobilier et agencements et articles non durables qui ne font pas partie intégrante d'un bien immobilier ou n'y sont pas attachés et qui peuvent être retirés de leur lieu d'utilisation et utilisés ailleurs.
- Les **biens incorporels** de l'Organisation, qu'elle en soit propriétaire, qu'elle les utilise sous licence ou qu'elle les ait acquis et les utilise en vertu d'autres droits, sont tous les biens n'ayant pas de forme physique. Il s'agit le plus couramment d'éléments de propriété intellectuelle comme des brevets, des éléments protégés par le droit d'auteur, des marques de commerce et d'autres marques et éléments d'identification bénéficiant d'une protection juridique.

67. En vertu du paragraphe q) de l'article 1.2 du Statut du personnel, le (la) fonctionnaire ne peut utiliser les biens et avoirs de l'Organisation qu'à des fins officielles et doit faire preuve de discernement dans l'usage qu'il (elle) en fait.

68. La gestion mondiale des biens immobiliers effectuée par le Service de la politique de gestion mondiale des



biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget joue un rôle crucial dans la mise en place de mécanismes de contrôle du respect des exigences en matière de finances et de gestion établies par l'Organisation concernant la gestion des biens et l'institutionnalisation de la politique de gestion des biens.

69. Les comités de contrôle du matériel jouent également un rôle majeur dans la gestion des biens, dans le cadre du dispositif de contrôle interne et de la séparation des tâches. Ces comités donnent des conseils aux responsables de la gestion des biens sur les mesures à prendre en cas d'écart (excédents ou manques) concernant les actifs et les inventaires, les décisions quant au degré de négligence ayant contribué à la détérioration ou à la perte de biens de l'ONU et les recommandations visant à récupérer auprès d'un(e) fonctionnaire ou d'autres agents cette perte ou le coût des réparations, et la liquidation des biens excédentaires, obsolètes ou inutilisables.

70. Ces comités exercent des fonctions dans l'ensemble de l'Organisation et sont établis conformément au [Règlement financier](#) et aux règles de gestion financière de l'ONU (voir règle 105.22) pour donner des avis écrits sur les pertes, dommages, dépréciations ou autres écarts constatés en ce qui concerne les immobilisations corporelles, les stocks et les actifs corporels de l'Organisation. Conformément à la règle 105.22 b), lorsque l'avis du comité est requis, aucune décision définitive ne peut être prise au sujet des pertes, dommages, dépréciations ou autres écarts concernant les biens de l'Organisation tant que cet avis n'a pas été

reçu. Si le fonctionnaire décide de ne pas accepter l'avis du comité, il motive sa décision par écrit. Les décisions de cette nature sont contrôlées par l'Organisation et évaluées par les organes de contrôle.

71. En ce qui concerne la gestion des biens, les cas de fraude et de corruption peuvent se produire dans cinq domaines : a) actifs en construction ; b) gestion du carburant ; c) stock et inventaire ; d) vente, cession et comptabilisation en pertes ; e) biens immobiliers. Les rations ne font pas partie des biens de l'ONU, mais les cas de fraude et de corruption dans ce domaine sont inclus ici en tant que sixième catégorie dans laquelle les risques de fraude persistent.

IV.C.1. Actifs en construction

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES ACTIFS EN CONSTRUCTION AU SECRÉTARIAT ?

72. Les actifs en construction sont des biens, des installations et des équipements qui sont construits, remplacés ou ajoutés par l'Organisation. Ces biens sont capitalisés s'ils sont directement identifiables exclusivement à la construction d'actifs particuliers ou d'un groupe d'actifs et répondent aux seuils requis, établis selon les normes IPSAS²⁷. Dans ces circonstances, toute politique qui se réfère à la gestion des biens au sein de l'ONU s'appliquera.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE CONCERNANT LES ACTIFS EN CONSTRUCTION ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Impossibilité de comptabiliser le matériel fourni par l'Organisation lorsque les travaux sont terminés et que le contrat est résilié
- Les reçus de travaux de construction sont certifiés sans inspection
- Par rapport à l'examen de l'inventaire physique, les registres d'inventaire révèlent des schémas inhabituels qui ne sauraient être raisonnablement expliqués

- Utilisation de matériel de qualité inférieure ou falsification des résultats de tests pour accepter du matériel de qualité inférieure ou de contrefaçon
- Ordres de modification multiples (un indicateur commun que les travaux ont été enchéris plus bas en vue de soumettre ultérieurement des ordres de modification élaborés pour augmenter le prix)
- Dérive injustifiée (indiquant une tentative délibérée d'augmenter les coûts)
- Retard intentionnel du projet (indiquant une intention délibérée d'augmenter les coûts)
- Falsification des rapports d'avancement du projet pour dissimuler les retards
- Des ordres de modification injustifiés fondés sur une surestimation des besoins ou la création d'ordres de modification pour des produits ou des services qui figuraient déjà dans le contrat initial
- Relations sociales inappropriées entre des architectes, des ingénieurs et des consultants et les fonctionnaires de l'ONU chargés de la mise en œuvre de projets de construction
- Clôture inopportune et inappropriée des contrats
- Les coûts sont imputés à la commande, mais rien ne prouve que les travaux aient été effectués
- Ajustement fréquent des écritures avec des descriptions telles que « bon de travaux » ou « numéro de contrat » erroné
- Relations étroites avec des entrepreneurs
- Attitude « affairiste » (certains chefs de projet ou d'installation fermement résolus à travailler délibérément en dehors des procédures de contrôle, en adoptant une méthode qu'ils jugent comme étant dans le meilleur intérêt de l'entreprise)

²⁷ [Manuel de comptabilité IPSAS](#), chap. 8 (Immobilisations corporelles).

IV.C.2. Gestion des carburants²⁸

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LA GESTION DES CARBURANTS AU SECRÉTARIAT ?

73. La Directive sur la gestion des carburants énonce un ensemble d'orientations, de meilleures pratiques et d'outils pour la gestion des carburants et des lubrifiants et des services connexes y relatifs au sein de l'Organisation.

74. La section 9 de la [Directive sur la gestion des carburants](#)²⁹, qui porte sur le détournement de carburant et la fraude, fournit des conseils pratiques pour prévenir le détournement de carburant et mettre en place des mesures visant à réduire au minimum le chapardage et le vol de carburant causés par :

- La manipulation de documents comptables
- Le vol physique
- La combinaison de la manipulation de documents et du vol

75. Les principales mesures d'atténuation de ces risques, selon la Directive, sont énumérées ci-après :

- **Sensibilisation.** Une sensibilisation aux facteurs qui conduisent à la perpétration d'un vol de carburant aide à mettre en œuvre des mesures préventives et à identifier les circonstances qui peuvent inciter un voleur potentiel à voler du carburant. Le déploiement de systèmes électroniques de gestion des carburants fournit les outils et les informations nécessaires pour faciliter la détection précoce d'une fraude au carburant impliquant la manipulation des documents comptables.
- **Contrôles et surveillance.** Une surveillance et des contrôles fréquents et systématiques sont quelques-unes des méthodes permettant de dissuader toute personne d'envisager de commettre un vol ; le fait de savoir que le vol peut être et sera détecté est un facteur de dissuasion efficace. L'installation de compteurs de kilowattheures dans les générateurs permet d'assurer le suivi de la consommation de carburant. Pour les stocks en vrac, les principales mesures préventives sont la sécurité physique, l'accès contrôlé, le rapprochement quotidien des stocks et les contrôles aléatoires. Une fois que le carburant est délivré à partir des stocks en vrac, la principale mesure préventive consiste à effectuer un suivi de la consommation et des audits aléatoires et à veiller au bon fonctionnement des odomètres et des compteurs de kilowattheures. Le système électronique de gestion des carburants fournit les outils et les informations nécessaires pour suivre la consommation de carburant.
- **Implication en amont du personnel de sécurité.** Il convient de signaler à la section de la sécurité toute situation ou événement qui semble irrégulier, afin qu'une enquête soit ouverte conformément aux procédures applicables.



²⁸ Il est important de souligner que l'Organisation peut envisager les quatre concepts d'appui suivants pour obtenir son carburant : opération clefs en main, opération en interne, système commercial et opération hybride.

²⁹ Lien accessible aux utilisateurs ayant accès à l'application SharePoint de l'Organisation.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE CONCERNANT LA GESTION DES CARBURANTS ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Évaluation injustifiée des besoins en carburant sans une analyse de fond complète, notamment celle des modèles de consommation historiques
- Perte inexplicable de carburant, qui peut survenir à chaque phase de la chaîne d'approvisionnement
- Feuilles de contrôle des carburants modifiées ou manipulées
- Les registres de kilométrage et de consommation de carburant des véhicules ne sont pas tenus à jour ou ne correspondent pas à l'utilisation approuvée des véhicules
- Consommation inhabituelle de carburant pour un véhicule, un générateur ou tout autre équipement utilisant du carburant
- Les reçus de livraison ou les factures ne correspondent pas aux registres de consommation de carburant
- Les relevés d'odomètre enregistrés manuellement sont différents des relevés d'odomètre générés automatiquement dans le système de suivi des véhicules
- Cas répétés d'odomètres cassés ou défectueux ou d'odomètres non réparés en temps voulu
- Accusés de réception ou factures pour une quantité de carburant dépassant la limite pouvant être stockée
- Plusieurs ravitaillements en carburant d'un même véhicule ou autre équipement au cours de la même journée

Une sensibilisation aux facteurs qui conduisent à la perpétration d'un vol de carburant aide à mettre en œuvre des mesures préventives et à identifier les circonstances qui peuvent inciter un voleur potentiel à voler du carburant.

- Relations personnelles étroites entre les entrepreneurs clefs en main et les membres des contingents ou des unités de police

76. D'autres formes de fraude et de corruption dans la gestion des carburants se manifestent comme suit :

- Le préposé à la pompe à carburant peut saisir un chiffre erroné de la quantité de carburant livré lors d'une opération de ravitaillement
- Des aimants industriels peuvent être fixés sur les éliminateurs d'air du réservoir d'essence, permettant ainsi d'éviter les surcharges en coupant le compteur s'il détecte de l'air dans le conduit au lieu de l'essence
- Les conduits des réservoirs d'essence peuvent être manipulés de façon à détourner une partie de l'essence vers un compartiment du camion, au lieu de l'envoyer dans les conteneurs ou les générateurs de l'ONU

IV.C.3. Stock et inventaire (y compris biens durables et non durables)

77. Le terme « stock et inventaire » désigne les biens meubles tels que définis à la [section IV.C](#) et comprend les équipements, les machines, les véhicules, le matériel informatique et le matériel de communication, le mobilier et les accessoires, ainsi que les articles non

durables qui ne font pas partie intégrante des biens immeubles ou qui n'y sont pas autrement fixés et qui peuvent être utilisés ailleurs s'ils sont désinstallés de leur emplacement précédent.

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES STOCKS ET L'INVENTAIRE AU SECRÉTARIAT ?

78. Le Manuel³⁰ de [gestion centralisée des entrepôts sur le terrain](#)³¹ (version 2.0) se concentre spécifiquement sur le matériel appartenant à l'ONU et précise les processus, procédures et directives qui s'appliquent à la gestion de tous les entrepôts centraux et de secteur et à tout le personnel engagé dans ces fonctions.

79. Dans le Manuel, il est indiqué que les vols commis par des membres du personnel et par des tiers constituent un risque critique dans ce domaine et des informations utiles sont données sur la façon de rendre les entrepôts plus sûrs :

- **Limiter le nombre de portes.** L'entrepôt doit avoir une seule porte principale pour entrer et sortir et être toujours surveillé par du personnel de sécurité. Toutes les autres portes doivent être équipées de barres d'alarme incendie.
- **Eviter de placer les bennes à ordures près des portes des entrepôts.** Les bennes à ordures permettent de stocker facilement les biens volés, qui peuvent être récupérés plus tard. Les bennes doivent être installées aussi loin que possible des portes. Si elles doivent être installées à proximité des portes, elles doivent être munies de serrures.
- **Les quais d'expédition et de réception ne doivent pas être installés trop près les uns des autres.** S'ils sont trop près les uns des autres, quelqu'un peut rapidement déplacer des articles d'un quai à l'autre. S'il n'y a pas moyen d'installer les quais loin les uns des autres, il faut s'assurer que des barrières les séparent.



- **Le parking du personnel ne doit pas être situé trop près des portes de l'entrepôt.** Un(e) employé(e) peut rapidement emporter des articles dans sa voiture s'il a facilement accès au parking. Il faut veiller à ce qu'une certaine distance sépare le parking de l'entrepôt pour décourager les voleurs.
- **Les toilettes et les salons doivent être situés aux extrémités extérieures de l'entrepôt.** De cette façon, si un visiteur a besoin d'utiliser les toilettes, il ne déambule pas dans l'entrepôt et n'a pas accès aux marchandises.
- **Divers outils de sécurité peuvent être utilisés pour dissuader quiconque de commettre un vol en toute facilité.** L'aménagement peut être repensé grâce aux conseils d'un(e) expert(e) en sécurité. L'installation d'une vidéosurveillance, d'alarmes et d'autres équipements assure une protection totale de l'opération et est gage de tranquillité d'esprit.

³⁰ | Il est important de souligner que le Manuel de gestion centralisée des entrepôts sur le terrain porte essentiellement sur la gestion centralisée des entrepôts des missions sur le terrain et qu'il n'a pas été tenu compte, au moment de son élaboration, de la gestion des entrepôts du Siège et d'autres entités hors Siège. Cela sera pris en compte dans la version revue et mise à jour du Manuel.

³¹ Lien accessible aux utilisateurs ayant accès à l'application SharePoint de l'Organisation.

80. En plus d'assurer la sécurité des entrepôts, une surveillance constante des stocks dans les entrepôts contribue à réduire de manière significative les possibilités de vol et de fraude.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE CONCERNANT LES STOCKS ET L'INVENTAIRE ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Utilisation de véhicules des Nations Unies à des fins non officielles ou par des personnes non autorisées, y compris les conjoints et les membres de la famille
- Utilisation inappropriée d'un aéronef dans le cadre d'une mission et transport de passagers sans liens avec les mandats des missions (manifestes de vol incomplets ou inexacts, carnets de vol incomplets)
- Perte inexplicquée de stocks de l'ONU (consomptibles et non consomptibles)
- Les inventaires ne sont pas rapprochés
- Registres d'inventaire incomplets, inexacts ou obsolètes
- Inventaires non documentés et écarts non rapprochés
- Pics de marchandises défectueuses ou endommagées
- Surstockage et achat inutile d'articles lucratifs et consomptibles tels que les pièces détachées pour ordinateurs portables et automobiles
- Incendie d'entrepôt survenant juste après le réapprovisionnement des stocks

ÉTUDE DE CAS N^o. 7

Utilisation abusive d'un aéronef des Nations Unies

Un fonctionnaire d'une mission des Nations Unies a permis à sa petite amie de voyager à bord d'un aéronef des Nations Unies en présentant de faux documents de voyage. L'intéressé a fait croire que l'objet du voyage était lié à la fourniture de vivres aux contingents des Nations Unies dans le cadre d'une opération de maintien de la paix.

En présentant des documents de voyage contenant de fausses informations, le fonctionnaire n'a pas fait preuve des plus hautes qualités d'intégrité requises par le paragraphe b) de l'article 1.2 du Statut du personnel, il a falsifié des documents officiels en violation du paragraphe i) de la disposition 1.2 du Règlement du personnel et a utilisé sa situation officielle et des informations dont il avait connaissance du fait de ses fonctions officielles dans l'intérêt personnel d'un tiers, en violation du paragraphe g) de l'article 1.2 du Statut du personnel. En aidant sa petite amie à voyager de façon irrégulière à bord d'un aéronef des Nations Unies, le fonctionnaire n'a pas non plus veillé à ce que les biens et avoirs de l'Organisation ne soient utilisés qu'à des fins officielles en violation du paragraphe q) de l'article 1.2 du Statut du personnel. Le fait que le fonctionnaire a abusé de sa position de confiance et que sa conduite a compromis l'intégrité des vols de l'ONU a été considéré comme un facteur aggravant. Un certain nombre de facteurs atténuants ont cependant été considérés en faveur du fonctionnaire.

Des mesures disciplinaires ont été prises à son égard, notamment un blâme écrit et sa rétrogradation d'une classe avec suspension, pendant deux ans, de la faculté de prétendre à une promotion, conformément aux alinéas i) et vii) du paragraphe a) de la disposition 10.2 du Règlement du personnel.

IV.C.4. Vente, cession et comptabilisation en pertes d'immobilisations corporelles

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LA VENTE, LA CESSION ET LA COMPTABILISATION EN PERTES D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU SECRÉTARIAT ?

81. La règle de gestion financière 105.23 établit que les immobilisations corporelles, les stocks et les actifs incorporels de l'Organisation qui sont déclarés excédentaires ou inutilisables sont éliminés, transférés ou vendus à la suite d'un appel à la concurrence, à moins que l'organe de contrôle détermine que d'autres modes de cession ou de transfert seraient appropriés. En outre, sous réserve des dispositions de la règle de gestion financière 105.23, la règle de gestion financière 105.24 confirme qu'il ne doit être procédé à la vente d'immobilisations corporelles, de stocks et d'actifs incorporels qu'aux conditions du marché. En cas de cession d'actifs, d'équipements et d'autres biens des opérations de maintien de la paix à la suite de la liquidation d'une mission, l'article 5.14 du Règlement financier détermine les procédures à suivre. En cas de pertes, les biens doivent être comptabilisés en pertes du montant enregistré, comme établi dans la règle de gestion financière 106.7, et soumis à l'autorité financière aux fins de la comptabilisation en pertes dans l'instrument de délégation de pouvoirs en matière budgétaire et financière.

82. La procédure de comptabilisation en pertes d'éléments d'actif et de cession de biens est décrite dans le [Règlement financier et les règles de gestion de financière](#), dans l'annexe III de la circulaire [ST/SGB/2019/2](#) du Secrétaire général intitulée « Délégation des pouvoirs financiers : gestion des biens » et dans l'instruction administrative [ST/AI/2015/4](#). Le [Manuel des achats](#) de l'Organisation des Nations Unies (sect. 13.8 sur la cession de biens) fournit des directives supplémentaires, précisant les étapes à suivre concernant la cession de biens de l'Organisation. Les comités de contrôle des biens, en raison de leur indépendance, jouent un rôle consultatif important dans la comptabilisation en pertes et la cession de biens, leur avis étant requis avant

toute action finale concernant les pertes de biens, les dommages ou autres anomalies³². Dans les cas où le (la) représentant(e) habilité(e) décide de ne pas accepter l'avis du comité, il (elle) doit motiver sa décision par écrit, laquelle peut faire l'objet d'un examen de la gestion interne ou d'un audit par les organes de contrôle.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE CONCERNANT LA VENTE, LA CESSION ET LA COMPTABILISATION EN PERTES DE BIENS ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Volume élevé ou inhabituel d'achats à l'approche de la liquidation d'une mission
- Processus de cession, de comptabilisation en pertes ou de liquidation non conforme aux procédures prescrites
- Opérations à un prix sous-évalué (actifs donnés ou vendus à un prix nettement inférieur à leur valeur réelle)
- Cession de biens utilisables
- Les mêmes acheteurs continuent d'acquérir les biens de l'ONU faisant l'objet d'une cession
- Relations inappropriées entre le personnel de l'ONU et un soumissionnaire potentiel
- Rebutis douteux ou vente d'articles suspects
- Projet de liquidation d'articles d'inventaire en bon état

³² Règles de gestion financière 105.21 à 105.23..

ÉTUDE DE CAS N^o. 8

Vente frauduleuse de véhicules des Nations Unies

En vertu de la règle 105.23 des règles de gestion financière, les biens de l'ONU qui sont déclarés excédentaires ou inutilisables doivent être éliminés, transférés ou vendus à la suite d'un appel à concurrence, auxquelles il ne peut être dérogé, sous réserve de certaines exceptions. Les règles et les procédures prévoient un système de contrôles croisés propre à limiter les risques d'actes répréhensibles (par exemple, les comités de contrôle du matériel). En outre, la manière d'exécuter ces procédures est indiquée dans les documents d'orientation de l'Organisation mentionnés à la [section IV.C.4](#).

Toutefois, il arrive parfois que ces politiques et systèmes ne suffisent pas à prévenir les fraudes, ce qui oblige l'Organisation à appliquer des mesures correctives grâce aux autres recours dont elle dispose. Par exemple, le BSCI a reçu un rapport indiquant qu'un fonctionnaire avait été impliqué dans des affaires de corruption concernant la vente de véhicules des Nations Unies, ainsi que dans une procédure d'achat dans laquelle il avait favorisé de manière inappropriée un soumissionnaire. L'enquête du BSCI a établi que le fonctionnaire avait omis de révéler un conflit d'intérêts, ce qui a interféré avec ses fonctions et responsabilités officielles. Le BSCI a fait part de ces conclusions au Bureau de la gestion des ressources humaines par l'intermédiaire du Département de l'appui aux missions. Le fonctionnaire a été licencié pour raisons administratives et une note concernant l'affaire disciplinaire non conclue a été versée à son dossier administratif.

³³ En cas de cession d'actifs, de matériel et d'autres biens des opérations de maintien de la paix, liée à la liquidation d'une mission, l'article 5.14 du Règlement financier détermine les procédures à suivre.

³⁴ Ces rôles seront précisés dans une instruction administrative.

IV.C.5. Biens immobiliers

83. La gestion immobilière, qui fait partie de la gestion des biens, repose sur deux éléments fondamentaux :

- Gestion du portefeuille : gestion du portefeuille d'infrastructures immobilières utilisées dans l'ensemble de l'Organisation.
- Administration des contrats de location : gestion des contrats de location du portefeuille d'infrastructures immobilières utilisées par l'Organisation, comportant des processus d'affaires concernant la location d'espaces immobiliers sur une période définie.

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES BIENS IMMOBILIERS AU SECRÉTARIAT ?

84. Au chapitre 7 du [manuel de comptabilité IPSAS](#), le contrat de location est défini comme un contrat par lequel le bailleur cède au preneur le droit d'usage d'un actif pour une durée convenue contre un ou plusieurs paiements, sans que le titre de propriété ne soit cédé au preneur. Le Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU ([ST/SGB/2013/4](#) et [ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)) régissent ce type de contrat, le Manuel des achats de l'ONU fixant les procédures à suivre.

85. L'administration des contrats de location est utilisée pour la gestion des contrats, et implique la création, la gestion, le renouvellement et la résiliation de contrats de location de biens immobiliers en propriété et de locaux loués. Il s'agit du processus de création et de gestion des contrats de location, de la configuration initiale à la facturation et à la gestion des contrats de location.

86. Il existe deux types de contrat de location. Le premier est celui par lequel l'entité des Nations Unies qui loue un espace (appartenant ou non à l'Organisation) à une autre partie, par exemple un organisme des Nations Unies, un gouvernement hôte, une entité commerciale, une organisation non gouvernementale ou autre organisation est le bailleur. L'autre est un contrat par lequel l'entité des Nations Unies qui loue un espace appartenant à une autre partie est le locataire.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE CONCERNANT LES BIENS IMMOBILIERS ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Les conditions du contrat de location du bailleur ne reflètent pas correctement les valeurs du bien mis en location :
 - Espace d'occupation (dimension)
 - Types de conditions et utilisation
 - Modalités du contrat et services inclus et exclus
- Les conditions du contrat de location du locataire (entité autre que l'Organisation) ne reflètent pas correctement les valeurs du bien loué :
 - Espace d'occupation (dimension)
 - Types de conditions et utilisation
 - Modalités du contrat et services inclus et exclus
 - Mise en relation et corrélation des contrats dans les domaines des achats et de la gestion immobilière
 - Omission de l'affichage périodique (l'affichage périodique d'un contrat est omis ou n'est pas fait à temps)

IV.C.6. Rations alimentaires

QUEL CADRE RÉGLEMENTAIRE RÉGIT LES RATIONS ALIMENTAIRES AU SECRÉTARIAT ?

87. L'Organisation fournit des rations alimentaires aux contingents de l'ONU et aux unités de police constituées déployés dans les missions sur le terrain dans le cadre de contrats clefs en main axés sur la performance. Dans le cadre de ces contrats, l'entrepreneur est chargé d'établir et de maintenir, entre autres, un système d'approvisionnement, de manutention, de stockage et de distribution, ainsi qu'un système de gestion de la qualité répondant aux normes des Nations Unies en matière de rations et aux principes clefs

des opérations des Nations Unies concernant les rations, à savoir la qualité et la sécurité, la disponibilité, la quantité et la livraison en temps voulu des rations alimentaires. Bien que la fourniture de ces rations relève de la responsabilité des entrepreneurs retenus par l'ONU, l'utilisation abusive de ces rations expose l'Organisation à des risques financiers élevés et à un risque d'atteinte à sa réputation.

88. Les directives de l'ONU sur les rations alimentaires destinées aux missions sur le terrain couvrent les activités stratégiques et tactiques d'approvisionnement en rations alimentaires, et définissent les attributions des personnes chargées de l'acquisition, de la gestion et de l'utilisation des services d'approvisionnement en rations dans les missions.

89. La fonction de gestion des contrats joue un rôle crucial dans le suivi des performances des entrepreneurs et le respect de toutes les clauses contractuelles. Les six principes généraux recommandés pour assurer une gestion efficace des contrats visant à réduire la fraude et la corruption sont les suivants:

- **Faire en sorte que les contrats soient connus et compris par tous les membres du personnel concerné**, en veillant à ce qu'ils disposent d'un plan de gestion détaillé.
- **Établir clairement les attentes en matière de responsabilité**, et d'attributions, y compris une structure de gouvernance appropriée.
- **Adopter une approche différenciée en fonction du risque**, en se concentrant sur les domaines spécifiques où les risques et les avantages sont les plus élevés.
- **Veiller au respect**, de façon permanente, du niveau de rendement acceptable prévu aux contrats, en guidant toute décision sur les données relatives au rendement. Informer rapidement le fournisseur au cas où le rendement ne répondrait pas aux normes convenues et demander des mesures de réparation.
- **Remplir le formulaire ou le rapport d'appréciation des prestations du fournisseur** dans l'outil d'évaluation des prestations des fournisseurs et indiquer aux bureaux responsables au Siège si le rendement du fournisseur est adéquat.

- **Fournir une assurance de la qualité constante et efficace** des denrées reçues à l'entrepôt de la mission au moyen de contrôles physiques et documentaires et procéder à des inspections pré-livraison avant l'expédition des rations aux points de livraison aux pays fournisseurs de contingents et d'unités de police.

90. Le chapitre 13 du [Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies](#) décrit les principales activités requises pour une gestion efficace des contrats.

91. Il convient de noter qu'une fois les rations alimentaires ou les rations de combat reçues et acceptées par les pays fournisseurs de contingents ou d'unités de police, les rations sont considérées comme consommées et relèvent de l'entière responsabilité de l'utilisateur final. Il est donc crucial d'éviter toute accumulation de rations supplémentaires aux points de livraison, ce qui pourrait conduire à d'éventuels abus. Cela exige une planification méticuleuse des repas par les utilisateurs finals, conformément aux limites prévues dans le contrat et les commandes alimentaires correspondantes, un suivi strict de la planification des repas et la collaboration des pays fournisseurs de contingents et d'unités de police par l'envoi de leur rapport périodique sur l'état des stocks alimentaires aux unités de rationnement. La stratégie de gestion des rations consiste à contrôler les stocks disponibles en provenance des pays fournisseurs de contingents en vue de réduire la probabilité de fraude et de détournement de denrées alimentaires.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE DANS LE DOMAINE DES RATIONS ALIMENTAIRES ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Relations suspectes entre les entrepreneurs clefs en main et le personnel des contingents ou des unités de police
- Substitution injustifiée d'ingrédients alimentaires
- Les rations qui sont payées à intervalles réguliers ne correspondent pas à la taille du contingent
- Stocks excédentaires de rations
- Pertes inexplicables de rations et d'eau en bouteilles
- Plaintes de la population locale concernant la vente de rations sur le marché
- Divergences entre les conclusions des inspections, les résultats des tests ou les spécifications du contrat et les demandes de versement de l'entrepreneur
- Les rations ne répondent pas aux normes de qualité
- Plaintes des utilisateurs concernant la mauvaise qualité des rations

92. La fraude alimentaire résulte également de l'altération ou de la déformation délibérée d'aliments, d'ingrédients alimentaires ou d'emballages alimentaires, ou encore de déclarations fausses ou trompeuses faites sur un produit à des fins économiques. Le contrôle de la qualité effectué de façon continue et professionnelle par l'entrepreneur et l'assurance de la qualité fournie par l'Organisation sur les envois de denrées alimentaires et leurs documents d'accompagnement sont essentiels pour prévenir et détecter de tels abus.

IV.D. Fraude et corruption impliquant des partenaires d'exécution

QUELS POLITIQUES ET PRINCIPES RÉGISSENT LA COLLABORATION DU SECRÉTARIAT AVEC LES PARTENAIRES D'EXÉCUTION ?

93. Pour l'essentiel, le Secrétariat mène à bien le programme de travail qui lui est confié en déployant son propre personnel, approuvé expressément pour mener ces activités. Cependant, il arrive à l'occasion que le Secrétariat confie la mise en œuvre de ses activités de programme à des partenaires d'exécution dont le mandat est précisé dans des accords formels énonçant les obligations des deux parties.

94. Ainsi, l'Organisation peut conclure des accords de partenariat d'exécution compatibles avec ses politiques, sur la base des principes d'équité, d'intégrité et de transparence et de respect de ses intérêts. Ces accords de partenariat peuvent être établis avec des partenaires

d'exécution, à savoir des organisations auxquelles l'ONU confie la mise en œuvre des programmes d'activité énoncés dans un accord formel et leur impute ainsi la responsabilité de la bonne utilisation de ses ressources et de la production de résultats, comme indiqué dans ledit instrument.

95. Les États Membres doivent obtenir les garanties que les ressources confiées à l'Organisation sont utilisées aux fins prévues et à bon escient. À cette fin, le Secrétariat a l'obligation de démontrer que le niveau de contrôle interne et de surveillance du fonctionnement de ces entités est adéquat afin de garantir la bonne gestion des fonds des Nations Unies et de s'assurer que les fonds ne servent qu'à la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation.

96. Par conséquent, tout au long de la mise en œuvre des activités convenues par un partenaire d'exécution, il incombe à l'Organisation de gérer et de superviser les accords de partenariat d'exécution, y compris le suivi des performances du partenaire pour assurer l'avancement adéquat du projet ou de l'activité, l'examen de l'utilisation appropriée des ressources et de la production de résultats ainsi que le suivi des résultats financiers.

97. Les exigences qualitatives en matière de présentation des rapports financiers établis par les partenaires d'exécution permettent de garantir que les activités qu'ils mènent visent à atteindre les objectifs convenus. Les activités de suivi et d'assurance peuvent inclure des vérifications ponctuelles effectuées par le personnel de l'ONU (ou du personnel contractuel), des visites de contrôle des programmes pour vérifier les résultats communiqués, et des audits indépendants.

98. L'Organisation – ou son représentant – doit être autorisée à contrôler, auditer ou examiner toutes les activités des partenaires d'exécution financées par les ressources de l'ONU, ou à enquêter à ce sujet, et doit avoir un accès total et illimité à tous les documents, locaux et sites relatifs au projet mis en œuvre dans le cadre de l'accord, y compris en ce qui concerne les activités entreprises par tout sous-traitant désigné par le partenaire d'exécution, s'il y a lieu.

99. Il convient de noter que pour le Secrétariat, le cycle de vie de l'accord de partenariat se poursuit jusqu'à la clôture du projet, qui comprend la réception des rapports financiers finals et des rapports sur le fond, ainsi que l'évaluation des résultats globaux du partenaire d'exécution et l'évaluation ou l'audit du projet.



ÉTUDE DE CAS N^o. 9 (A)

Fraude liée au financement d'une ONG locale

Dans sa résolution [60/215](#), l'Assemblée générale souligne que les partenariats établissent des relations de collaboration volontaires entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité particulière et, d'un commun accord, d'en partager les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages. Ces entités publiques et non publiques – connues au sein des Nations Unies et dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement sous le nom de partenaires d'exécution – sont devenues essentielles pour la plupart des entités du système des Nations Unies dans la réalisation de leurs objectifs en matière de développement et d'aide humanitaire, car elles sont chargées de l'exécution des programmes d'activité au nom de l'Organisation.

Le BSCI a mené une enquête sur une présomption de fraude liée à un financement de 804 575 dollars fourni à une ONG locale par un fonds humanitaire commun. Un montant total de 428 038 dollars a été versé à l'ONG. L'enquête, qui a été menée en 2013, a établi que l'ONG avait falsifié des factures, des reçus et d'autres documents frauduleux pour un montant total de 390 467 dollars. Le BSCI a publié le rapport d'enquête en mai 2014. En réponse aux recommandations du BSCI, l'entité onusienne concernée a confirmé que l'ONG avait été suspendue et ne recevait plus aucun financement depuis 2011. L'affaire a été renvoyée à la juridiction dans laquelle l'ONG opérait et maintenait des actifs financiers.

ÉTUDE DE CAS N^o. 9 (B)

Fraude liée au financement d'une ONG internationale

Le BSCI a enquêté sur une présomption de fraude liée au financement d'un montant de 3,6 millions de dollars, dont 3,1 millions de dollars avaient déjà été versés par un fonds commun humanitaire à une ONG internationale pour la mise en œuvre de sept projets humanitaires entre 2010 et 2012. Le BSCI a établi qu'un employé de l'organisation avait reçu 110 000 dollars de commissions de la part d'un fournisseur pharmaceutique, avait organisé le sous-approvisionnement de produits en tenant une fausse comptabilité et s'était rendu coupable de fraude aux achats. Le BSCI a publié le rapport d'enquête en juin 2015. L'entité des Nations Unies concernée s'est engagée auprès de l'ONG à recouvrer les montants perdus. L'affaire a été portée devant un certain nombre de juridictions dans lesquelles l'ONG menait des activités ou conservait des actifs financiers et celle-ci a coopéré avec les autorités d'une juridiction dans laquelle une procédure avait été engagée à son encontre.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE IMPLIQUANT DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION ?

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Les clauses du contrat ne sont pas respectées, ou pas entièrement
- Les pièces justificatives des dépenses sont manquantes ou ne sont pas disponibles pour examen
- Les bénéficiaires estiment que le partenaire d'exécution ne donne pas les résultats attendus
- Défaut de signalement de tout trop-perçu ou solde créditeur

- Falsification de justificatifs de dépenses
- Falsification de documents ou de signatures
- Double ou multiple facturation des mêmes biens ou services
- Le respect des termes du contrat laisse fréquemment à désirer
- Les demandes d'indemnité, factures ou déclarations ou autre et les documents sur la mise en œuvre d'activités relatives aux programmes comportent de fausses informations
- Retards déraisonnables ou inexplicables dans l'organisation de réunions d'information, de visites ou d'accès au personnel des Nations Unies ou des auditeurs au projet ou des bénéficiaires, comme convenu
- Retards longs et inexplicables dans la production des documents demandés
- Les fonctionnaires des Nations Unies (ou leurs représentants) se voient refuser l'accès aux sites des projets

IV.E. Fraude et corruption dans le domaine de la cybersécurité

100. La [Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde](#), partout reconnaît qu'aujourd'hui, l'utilisation et l'analyse des données imprègnent pratiquement tout ce que nous faisons, partout, et que tout fonctionnaire participe à cette transformation axée sur les données, ancrée dans les valeurs de l'ONU et les droits humains. La stratégie décrit les concepts clefs qui peuvent catalyser les capacités facilitatrices pour l'action sur les données. La mise en place d'un environnement technologique qui donne à tous les utilisateurs des moyens optimaux est l'une des meilleures façons d'assurer que le recours aux données se concrétise en informations et actions.

101. La Stratégie pour l'exploitation des données, qui sous-tend le renforcement de la coopération numérique mondiale, vise à faciliter le dialogue, la conception commune et la mise en œuvre de politiques qui favorisent une exploitation des données responsable fondée sur le respect des valeurs de l'ONU et des droits humains, à renforcer la cybersécurité et à favoriser la transformation numérique afin de fournir des services de meilleure qualité et plus pertinents pour les personnes et la planète.

QUELS POLITIQUES ET PRINCIPES GUIDENT LE SECRÉTARIAT DANS L'UTILISATION DES MOYENS ET DES DONNÉES INFORMATIQUES ET TÉLÉMATIQUES ?

102. Aux fins de définir les utilisations appropriées de l'informatique et des moyens et données connexes, et de garantir la sécurité et l'intégrité technique du système, la circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation des moyens et des données informatiques et télématiques ([ST/SGB/2004/15](#)) définit les conditions applicables régissant l'utilisation de ces données et ces moyens, y compris les activités interdites, les droits afférents aux moyens informatiques et télématiques, la protection de l'intégrité technique et du bon fonctionnement de ces moyens, ainsi que les contrôles et investigations des moyens informatiques ou télématiques.

103. En outre, aux fins de la classification des informations confidentielles confiées à l'Organisation ou dont elle est la source, et de la sécurisation de leur maniement, la circulaire du Secrétaire général sur les informations sensibles ou confidentielles, la classification et le maniement ([ST/SGB/2007/6](#)) établit les principes dominants auxquels répond la classification des informations, les catégories et la déclassification, ainsi que les normes minimales à faire respecter à l'occasion du maniement des informations classifiées.

104. Le [Portail de connaissances Knowledge Gateway](#)³⁵ sur les politiques en matière de technologies de l'information et des communications comporte des

³⁵ Lien accessible aux utilisateurs ayant accès à l'application SharePoint de l'Organisation.

documents d'orientation concernant a) la cybersécurité ; b) les données et les informations ; c) la protection des données. On trouve également sur la page « [Sécurité de l'information](#)³⁶ » des guides pratiques, notamment sur la manière de repérer un message d'hameçonnage. Combinées aux technologies que l'Organisation a déployées et aux pratiques établies, ces mesures permettent de prévenir ou de détecter les abus de la technologie et des systèmes internes.

QUELS SONT LES INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE EN MATIÈRE DE CYBERSÉCURITÉ ?

105. Si les nouvelles technologies sont un vecteur de transformation et de changement positif, elles ouvrent aussi la voie à de nouvelles formes de fraude. À cet égard, la fraude en matière de cybersécurité est l'un des domaines à haut risque identifiés dans l'inventaire des risques du Secrétariat. Une mauvaise gestion de la cybersécurité et de la confidentialité peut porter préjudice à l'Organisation.

106. Toute personne est susceptible d'être victime de cyberfraude ou d'être complice involontaire de ce type de fraude dans son lieu de travail. Une stratégie courante consiste à attaquer ou à tromper une cible peu méfiante pour l'amener à divulguer des données personnelles, qui peuvent ensuite être utilisées pour commettre des actes frauduleux tels qu'un transfert de fonds non autorisé ou une manipulation amenant une personne à divulguer des informations sensibles.

107. Des actes de malveillance peuvent viser des utilisateurs de systèmes informatiques, notamment l'hameçonnage ou le vol d'identifiants (en falsifiant des pages de connexion et en imitant la protection par authentification multifactorielle utilisée par de nombreux systèmes de l'ONU), des attaques de l'intercepteur (voir point 111 g) ci-dessous), des logiciels malveillants, des logiciels rançonneurs ou toute autre méthode.

108. Une cyberfraude peut également être commise par des initiés, qui peuvent mettre l'entité en danger de l'intérieur. Il peut s'agir d'employés mécontents, de personnel mal formé ou de prestataires de services sous contrat.

109. De plus, la pandémie de COVID-19 a fondamentalement modifié le mode de fonctionnement de nombreuses entreprises (par exemple, passage au travail à distance) et le comportement des consommateurs (par exemple, commerce de détail virtuel et transactions en ligne). Ces deux facteurs ont profondément modifié le paysage des risques de fraude de l'Organisation. La pandémie a entraîné une dépendance accrue à la technologie, augmentant du même coup les risques de cybercriminalité et de fraude.

110. La plupart des cas de cyberfraude reposent sur une forme de manipulation psychologique, y compris le « prétexte », selon lequel les victimes sont incitées à effectuer une action qui, soit divulgue des informations internes, soit donne un accès (non autorisé) à des systèmes internes.

111. Les types courants de fraude en matière de cybersécurité sont les suivants :

- a. Piratage par manipulation psychologique (*social engineering*) : cyberattaque non technique qui repose principalement sur l'interaction humaine et qui consiste souvent à inciter les gens à divulguer des informations confidentielles sur leur ordinateur et à enfreindre les pratiques de sécurité courantes ;
- b. Hameçonnage : courriels frauduleux prétendant provenir d'une source fiable et visant à inciter des personnes à révéler des informations sensibles ;
- c. Logiciel malveillant : conçu pour infiltrer ou endommager un système informatique, sans le consentement de son propriétaire. Les formes courantes de logiciel malveillant comprennent notamment les virus, les vers informatiques, les chevaux de Troie, les logiciels espions et les publiciels ;

³⁶ Lien accessible aux utilisateurs ayant accès à l'Intranet I-Seek de l'Organisation.

- d. Logiciel rançonneur : type de logiciel malveillant qui empêche l'utilisateur d'accéder à un système ou à des données jusqu'à ce qu'il verse une somme d'argent ;
- e. Pirates informatiques : personnes ou groupes qui s'introduisent dans des réseaux pour provoquer des perturbations, des dommages ou le chaos ;
- f. Mascarade : type d'attaque où l'attaquant se fait passer pour un utilisateur autorisé d'un système afin d'y accéder ou d'obtenir des privilèges supérieurs à ceux auxquels il est autorisé ;
- g. Attaque de l'intercepteur : forme de cyber-écoute dans laquelle des acteurs malveillants s'insèrent dans une conversation entre deux parties et interceptent, filtrent et volent des données par le biais d'un système compromis ;
- h. Attaque interne : type d'attaque où une personne de l'intérieur de l'organisation, par exemple un fonctionnaire, un consultant ou un entrepreneur, exploite un système de manière à causer des dommages tels qu'une interruption du système, ou vole ou détourne des données de l'organisation à des fins malveillantes

INDICATEURS POTENTIELS DE FRAUDE

- Erreurs fréquentes dans les données ou signes de données compromises
- Courriels fréquents provenant d'expéditeurs inconnus, accompagnés de pièces jointes, ou incluant des messages donnant un sentiment d'urgence ou de peur, dans le but de solliciter une réponse immédiate
- Courriels dont le contenu est mystérieux
- Activité inhabituelle en lien avec le mot de passe
- Modifications suspectes du registre ou des fichiers système
- Anomalies dans les activités des comptes utilisateurs privilégiés
- Augmentation du nombre d'attaques visant spécifiquement les travailleurs à distance



V.

Prévenir et décourager la fraude et la corruption au sein de l'Organisation



SOUS-SECTIONS

[Retour à la table des matières](#)

V.A. Bureau de la déontologie

V.B. Rôle des fonctions de contrôle

V.C. Rôle du Service déontologie et discipline, des groupes déontologie et discipline et des coordonnateurs

V.D. Le modèle des trois lignes



112. Tous les fonctionnaires du Secrétariat sont censés être au courant des informations sur les risques de fraude et de corruption susceptibles de nuire à l'Organisation, y compris le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'ONU, les dispositifs de contrôle interne et les conséquences associées à ces types de fautes. Tout le personnel déjà en place ou nouvellement nommé est tenu de suivre la formation sur la prévention de la fraude et de la corruption à l'ONU et d'adhérer systématiquement aux règlements, règles, politiques et procédures établis par l'Organisation.

113. La dissuasion, qui repose sur l'identification des causes profondes et des facteurs susceptibles d'encourager la fraude, est également un élément très important. Il est reconnu qu'une culture éthique forte dans l'ensemble de l'Organisation, encouragée par des paroles et des actes et un exemple donné au plus haut niveau, est le moyen de dissuasion le plus efficace contre ce type de faute. On s'attend à ce que les fonctionnaires connaissent les normes de conduite de l'Organisation, ainsi que

leur obligation de signaler toute violation des règles et règlements de l'Organisation aux fonctionnaires dont la responsabilité est de prendre les mesures appropriées.

114. Des bureaux et mécanismes pertinents jouant un rôle important dans la lutte contre la fraude et la corruption au sein de l'Organisation, notamment :

V.A. Bureau de la déontologie

115. Le Bureau de la déontologie a pour objectif d'aider le Secrétaire général à faire en sorte que les fonctionnaires de l'Organisation s'acquittent de leurs fonctions en satisfaisant aux plus hautes qualités d'intégrité prescrites par la Charte des Nations Unies grâce à la promotion du respect de la déontologie, de la transparence et de la responsabilité. Le Bureau a été créé en 2006 pour veiller à ce que les fonctionnaires fassent preuve de la plus haute intégrité, comme exigé au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte, compte dûment tenu du paragraphe 161 de la résolution [60/1](#) de l'Assemblée générale et conformément à la résolution [60/248](#) de cette dernière. Les circulaires du Secrétaire général [ST/SGB/2005/22](#), [ST/SGB/2007/11](#) et [ST/SGB/2007/11/Amend.1](#) établissent les fonctions du Bureau de la déontologie comme suit :

- a. Donner confidentiellement des avis et conseils sur les règles de déontologie, notamment en offrant un service d'assistance téléphonique en la matière ;
- b. Administrer le dispositif de transparence financière concernant les fonctionnaires de l'Organisation ;
- c. S'acquitter des tâches qui lui sont assignées en exécution de la politique de l'Organisation relative à la protection des fonctionnaires contre les représailles ;
- d. Élaborer des normes de déontologie et des programmes de formation et d'éducation et organiser des campagnes de sensibilisation en la matière, en coopération avec le Bureau des ressources humaines et d'autres bureaux ;

- e. Contribuer à l'élaboration de normes déontologiques et favoriser la cohérence des politiques du Secrétariat et des organes et programmes des Nations Unies dotés d'une administration distincte.

116. De même, le Bureau de la déontologie apporte son aide, à titre consultatif, sur les questions concernant la réintégration des fournisseurs et d'autres questions connexes en matière d'achats. Il conseille également les entités du Secrétariat sur les questions de diligence raisonnable liées à la collaboration avec le secteur privé ainsi qu'avec le Bureau de la présidence de l'Assemblée générale.

117. Le Bureau joue un rôle important dans la promotion d'une culture institutionnelle éthique fondée sur les valeurs énoncées dans la Charte et les valeurs d'inclusion, d'intégrité, d'humilité et d'humanité du Secrétariat, ainsi que sur les valeurs définies dans le Code de déontologie du personnel des Nations Unies, à savoir l'indépendance, la loyauté, l'impartialité, l'intégrité, la responsabilité et le respect des droits humains.

118. En plus de la Charte des Nations Unies et de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies, l'ONU a adopté une variété de règlements et de règles concernant la conduite du personnel qui sont reflétés dans les documents suivants :

- a. Le [Statut et le Règlement du personnel](#), y compris le serment ou la déclaration d'office énoncé à l'article 1.1 du Statut du personnel, qui posent les principes généraux à suivre pour le recrutement et l'administration du Secrétariat ;
- b. Le Règlement financier et les règles de gestion financière ([ST/SGB/2013/4](#) et [ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)) ;
- c. La circulaire du Secrétaire général sur le statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies ([ST/SGB/2016/9](#)) ;
- d. Les normes de conduite de la fonction publique internationale, qui se veulent un guide comportemental et déontologique, reflètent

les fondements philosophiques de la fonction publique internationale et éclairent sa conscience;

- e. Le dispositif de transparence financière a pour objet de déceler, de régler et d'atténuer les risques de conflit d'intérêts tenant aux avoirs financiers, aux dettes et aux placements des membres du personnel et aux activités menées en dehors de l'Organisation. L'adoption des meilleures pratiques de gouvernance publique et institutionnelle en matière de transparence et de divulgation contribue à renforcer la confiance du public. La divulgation d'informations financières est une pratique bien établie dans les institutions financières, les gouvernements et d'autres organisations du secteur public et privé. La circulaire du Secrétaire général sur la déclaration de situation financière et la déclaration d'intérêts ([ST/SGB/2006/6](#)) contient des informations concernant les fonctionnaires qui doivent remplir une déclaration de situation financière ou une déclaration d'intérêts, ainsi que les éléments devant figurer dans l'une et l'autre de ces déclarations ;
- f. La circulaire du Secrétaire général sur la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)), laquelle garantit que l'Organisation fonctionne en toute transparence et équité et organise la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés ;
- g. Les Règles et règlements portant spécifiquement sur les conflits d'intérêts. Il y a conflit d'intérêts lorsque les intérêts privés, tels que des relations extérieures ou des actifs financiers, interfèrent ou semblent interférer avec les intérêts de l'Organisation, ce qui rend difficile l'accomplissement impartial des tâches de l'ONU. Il convient d'axer les décisions prises dans le cadre du travail exclusivement sur les besoins de l'Organisation et les membres du personnel sont tenus d'éviter toute apparence de conflit entre

leurs intérêts personnels et ceux de l'Organisation (voir article 1.2 m) du Statut du personnel). D'autres dispositions, règles et politiques en matière de conflits d'intérêts couvrent les aspects suivants :

- i. Activités menées en dehors de l'Organisation: les emplois occupés en dehors de l'Organisation et les activités extérieures, rémunérés ou non, peuvent être incompatibles avec le statut de fonctionnaire international, entrer en conflit avec les intérêts supérieurs de l'Organisation ou nuire à la capacité du personnel de servir l'Organisation. Il importe que les membres du personnel se tiennent à l'écart de toute activité qui pourrait nuire à l'Organisation ou contrevir au statut de fonctionnaire international. Les fonctionnaires doivent obtenir l'assentiment du Secrétaire général pour occuper un emploi ou exercer des activités en dehors de l'Organisation, qu'il s'agisse d'une activité rémunérée ou non. Il peut s'agir d'enseignement ou de prise de parole en public, de déclaration à la radio ou sur les médias sociaux et de publication d'articles. Les fonctionnaires n'ont pas besoin de l'assentiment du Secrétaire général pour se livrer à une activité extérieure s'il s'agit d'une activité privée, sociale ou caritative, non rémunérée, sans rapport avec les fonctions officielles ou avec l'Organisation, si elle est compatible avec le statut de fonctionnaire international, ne fait pas naître de conflit d'intérêts ou n'interfère pas avec leur capacité de travailler pour l'Organisation et se déroule en dehors des heures de travail (voir l'article 1.2 o) du Statut du personnel et les dispositions 1.2 s), t) et v) du Règlement du personnel). On trouvera plus d'informations sur les procédures internes à suivre en ce qui concerne ces dispositions dans l'instruction administrative sur les activités en dehors de l'Organisation ([ST/AI/2000/13](#)) et dans la circulaire sur les activités menées en dehors de l'Organisation ([ST/IC/2006/30](#)) ;
- ii. Dons et récompenses : les fonctionnaires ne peuvent pas accepter de distinction honorifique, décoration, faveur, rémunération ou don de la part d'aucun gouvernement. Toutefois, si le fait pour les fonctionnaires de refuser quelque don inattendu d'un gouvernement expose l'Organisation

à quelque embarras, les intéressés peuvent accepter cette marque de reconnaissance au nom de l'Organisation à condition d'en informer immédiatement le Secrétaire général et de le lui remettre. Les fonctionnaires peuvent accepter des dons de sources non gouvernementales avec l'approbation préalable du Secrétaire général, mais celui-ci ne donne son assentiment que dans des cas exceptionnels. Ils ne peuvent pas accepter de dons d'une personne ou d'une entité ayant une relation contractuelle avec l'Organisation ou souhaitant établir une telle relation avec elle (voir l'article 1.2 j), k) et l) du Statut du personnel et la disposition 1.2 k), l), m), n), o), p) et w) du Règlement du personnel). On trouvera des informations supplémentaires sur les démarches à faire dans l'instruction administrative sur les distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations provenant de sources gouvernementales ou non gouvernementales ([ST/AI/2010/1](#)). Des dispositions particulières s'appliquent aux fonctionnaires qui s'occupent des achats (pour plus d'informations, voir la section 1.5.2, « Conflit d'intérêts » dans le [Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies](#));

- iii. Activités et restrictions postérieures à l'emploi : pendant l'année suivant la démission, la cessation de service ou le départ à la retraite, les fonctionnaires qui étaient chargés des achats à l'ONU ne peuvent ni solliciter un emploi auprès d'un fournisseur de biens ou de services travaillant avec l'ONU, ni accepter de lui une offre d'emploi ; ils ne peuvent pas non plus se livrer à des activités de lobbying auprès de l'Organisation pendant deux ans. Il est interdit à tout(e) fonctionnaire en fonction qui s'occupe des achats de solliciter ou d'accepter une offre d'emploi futur de la part de tout prestataire ou fournisseur. Si une telle offre est reçue, le (la) fonctionnaire est tenu de signaler l'incident et de se récuser de toute autre relation avec ce prestataire ou fournisseur. Pour une liste des activités qui constituent une « participation au processus de passation de marchés », voir la circulaire du Secrétaire général sur les restrictions postérieures à l'emploi ([ST/SGB/2006/15](#)).

V.B. Rôle des fonctions de contrôle

119. Les fonctions de contrôle permettent d'évaluer de manière indépendante la qualité et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, l'utilisation efficace des ressources et le respect des normes professionnelles et déontologiques par l'Organisation et les fonctionnaires. Elles comprennent notamment :

- Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), un organe de contrôle interne et indépendant sur le plan opérationnel qui effectue des audits, des évaluations, des inspections et des enquêtes (résolution [48/218 B](#), règles de gestion financière 5.15, [ST/SGB/2002/7](#)).
- Le Comité des commissaires aux comptes, un organe de contrôle indépendant qui effectue des audits externes des finances, de la gestion et de la performance, et entreprend des missions spéciales à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au nom de l'Assemblée générale (résolutions [74 \(I\)](#) et [66/232 B](#), article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU et annexe au Règlement financier et aux règles de gestion financière ([ST/SGB/2013/4](#)).
- Le Corps commun d'inspection, un organe de contrôle externe opérant à l'échelle du système qui effectue des évaluations, des inspections et des enquêtes (résolution [31/192](#) qui comprend également le Statut du Corps commun d'inspection).
- Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, chargé notamment de superviser les travaux du BSCI et de conseiller l'Assemblée sur la gestion des risques et le contrôle interne ainsi que sur l'information financière (résolutions [60/248](#) et [61/275](#)).

120. Si les organes de contrôle externe ont chacun leurs propres attributions au sein de l'Organisation, le contrôle interne incombe en revanche au BSCI, chargé de vérifier en toute indépendance que les activités de gestion des risques, les contrôles internes et les dispositifs administratifs du Secrétariat sont efficaces. Le BSCI effectue des audits de gestion, des études et des enquêtes en vue de rationaliser

la structure de l'Organisation et d'évaluer sa capacité à s'adapter aux exigences des programmes et des textes des organes délibérants et veille à l'efficacité de ses systèmes de contrôle interne. Dans le cadre de ses travaux, le BSCI procède à un examen approfondi des éléments de preuve relatifs aux processus, aux procédures, aux contrôles internes et aux questions de conformité propres à l'Organisation, afin de fournir une évaluation indépendante de leur fonctionnement.

121. Conformément à la résolution [48/218 B](#) de l'Assemblée générale, le Bureau des services de contrôle interne présente au Secrétaire général des rapports contenant des indications sur l'utilisation et la gestion efficaces des ressources et la protection des avoirs. Il s'agit notamment de la Division des investigations du BSCI qui examine les cas signalés de violations des règles et règlements et instructions administratives pertinentes de l'Organisation des Nations Unies, et communique au Secrétaire général les résultats de ces enquêtes ainsi que des recommandations destinées à aider celui-ci (ou le (la) fonctionnaire à qui les pouvoirs voulus sont par lui délégués) à arrêter les mesures d'ordre juridique et disciplinaire à prendre ;

122. Dans l'ensemble, les organes de contrôle sont des partenaires clefs de la gestion de l'Organisation dans la lutte contre la fraude et la corruption. Leur travail contribue de manière significative à l'amélioration constante des systèmes de contrôle interne du Secrétariat, y compris ses politiques, processus et procédure.

V.C. Rôle du Service déontologie et discipline, des groupes déontologie et discipline et des coordonnateurs

123. Le [Service déontologie et discipline](#) au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité au Siège de l'ONU constitue une partie importante des systèmes de contrôle interne de l'Organisation. Il donne des orientations générales sur le respect des directives en matière de déontologie et de discipline et garantit l'adoption de mesures appropriées lorsque les normes de conduite de l'Organisation ne sont pas appliquées.

124. Le Service communique au personnel les principales normes indiquant en quoi un comportement est jugé acceptable ou interdit, notamment en cas de fraude ou d'autres comportements répréhensibles, et contribue ainsi à la sensibilisation à la fraude.

125. Le [Service déontologie et discipline](#) est l'administrateur du système de suivi de la gestion des dossiers³⁷, qui est une base de données permettant d'enregistrer et de suivre tous les signalements d'un comportement potentiellement répréhensible au sein du Secrétariat de l'ONU, y compris les allégations de fraude. Le système de suivi de la gestion des dossiers est la source de données à partir de laquelle les noms des candidats au recrutement et à la mutation sont examinés, afin de déterminer s'ils ont des antécédents d'inconduite alors qu'ils travaillaient pour le Secrétariat de l'ONU.

126. Par ailleurs, une note sur la prévention de la fraude à l'assurance, contenant des conseils et des outils pratiques pour lutter contre la fraude médicale et dentaire, a été publiée le 4 février 2021 par le (a) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et distribué à toutes les entités des Nations Unies.

127. Les groupes déontologie et discipline œuvrant dans les missions et les coordonnateurs désignés dans d'autres entités du Secrétariat de l'ONU jouent un rôle actif sur le terrain dans la prévention, la détection et la lutte contre la fraude, notamment en menant des campagnes de formation et de sensibilisation et en coordonnant les activités de gestion des risques nécessaires.

128. En 2020-2021, des coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline ont été nommés dans toutes les entités du Secrétariat de l'ONU. La nomination d'un coordonnateur et sa fonction en matière de déontologie et de discipline sont décrites au paragraphe 1.16 de la circulaire [ST/SGB/2019/8](#) du Secrétaire général comme suit : « On entend par 'coordonnateur pour les questions de déontologie et de discipline' le fonctionnaire chargé par le responsable d'entité d'apporter appui et conseils sur toute question qui

se poserait à cet égard, y compris les questions relevant de la présente circulaire. C'est à cette personne que peuvent s'adresser la personne cible et l'auteur présumé, au cours du traitement de la dénonciation officielle de conduites potentiellement prohibées, pour obtenir des informations sur la marche à suivre et les délais à respecter », ainsi qu'au paragraphe 4.3 de la circulaire [ST/SGB/2003/13](#) : « Le (La) chef du département, du bureau ou de la mission confie à un fonctionnaire, de rang suffisamment élevé, le soin de coordonner la réception des informations faisant état de cas d'exploitation ou d'abus sexuels. »

V.D. Le modèle des trois lignes

129. Le Secrétariat de l'ONU applique le « modèle des trois lignes », défini par l'Institut des auditeurs internes, afin de clarifier les responsabilités primaires inhérentes à chacune de ses fonctions et de communiquer les rôles joués par les différents responsables dans la mise en œuvre des contrôles internes et la gestion des risques auxquels ils sont confrontés dans la réalisation des objectifs établis de l'Organisation.

130. La première ligne, celle chargée d'obtenir des résultats organisationnels et de produire des résultats ou de fournir des services pour les clients, est donc essentielle pour prévenir et décourager la fraude. La deuxième ligne comprend les fonctions de gestion centrale, et les responsables qui assurent la supervision de ces fonctions dans les différentes entités du Secrétariat. La troisième ligne comprend les fonctions en charge de fournir une assurance indépendante, comme les activités menées par le BSCI.

³⁷ Disponible à l'adresse <https://conduct.unmissions.org/data>.

VI.

Signalement et traitement des cas de fraude et de corruption



SOUS-SECTIONS

[Retour à la table des matières](#)

[VI.A. Signalement des cas de fraude au sein de l'Organisation](#)

[VI.B. Détection et traitement des cas de fraude et de corruption : rôle des enquêtes](#)

VI.A. Signalement des cas de fraude au sein de l'Organisation

131. Les actes frauduleux constituent une violation du Statut et du Règlement du personnel ainsi que des textes administratifs pertinents de l'Organisation des Nations Unies et, en vertu de la disposition 1.2 c) du Règlement du personnel, «[l]e fonctionnaire est tenu de dénoncer tout manquement au Statut et au Règlement aux fonctionnaires ayant vocation à prendre les mesures qui s'imposent en pareil cas et de concourir à tous audits et enquêtes dûment autorisés »³⁸.

132. L'Organisation dispose de mécanismes et de canaux permettant de signaler les fraudes, par exemple d'une ligne directe pour les dénonciations et des numéros de téléphone et adresses électroniques réservés et confidentiels³⁹. Ce sont les principaux outils pour détecter des activités frauduleuses, qui permettent de dissuader fortement le personnel et les tiers de commettre des fraudes. En outre,

conformément à la section 4.3 de l'instruction administrative [ST/AI/2017/1](#), la dénonciation d'une conduite répréhensible peut être portée à l'attention : a) du (de la) fonctionnaire responsable, avec copie au BSCI ; ou b) du BSCI.

133. Dès réception de ces informations, le (la) fonctionnaire responsable les transmet au BSCI et doit, dans la mesure du possible, en accuser réception (si elles sont fournies de manière anonyme, elles doivent également être portées à l'attention du BSCI).

134. Étant donné que la plupart des cas de fraude et de corruption sont découverts grâce à des lanceurs d'alerte, le personnel et les tiers doivent connaître la politique de protection des lanceurs d'alerte de l'ONU, ainsi que la protection contre les représailles. En collaboration avec le BSCI et l'administration, le Bureau de la déontologie de l'ONU est chargé d'administrer la politique de protection contre les représailles ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)), qui accroît la protection de ceux et celles qui signalent des manquements.

VI.B. Détection et traitement des cas de fraude et de corruption : rôle des enquêtes

135. Les enquêtes sont essentielles pour détecter les fraudes au sein de l'Organisation. L'objectif d'une enquête est de recueillir des informations afin d'établir les faits qui ont donné lieu à l'allégation de conduite répréhensible, y compris les actes frauduleux. Comme indiqué précédemment, le Secrétariat de l'ONU a une politique de tolérance zéro face à la fraude et à la corruption impliquant ses fonctionnaires, d'autres membres du personnel ou des tiers dans l'exercice de leurs fonctions à l'ONU. Cela signifie que toutes les allégations d'actes frauduleux commis par toute personne ou entité impliquée dans une relation contractuelle avec l'Organisation seront vigoureusement poursuivies.

³⁸ [ST/SGB/2018/1/Rev.2](#).

³⁹ Le lien du BSCI pour tout signalement confidentiel de gaspillage, de fraude, de mauvaise gestion ou d'autres actes répréhensibles au sein de l'Organisation est le suivant <https://oios.un.org/page?slug=reporting-wrongdoing>.



VI.B.1. Enquêtes sur des allégations impliquant du personnel des Nations Unies

136. Les étapes suivies par le Secrétariat concernant la conduite des enquêtes et des instances disciplinaires sont décrites en détail dans l'instruction administrative sur la conduite répréhensible, les enquêtes et l'instance disciplinaire ([ST/AI/2017/1](#)), dont les extraits pertinents sont donnés ci-dessous en référence. La section 5 (Évaluation préliminaire de la dénonciation d'une conduite répréhensible) de l'instruction administrative traite de ces instances comme suit :

- Le choix des affaires à examiner revient au BSCI, qui décide si la dénonciation d'une conduite répréhensible justifie qu'il y soit donné suite et, dans l'affirmative, s'il doit s'en charger lui-même ou confier l'affaire au (à la) fonctionnaire en charge. Il peut en tout temps décider de la manière dont il est préférable de procéder.
- Si le BSCI décide d'enquêter sur une conduite répréhensible, le (la) fonctionnaire en charge s'en dessaisit entièrement⁴⁰.
- Si le BSCI considère qu'il vaudrait mieux que le (la) fonctionnaire en charge soit responsable de l'affaire, il la renvoie à ce(tte) dernier(e), qui procède alors à une évaluation préliminaire pour déterminer si une enquête se justifie.

137. À l'issue de l'évaluation préliminaire, le (la) fonctionnaire en charge décide :

- a. Soit d'ouvrir une enquête sur tout ou partie des questions soulevées par la dénonciation ;
- b. Soit de ne pas ouvrir d'enquête.

138. S'il (elle) choisit de ne pas ouvrir d'enquête, le (la) fonctionnaire en charge peut décider de classer l'affaire sans suite ou encore.

- a. De prendre une mesure corrective sans consulter le (la) fonctionnaire au préalable ;

- b. De donner un avertissement écrit ou oral, à condition que l'intéressé(e) ait eu au préalable la possibilité de formuler des observations par écrit sur les faits et circonstances, conformément à la disposition 10.2 c) du Règlement du personnel.

139. L'instruction administrative prévoit en outre que, si le BSCI n'enquête pas sur l'affaire et la renvoie au (à la) fonctionnaire en charge, ce(tte) dernier(ère) peut nommer un groupe d'enquête.⁴¹

140. La procédure d'enquête est considérée comme confidentielle. L'exigence de confidentialité s'applique également au personnel, à la direction et aux enquêteurs afin d'empêcher la divulgation non autorisée d'informations privées ou d'informations qu'il n'est pas approprié de diffuser. La confidentialité, dans ce contexte, signifie que les informations ne sont partagées et communiquées que si cela est nécessaire.

141. Aux termes du paragraphe r) de l'article 1.2 du Statut du personnel et du paragraphe c) de la disposition 1.2 du Règlement du personnel, les fonctionnaires sont tenus de coopérer pleinement avec toutes les enquêtes dûment autorisées et de fournir sur demande tous registres, matériel informatique et télématique et autres informations se trouvant à leur disposition ou à celle de l'Organisation.⁴²

142. À l'issue de l'enquête, un rapport d'enquête est établi. Conformément aux paragraphes 6.15 à 6.17 de l'instruction administrative [ST/AI/2017/1](#), il contient :

- a. Une analyse des informations recueillies ;
- b. Une copie de toutes les pièces justificatives qui ont servi à son établissement (comptes rendus, entretiens, déclarations écrites, documents, photographies ou autre reproduction de preuves matérielles) ;

⁴⁰ [ST/AI/2017/1](#), par. 5.2. Dans sa résolution [59/287](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'instituer une procédure administrative faisant obligation aux directeurs de programme d'informer le Bureau des services de contrôle interne des allégations de faute professionnelle.

⁴¹ [ST/AI/2017/1](#), par. 6.3.

⁴² Ibid., sect. 6.

- c. Les constatations auxquelles l'enquête a donné lieu ;
- d. Dans le cas d'un préjudice financier, le montant qui est imputable à l'intéressé ainsi que le détail ;
- e. La section 7 de l'instruction [ST/AI/2017/1](#) établit une distinction entre les rapports d'enquête du BSCI et les rapports d'enquête autres que ceux du BSCI et fournit des instructions sur la transmission de ces rapports d'enquête. Elle précise également les destinataires obligatoires des rapports d'enquête en fonction de leur résultat.

143. Conformément au paragraphe 8.2 de l'instruction [ST/AI/2017/1](#), sur la base du rapport d'enquête, des pièces justificatives et des informations supplémentaires obtenues, le(a) Sous-Secrétaire général(e) à la gestion des ressources humaines décide, selon le cas :

- a. D'engager une instance disciplinaire en vertu de la disposition 10.1 c) du Règlement du personnel, en formulant par écrit des allégations de faute professionnelle en conformité avec le paragraphe 8.3 ;
- b. Si, à son avis, la conduite répréhensible n'a pas la gravité d'une faute professionnelle, de prendre une mesure corrective ou administrative ou de renvoyer l'affaire au fonctionnaire responsable pour la prise éventuelle d'une telle mesure ;
- c. De classer l'affaire.

144. Les droits et obligations des fonctionnaires concernés lorsqu'une procédure disciplinaire est engagée sont couverts par les paragraphes 8.3 à 8.7 de l'instruction administrative [ST/AI/2017/1](#). Parmi ceux-ci figure le droit du fonctionnaire de répondre par écrit aux allégations de faute dans un délai d'un mois à compter de la date de réception de celles-ci.

145. Conformément au paragraphe 9.2 de l'instruction [ST/AI/2017/1](#), sur la base du rapport d'enquête, de l'ensemble des pièces justificatives et des réponses

fournies par le (la) fonctionnaire concerné(e), le(a) Sous-Secrétaire général(e) à la gestion des ressources humaines décide, selon le cas :

- a. De ne prendre aucune autre mesure, ce dont elle informe le (la) fonctionnaire responsable et le (la) fonctionnaire concerné(e) ;
- b. De mettre fin à l'instance disciplinaire et de prendre une mesure administrative ou corrective, ou encore de renvoyer l'affaire au (à la) fonctionnaire responsable pour la prise éventuelle d'une telle mesure ;
- c. De recommander au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, selon le cas :
 - i. De constater que les faits ont été établis au regard de la norme de preuve applicable ;
 - ii. D'imposer des mesures disciplinaires au titre de la disposition 10.2 a) du Règlement du personnel ;
 - iii. De prendre, s'il y a lieu, une mesure administrative ou corrective ;
 - iv. De prendre, s'il y a lieu, la décision prévue au paragraphe 9.5 de l'instruction [ST/AI/2017/1](#) et d'exiger de l'intéressé qu'il répare, en tout ou en partie, le préjudice financier que l'Organisation a pu subir.

VI.B.1.A. Mesures faisant suite aux enquêtes sur les allégations impliquant du personnel des Nations Unies

146. Conformément au paragraphe a) de l'article 10.1 du chapitre X du Statut du personnel sur les mesures disciplinaires, « le Secrétaire général peut appliquer des mesures disciplinaires à tout fonctionnaire en cas de faute professionnelle ».

147. Conformément à la règle de gestion financière 101.2 du [Règlement financier et des règles de gestion financière](#) de l'ONU, tous les fonctionnaires de l'ONU sont tenus de respecter le Règlement financier et les règles de gestion financière ainsi que les instructions administratives y relatives. Tout(e) fonctionnaire qui contrevient au Règlement financier et aux règles de gestion financière ou aux instructions administratives connexes peut être tenu personnellement et pécuniairement responsable des conséquences de ses actes.

148. Comme il est prévu aux alinéas a) et b) de la disposition 10.2 du Règlement du personnel, les mesures disciplinaires ou autres prises à l'encontre du (de la) fonctionnaire en cause à l'issue des résultats de l'enquête sur des allégations de faute vont du blâme écrit au licenciement. D'autres mesures peuvent inclure le recouvrement de sommes d'argent en réparation de tout préjudice financier occasionné à l'Organisation et, s'il y a lieu à suivre au pénal, le renvoi devant les autorités nationales de tout(e) fonctionnaire coupable d'un tel acte.

149. En outre, dans sa résolution [62/63](#) sur la responsabilité pénale des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies et experts en mission, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de porter les allégations amenant à croire qu'une infraction pouvait avoir été commise par des fonctionnaires et experts en mission des Nations Unies à l'attention des États dont les intéressés étaient ressortissants et de demander auxdits États de fournir des informations sur les mesures qu'ils avaient prises pour enquêter sur les infractions graves et, s'il y avait lieu, les poursuivre, ainsi que sur les types appropriés d'assistance que les États souhaiteraient recevoir du Secrétariat aux fins de ces enquêtes et poursuites. L'Assemblée a renouvelé cette demande dans ses résolutions ultérieures, les dernières en date étant les résolutions [70/114](#), [71/134](#), [72/112](#), [73/196](#), [74/181](#) et [75/132](#).⁴³

150. En ce qui concerne la réparation du préjudice financier subi par l'Organisation, les paragraphes 9.5 et 9.6 de l'instruction [ST/AI/2017/1](#) s'appliquent :

a. Lorsqu'elle décide d'imposer une mesure disciplinaire, le(a) Secrétaire général(e) adjoint(e)

chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité détermine, à la lumière de la recommandation du (de la) Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines, si le (la) fonctionnaire a agi de propos délibéré ou par imprudence ou lourde négligence. Le(a) Secrétaire général(e) adjoint(e) peut alors décider d'exiger que l'intéressé(e) répare, en tout ou en partie, le préjudice financier subi par l'Organisation, conformément à la disposition 10.1 b) du Règlement du personnel ;

b. Si le fonctionnaire quitte l'Organisation avant la conclusion de l'enquête ou de la procédure disciplinaire, le(a) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité peut décider de retenir, sur les prestations auxquelles le fonctionnaire a droit du fait de sa cessation d'emploi, le montant estimatif du préjudice financier subi par l'Organisation, jusqu'à ce que l'enquête soit terminée et qu'ait été tranchée la question de savoir si les conclusions justifient la réparation de ce préjudice au regard de la disposition 10.1 b) du Règlement du personnel. Dans le cas où l'enquête ou l'instance disciplinaire ne peuvent être menées à bien faute de coopération de l'ancien(ne) fonctionnaire, l'Organisation est en droit de recouvrer le montant du préjudice financier qu'elle a subi.

151. En ce qui concerne le prélèvement sur les prestations de retraite dans le cas d'un fonctionnaire participant à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, conformément à l'article 45 bis des Statuts, Règlements et système d'ajustement des pensions de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la Caisse peut verser à l'organisation qui employait un(e) participant(e), à la demande de cette organisation, une partie de la prestation due audit (à la dite) participant(e), si celui-ci (celle-ci) a été condamné(e) au pénal, par décision de justice finale et exécutoire pour l'avoir fraudée.

⁴³ Responsabilité pénale des fonctionnaires et des experts en mission des Nations Unies (résolution [75/132](#) de l'Assemblée générale et [A/76/208](#)).

VI.B.2. Enquête sur des allégations impliquant d'autres membres du personnel du Secrétariat

152. Les autres membres du personnel du Secrétariat de l'ONU sont régis par les textes administratifs applicables à leur catégorie, en particulier les fonctionnaires autres que les fonctionnaires du Secrétariat, les experts en mission, les consultants, les vacataires et les stagiaires, ainsi que les Volontaires des Nations Unies dont le régime est fixé par le Programme des Nations Unies pour le développement.

153. Toutes fautes – y compris les actes frauduleux – reprochées à tous membres de ces catégories de personnel doivent être signalées au (à la) fonctionnaire responsable ou au Bureau des services de contrôle interne, et, s'il y a lieu, donner lieu à enquête selon la procédure applicable. Cependant, il convient également de noter que tous les membres d'autres catégories de personnel du Secrétariat sont tenus de coopérer pleinement avec le BSCI ou d'autres enquêtes mandatées.

VI.B.3. Tierces parties (y compris les fournisseurs et les partenaires d'exécution)

154. Le Secrétariat reconnaît que, généralement, pour qu'un tiers soit légalement tenu de se conformer à certaines obligations, ces obligations doivent être énoncées dans un document contractuel contraignant entre l'ONU et ledit tiers. On trouvera ci-après des exemples de documents utilisés dans les cas impliquant des fournisseurs et des partenaires d'exécution:

VI.B.3.A. Fournisseurs

155. Comme le prévoit la section 1.5.3 du [Manuel des achats](#) (« Comportement éthique des fournisseurs »), l'ONU attend de tous les fournisseurs qui souhaitent faire des affaires avec l'Organisation qu'ils respectent le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies, qui reflète les valeurs fondamentales énoncées dans la Charte des Nations Unies et les obligations des fournisseurs en ce qui concerne les éventuels conflits d'intérêts.

156. En outre, les fournisseurs ont l'obligation de respecter les conditions générales des contrats de l'ONU, qui font partie intégrante de tout contrat conclu entre l'Organisation et un fournisseur, et qui contiennent des dispositions visant à décourager et à sanctionner toute pratique frauduleuse.

157. Bien qu'ils offrent des services commerciaux à l'Organisation, les fournisseurs peuvent, dans une certaine mesure, faire l'objet d'un audit et, si les circonstances le justifient, d'une enquête par le BSCI, dont le but n'est pas d'établir les faits nécessaires à l'arbitrage ou au règlement d'un litige contractuel lié à ces services, mais plutôt de soutenir les processus internes, qui peuvent inclure l'exclusion de toute participation à de futurs appels d'offre et la résiliation d'un contrat, si une corruption ou d'autres pratiques interdites sont établies.

158. La corruption ou d'autres pratiques proscrites impliquant l'employé d'un fournisseur peuvent également mettre en cause les fonctionnaires qui travaillent avec le fournisseur. L'enquête peut dès lors porter sur le comportement des fournisseurs et des fonctionnaires. Lorsqu'un fonctionnaire est mis en cause, les conclusions peuvent être utilisées pour justifier l'application d'une mesure disciplinaire à son endroit ou l'exclusion du fournisseur, ainsi que d'éventuelles poursuites pénales, un litige civil ou un arbitrage commercial.



159. Selon le Manuel des achats, si un fournisseur s'est livré à des pratiques proscrites, y compris la fraude, la corruption, la collusion, la coercition, l'obstruction ou toute autre pratique contraire à l'éthique, le Comité d'examen des fournisseurs peut recommander au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité de blâmer, de suspendre ou de radier le fournisseur concerné. Les dispositions relatives à ces sanctions sont énoncées au chapitre 3.5 (« Sanctions à l'encontre des fournisseurs ») du [Manuel des achats](#).

160. La circulaire du Secrétaire général sur les restrictions applicables après la cessation de service des fonctionnaires participant aux activités d'achat ([ST/SGB/2006/15](#)) prévoit des sanctions à l'encontre d'un fournisseur agréé par l'Organisation qui offre un emploi à un ancien fonctionnaire, l'engage ou le rémunère sous toute autre forme en violation des dispositions de la présente circulaire. Celui-ci peut être radié temporairement ou définitivement du registre des fournisseurs agréés ou faire l'objet d'une interdiction d'inscription au registre, conformément aux politiques et procédures d'achat de l'Organisation. Le Secrétariat de l'ONU informe les fournisseurs des restrictions limitant toute offre d'emploi à un(e) ancien(ne) fonctionnaire de l'Organisation en faisant référence directement ou implicitement aux dispositions de la circulaire dans :

- a) le Code de conduite des fournisseurs, qu'ils doivent signer lors de leur enregistrement ;
- b) les demandes de manifestation d'intérêt envoyées aux fournisseurs dans le cadre d'appels à soumissionner ;
- c) les conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU qui s'appliquent aux contrats conclus avec les fournisseurs ;
- d) les déclarations annuelles d'éligibilité qui obligent les fournisseurs à déclarer que leur statut est resté inchangé depuis l'année précédente.

VI.B.3.B. Partenaires d'exécution

161. En plus des informations qui figurent à la section IV.D du présent Manuel, les départements et bureaux du Secrétariat doivent s'assurer qu'une évaluation adéquate

de la capacité et de l'aptitude du partenaire à fournir des prestations, y compris une évaluation des risques, est effectuée avant de nouer toute relation contractuelle. Le suivi à intervalles réguliers du partenaire doit se poursuivre tout au long de l'intervention des partenaires, y compris par des activités d'assurance telles que des contrôles ponctuels, des visites sur le terrain et un mécanisme de suivi par des tiers.

162. La diligence raisonnable exercée à l'égard d'un partenaire d'exécution pourrait comprendre la vérification des antécédents ou l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution afin de déterminer leur éligibilité à recevoir un financement de l'entité du Secrétariat, ainsi que l'assurance que les accords contractuels avec les partenaires d'exécution reflètent dûment leurs obligations de respecter les règles et règlements applicables, y compris la prévention de la fraude, l'établissement de rapports et le plein accès aux documents justificatifs du financement. Les partenaires d'exécution sont censés utiliser les ressources judicieusement et aux fins prévues, et s'abstenir de tous agissements frauduleux, les prévenir et en limiter les effets. Ils doivent respecter les termes et conditions de l'accord, qui doit contenir des dispositions visant à décourager la fraude et à permettre le droit d'audit et de contrôle.

163. Lorsque les partenaires d'exécution, y compris les organisations non gouvernementales, reçoivent des ressources administrées par l'ONU, en vertu d'accords passés avec l'Organisation pour des projets financés par l'ONU, cette dernière se réserve le droit de procéder à un audit et à une enquête sur l'utilisation des ressources financières.

164. Si le partenaire d'exécution est un autre organisme des Nations Unies ou une entité gouvernementale, l'accord à signer par les entités participantes doit inclure une clause qui définit la manière de traiter les cas de fraude.

VII.

Signalement des cas de fraude et de faute aux États Membres



[Retour à la table des matières](#)

165. En vertu de l'alinéa e) ii) du paragraphe 5 et de l'alinéa c) i) du paragraphe 6 de l'annexe au [Règlement financier et aux règles de gestion financière](#) de l'Organisation des Nations Unies, intitulée « Règles supplémentaires régissant l'audit des états financiers de l'Organisation des Nations Unies », la responsabilité de faire rapport à l'Assemblée générale sur tous les cas de fraude ou de présomption de fraude est confiée au Comité des commissaires aux comptes.

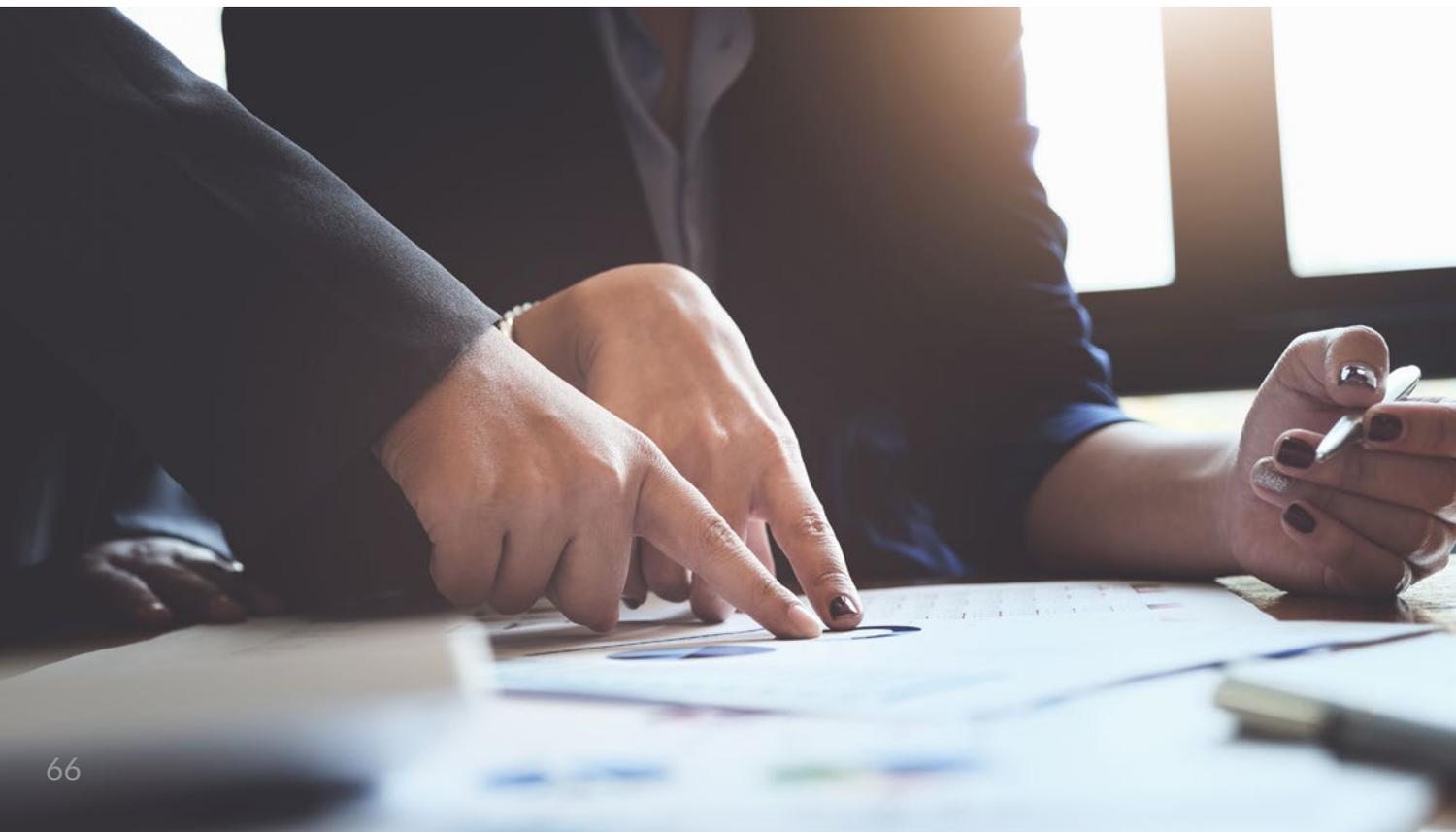
166. Comme indiqué ci-haut au paragraphe 7, le Bureau du Contrôleur présente deux fois par an un rapport au Comité des commissaires aux comptes sur les cas de fraude et de présomption de fraude, en mars pour les entités du volume I (couvrant le budget ordinaire et d'autres fonds), et en septembre pour les entités du volume II (opérations de maintien de la paix), selon les procédures établies à ces fins.

167. Le BSCI soumet à l'Assemblée générale des rapports annuels sur ses activités dans les domaines du maintien de la paix et des programmes financés par le budget ordinaire, contenant des références à des enquêtes spécifiques sur d'éventuelles fautes, y compris des actes frauduleux.

168. En outre, conformément à la résolution [62/63](#) de l'Assemblée générale sur la responsabilité pénale des

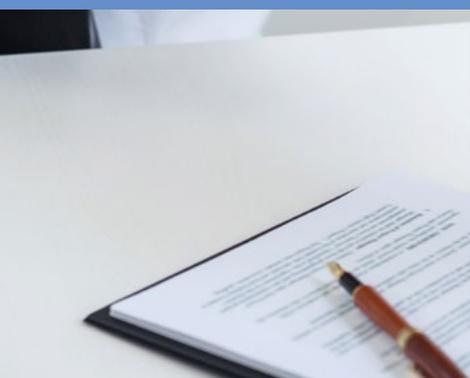
fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies et des experts en mission, et aux résolutions ultérieures sur le même sujet, le Secrétaire général rend compte chaque année à l'Assemblée du nombre et de la nature des affaires comportant des allégations amenant à croire qu'une infraction peut avoir été commise à l'encontre de fonctionnaires et d'experts en mission des Nations Unies, qui ont été portées à l'attention des États de nationalité. Conformément à la résolution [70/114](#) de l'Assemblée, les rapports du Secrétaire général comprennent également des informations sur l'entité des Nations Unies concernée, le type d'infractions et un résumé des allégations, et l'état des enquêtes et des poursuites pénales et disciplinaires engagées par les autorités nationales.

169. Les cas de faute professionnelle ou délictueuse impliquant des fonctionnaires du Secrétariat, et les conséquences disciplinaires qui en découlent, sont rendus publics chaque année par le Secrétariat, conformément à la résolution [59/287](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de veiller à ce que les cas les plus courants de faute professionnelle ou délictueuse soient communiqués à tous les fonctionnaires de l'Organisation, avec leurs suites disciplinaires et, le cas échéant, judiciaires, en veillant à protéger l'anonymat des fonctionnaires en cause.



VIII.

Lutte contre la fraude et la corruption : la voie à suivre



170. Comme on l'a vu dans le présent Manuel, les tentatives de fraude et de corruption revêtent de nombreuses formes. Cependant, grâce aux nouvelles technologies, les organisations peuvent prendre des mesures pour prévenir la fraude et la corruption et réagir efficacement pour déceler le cas échéant les situations problématiques et intervenir le plus rapidement possible.

171. Ces mesures fondées sur la technologie font généralement appel à des méthodes qui permettent de repérer des tendances et des relations de cause à effet pour faciliter la prévention et la détection de la fraude et de la corruption. Ces méthodes comprennent notamment l'analyse des données statistiques ou le recours à l'intelligence artificielle, ou les deux.

172. Le Secrétariat, en utilisant ses applications d'entreprise, génère de grandes quantités de données dans le cadre de ses activités. Dans le cadre de la [Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout](#), qui préconise une transformation de l'Organisation fondée sur les données, une analyse plus systématique des données dans les procédures administratives à l'aide de techniques statistiques et de l'intelligence artificielle pourrait offrir de nouvelles perspectives pour lutter contre la fraude et la corruption à l'ONU.

173. En termes simples et clairs, les techniques d'analyse statistique des données impliquant la comparaison des données observées avec les valeurs attendues permettent notamment :

- De comprendre les données et de relever des écarts dus à des incidents inhabituels. Ces incidents, combinés à d'autres indices, peuvent constituer un premier signal indiquant que l'Organisation est peut-être confrontée à une situation frauduleuse. Par exemple, les mesures des statistiques descriptives (tendance centrale et variabilité) peuvent permettre d'identifier les valeurs qui sortent des moyennes attendues de l'écart type pour l'ensemble de données considéré.
- L'utilisation des régressions multiples pour déterminer si le résultat d'une variable dépendante



peut être prédit par les changements de valeur d'une ou plusieurs variables indépendantes. Par exemple, une analyse des régressions multiples peut aider à déterminer si la valeur de la fraude aux prestations (variable dépendante) peut être prédite par les catégories du personnel et l'ancienneté, l'entité et le lieu d'affectation (variables indépendantes).

- La détection de valeurs aberrantes ou de variations extrêmes dans un ensemble de données est un moyen courant de détecter un comportement inhabituel qui peut être examiné plus en détail. Un modèle de distribution de probabilités, lequel indique la probabilité des différentes valeurs d'une variable aléatoire, peut être utilisé pour déterminer l'ensemble des comportements pouvant être jugés normaux, ce qui permettrait de détecter les écarts manifestes par rapport aux comportements les plus couramment observés. Une analyse plus approfondie se concentrera sur ces valeurs afin de déterminer la cause de l'anormalité qui pourrait être indicative de la probabilité d'une action frauduleuse.

- Le recours à des techniques de rapprochement des données peut également aider à repérer les comportements frauduleux. Le rapprochement des données consiste à recenser, rapprocher et fusionner les informations concernant une même entité provenant de plusieurs bases de données ou même d'une seule⁴⁴. Adapté aux besoins de l'Organisation, le rapprochement des données informatisées pourrait permettre de détecter les réclamations et les paiements frauduleux susceptibles d'affecter les inventaires et la gestion des stocks.

174. Le champ d'application de l'intelligence artificielle pour détecter la fraude et la corruption comprend :

- L'exploration de données, ou la découverte de connaissances dans les données. C'est le processus de recherche dans un ensemble de données destiné à détecter des corrélations cachées ou des informations nouvelles⁴⁵. Les applications d'exploration de données sont largement utilisées pour détecter la fraude et la corruption. Il s'agit d'un ensemble de méthodes statistiques et algorithmiques permettant d'extraire des informations pertinentes à partir d'ensembles de données très volumineux.
- La reconnaissance des formes est une méthode d'analyse des données qui utilise des algorithmes d'apprentissage automatique pour reconnaître automatiquement les tendances et les constances dans les données. Les informations déjà stockées dans une base de données sont comparées aux nouvelles données afin de détecter d'éventuels écarts par rapport aux tendances et d'analyser ces écarts pour en déterminer les causes. Certaines disciplines de l'intelligence artificielle peuvent être utilisés pour permettre aux machines d'exécuter ces tâches, ce qui peut être très utile pour détecter la fraude.
- La détection d'anomalies, en appliquant des algorithmes de détection d'anomalies afin de détecter les schémas anormaux dans les

transactions. L'apprentissage profond peut également être intégré pour détecter les activités frauduleuses en entraînant le modèle avec des données provenant d'activités frauduleuses passées. Cela implique de concevoir des algorithmes qui génèrent automatiquement des améliorations à partir des expériences antérieures. Ce type d'apprentissage peut aider les machines à prédire les situations et à y répondre, même si elles n'ont pas été explicitement programmées de cette façon.

175. Plusieurs outils de détection de la fraude disponibles dans le commerce utilisent des algorithmes avancés d'apprentissage automatique. Ces outils surveillent en permanence le comportement des utilisateurs, déterminent les risques liés aux transactions et déclenchent des alertes en cas d'actions ou de transactions frauduleuses. L'algorithme des outils peut s'adapter aux données des utilisateurs et fournir des résultats permettant de détecter les risques de fraude dans un large éventail de domaines transactionnels, notamment les ressources humaines, les achats, les stocks et les comptes créditeurs.

176. La formation continue et le perfectionnement des compétences du personnel dans le domaine des méthodes avancées et actualisées et l'utilisation accrue de la technologie analytique pour détecter et traiter les activités frauduleuses constituent un élément essentiel pour renforcer une culture de lutte contre la fraude et la corruption au sein de l'Organisation.

⁴⁴ Peter Christen, *Data Matching: Concepts and Techniques for Record Linkage, Entity Resolution, and Duplicate Detection*, Data-Centric Systems and Applications Series (Berlin, Springer, 2014), e-book.

⁴⁵ Disponible à l'adresse www.sas.com/en_us/insights/analytics/data-mining.html#dmusers.

Bibliographie

- Agence européenne des médicaments, Science Medicine Health. Anti-fraud strategy. Décembre 2017. EMA/812072/2017.
- Association of Certified Fraud Examiners and Grant Thornton. Anti-Fraud Playbook: The Best Defense is a Good Defense, 2020.
- Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2020 Global Study on occupational fraud and abuse, 2020.
- Australie, PricewaterhouseCoopers' Forensic Services Practice. Fraud: a guide to its prevention, detention, and investigation.
- ___ State of Queensland, Department of Housing and Public Works, Office of the Chief Advisor – Procurement. Engaging and managing contractors and consultants. version 1.4. November 2018.
- Banque mondiale, Integrity Vice Presidency. Fraud and Corruption Awareness Handbook: How it Works and What to Look for – A Handbook for Staff. Washington D.C., 2010.
- Boesch, Gaudenz. Deep learning: what is pattern recognition? A gentle introduction (2022). Visio.ai. 2022.
- Bolton, Richard J. and David J. Hand. Statistical fraud detection: a review. Statistical Science, vol. 17, No. 3 (August 2002), p. 235-255.
- Chartered Institute of Management Accountants. Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice, 2nd ed. London, 2008.
- Christen, Peter. Data Matching: Concepts and Techniques for Record Linkage, Entity Resolution, and Duplicate Detection. Data-Centric Systems and Applications Series, 2019. E-book.
- Commission européenne. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen, au Comité des régions et à la Cour des comptes sur la stratégie antifraude de la Commission. COM (2011) 376 final. Bruxelles. 24 juin 2011.
- Commission de la fonction publique internationale. United Nations common system of salaries, allowances and benefits. Février 2022.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework. May 2013.
- Conférence des Nations Unies sur l'Organisation internationale. The United Nations Dumbarton Oaks Proposals for a General International Organization. San Francisco, Californie, 25 avril 1945.
- Coolidge, Frederick L. Statistical parameters, measures of central tendency and variation. In Statistics: A Gentle Introduction, 4th ed. Los Angeles, California: Sage Publications, 2021.
- Cunningham, Susan, and others. Cracking down on government fraud with data analytics. McKinsey & Company, 15 October 2018.
- Data analysis techniques for fraud detection. Blokdyk, Gerard. Data Analysis Techniques for Fraud Detection: Meet Any Challenge – Practical Tools for Self-Assessment, 2017.
- Deloitte, Centre for Corporate Governance. Building world-class ethics and compliance programs: making a good program great five ingredients for your program, 2015.
- ___ Centre for Corporate Governance. Sample listing of fraud schemes, 2009.

- Dougall, Richardson. The archives and documents of the Preparatory Commission of the United Nations. *The American Archivist*, vol. 10, No. 1 (January 1947).
- Draz, Daniel. Fraud prevention: improving internal controls. CSO, 28 March 2011.
- Drogalas, George A., and others. The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, vol. 16, No. 4 (December 2017), p. 434–454.
- États-Unis d'Amérique, Department of Defense, Office of Inspector General. Comprehensive list of fraud indicators.
- ___ Department of Defense, Office of Inspector General. Fraud indicators, investigations.
- ___ Department of Justice, Antitrust Division. Price fixing, bid rigging and market allocation schemes: what they are and what to look for.
- ___ State of New York, Office of the State Comptroller, Division of Local Government and School Accountability. Red Flags for Fraud.
- ___ Government Accountability Office. A Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs. GAO-15-593SP. July 2015.
- Fuelwise Ltd. Fuel Management Guide. GPG 307. Bristol, United Kingdom, 2001.
- Gallo, Amy. A refresher on regression analysis. *Harvard Business Review*, 4 November 2015.
- Humana Military Health Services. Principles of business ethics: compliance and fraud prevention guide.
- Institute of Internal Auditors, American Institute of Certified Public Accountants, and Association of Certified Fraud Examiners. *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, 2008.
- Institute of Internal Auditors. IIA position paper: fraud and internal audit – assurance over fraud controls fundamental to success, 2019.
- ___ The IIA's three lines model: an update of the three lines of defense. Lake Mary, Florida, United States. July 2020.
- KPMG, Chubb Group of Insurance Companies. *Guide to Preventing Workplace Fraud: Taking Action to Reduce Business Crime Exposure*. New Jersey, United States, 2006.
- KPMG. Fraud risk management: consulting. March 2016.
- ___ Fraud risk management: developing a strategy for prevention, detection, and response. May 2014.
- Mantone, Pamela S. *Using Analytics to Detect Possible Fraud: Tools and Techniques*. New Jersey, United States: Wiley & Sons, 2013. E-book.
- McCarthy, John. What is artificial intelligence? Stanford, California: Stanford University, Computer Science Department. 24 November 2004.
- Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. *The Global Programme against Corruption: UN Anti-Corruption Toolkit*, 3e éd. Vienne, 2004.
- Organisation des Nations Unies, Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Entity-level controls for the UN Secretariat adapted to the COSO framework. 14 février 2022.
- ___ Département de la gestion, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. *United Nations Finance and Budget Manual*. Version 1.0. Octobre 2012.
- ___ Département de l'appui opérationnel, Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. *Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies*. 30 juin 2020. Réf. no DOS/2020.9.

- ___ Département de l'appui opérationnel. Guide à l'intention des hauts responsables sur la clôture des entités sur le terrain. Réf. no 2018.08. 1er janvier 2019.
- ___ Département de l'appui opérationnel. Directives sur la gestion du carburant. 1er juillet 2019. Réf. no 2019.12.
- ___ Département de l'appui opérationnel. Directives sur les rations alimentaires pour les missions sur le terrain. 1er juin 2021. Réf. no DOS/2021.04
- ___ Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions. Manuel de gestion centralisée des entrepôts sur le terrain. Version 2.0. 1er novembre 2018.
- ___ Fonction de gestion du risque institutionnel. Inventaire des risques de fraude et de corruption. Février 2018.
- ___ Bureau de la déontologie. Putting Ethics at work: A Guide for UN Staff. Octobre 2017.
- ___ Assemblée générale. Résolutions adoptées sur la base des rapports de la Cinquième Commission. Résolution 13(1) de l'Assemblée générale.
- ___ Résolution [59/287](#) de l'Assemblée générale. 13 avril 2005.
- ___ Résolution [60/215](#) de l'Assemblée générale. 29 mars 2006.
- ___ Assemblée générale. Activités du Bureau de la déontologie. 8 juin 2018. [A/73/89](#).
- ___ Assemblée générale. Nomenclature des services du Secrétariat. 3 octobre 1977. [A/C.5/32/17](#).
- ___ Assemblée générale. Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur. 27 septembre 2017. [A/72/492](#).
- ___ Comité permanent interorganisations. (Interim) Harmonized implementation tool: United Nations implementing.
- ___ Activités du Bureau de la déontologie. 12 avril 2019. [A/74/78](#). 30 avril 2019. [A/75/82](#).
- ___ Résolutions financières adoptées sur la base des rapports de la Cinquième Commission. Résolution 14(1) de l'Assemblée générale.
- ___ Documents officiels. Soixante-quatorzième session. Supplément no 5. [A/74/5 \(Vol. I\)](#).
- ___ Documents officiels. Soixante-seizième session. Supplément no 5. [A/76/5 \(Vol. I\)](#).
- ___ Documents officiels. Soixante-treizième session. Supplément no 5. [A/73/5 \(Vol. I\)](#).
- ___ Documents officiels. Soixante-neuvième session. Supplément no 5. [A/69/5 \(Vol. I\)](#).
- ___ Corps commun d'inspection. Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies. [JIU/REP/2016/4](#).
- ___ Corps commun d'inspection. Examen de la gestion des partenaires d'exécution au sein des organismes des Nations Unies. [JIU/REP/2013/4](#).
- ___ Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Accord de subvention.
- ___ Bureau des services de contrôle interne, Division de l'inspection et de l'évaluation. Évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix. Mission no IED-21-006. 22 février 2021.
- ___ Bureau des services de contrôle interne, Division de l'audit interne. Examen de la gestion des partenaires d'exécution dans les organisations du système des Nations Unies. Rapport no 2015/122. Mission no AG2015/511/01. 14 octobre 2015.
- ___ Bureau des services de contrôle interne, Division des enquêtes. Manuel d'enquête. Janvier 2015.
- ___ Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances. Guidelines: reporting of cases of fraud and presumptive fraud to the Board of Auditors. Décembre 2021.
- ___ Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances. Guidance on the preparation of agreements with implementing partners. 26 juin 2019.

- ___ Commission préparatoire. Interim arrangements between the United States of America and other Powers. Signé à San Francisco, le 26 juin 1945. Executive Agreement Series, No. 461.
- ___ Circulaire du Secrétaire général. Délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière. 17 décembre 2018. [ST/SGB/2019/2](#).
- ___ Circulaire du Secrétaire général. Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. 1er juillet 2013. [ST/SGB/2013/4](#).
- ___ Circulaire du Secrétaire général. Modalités de promulgation des textes administratifs. 18 décembre 2009. [ST/SGB/2009/4](#).
- ___ Circulaire du Secrétaire général. Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. 1er janvier 2018. [ST/SGB/2018/1/Rev.2](#).
- ___ Déclaration relative au contrôle interne, 2020.
- Pact. *Best Practices Series: Fraud Prevention Handbook*. Zimbabwe, 2005.
- Prentice, W.C.H. Understanding leadership. Harvard Business Review, January 2004.
- Protocole de l'Organisation des Nations Unies sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant des partenaires opérationnels. 21 mars 2018.
- Programme des Nations Unies pour le développement. UNDP policy against fraud and other corrupt practices. Juin 2015.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. 2016 Annual Report. Jakarta, 2016.
- Report of the Preparatory Commission of the United Nations. 23 December 1945. PC/20.
- Royal Institute of International Affairs. United Nations Documents 1941-1945. London, 1947.
- Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Derbyshire County Council. Anti-fraud and anti-corruption strategy. September 2015.
- S.A.S. Insights. Data mining: what it is & why it matters.
- Secrétariat de l'ONU. Instruction administrative. Personnel fourni à titre gracieux. 28 mai 1999. [ST/AI/1999/6](#).
- ___ Instruction administrative. Gestion des biens. 4 juin 2015. [ST/AI/2015/4](#).
- ___ Instruction administrative. Heures normales de travail au Siège. 16 avril 2019. [ST/AI/2019/2](#).
- ___ Instruction administrative. Participants à des réunions consultatives. 1er avril 2014. [ST/AI/2013/5](#).
- ___ Instruction administrative. Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire. 26 octobre 2017. [ST/AI/2017/1](#).
- ___ Circulaire. Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. 9 septembre 2016. [ST/IC/2016/25](#).
- Système des Nations Unies, Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Conclusions of the High-level Committee on Management at its thirty-third session. 26 avril 2017. [CEB/2017/3](#).
- United States Agency for International Development, Office of Inspector General. Fraud prevention and compliance: a pocket guide for the Middle East crisis humanitarian response. Washington, D.C.
- Smith, Russell G. *Best Practice in Fraud Prevention*. Trends and issues in crime and criminal justice, No. 100. Canberra: Australian Institute of Criminology, 1998.
- West, Darrell M. Using AI and machine learning to reduce government fraud. Brookings Institute. 10 September 2021.



DÉPARTEMENT DES
**STRATÉGIES ET POLITIQUES DE
GESTION ET DE LA CONFORMITÉ**

.....
Décembre 2022