



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/50/1004
19 juillet 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquantième session
Point 149 de l'ordre du jour

RAPPORT DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL SUR LES ACTIVITÉS DU BUREAU
DES SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

Note du Secrétaire général

1. Conformément à la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée le rapport ci-joint, qui lui a été présenté par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et qui porte sur l'enquête concernant le détournement allégué des biens de l'Organisation des Nations Unies à la boutique-cadeaux.
2. Le Secrétaire général approuve les conclusions et les recommandations de mesures correctives qui figurent dans ce rapport.

Rapport de l'enquête sur le détournement allégué de biens
de l'Organisation des Nations Unies à la boutique-cadeaux
du Siège

I. BASE DE L'ENQUÊTE

1. La Section des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne a procédé à un examen du fonctionnement de la boutique-cadeaux de l'ONU après avoir reçu un rapport selon lequel la mauvaise gestion du gérant y avait entraîné un détournement des biens de l'Organisation et une baisse des bénéfices. L'examen a porté sur la période allant du 1er janvier 1992 au 30 juin 1994.

2. La boutique-cadeaux est une activité commerciale installée dans la zone réservée aux visiteurs du bâtiment de l'Assemblée générale des Nations Unies, à New York. L'Organisation, qui détient le capital, les avoirs et les recettes de la boutique, a signé en 1986 un contrat avec la société Ogden Allied Building and Airport Services, Inc. (Ogden) pour le recrutement des employés. Le contrat signé avec Ogden le 5 mars 1994 couvrait la période du 1er octobre 1993 au 14 février 1995 inclus. Après cette date, le contrat a été renouvelé pour des périodes successives d'un mois, dans l'attente d'un examen approfondi du fonctionnement de la boutique auquel devait procéder le Service des activités commerciales du Bureau des services de conférence et services d'appui qui en assume la responsabilité depuis mai 1993. Auparavant, la boutique relevait du Service des achats et des transports.

3. Tout le personnel travaillant à la boutique-cadeaux est donc employé par Ogden et non par l'Organisation des Nations Unies. Toutefois, un fonctionnaire d'administration (auparavant un assistant administratif) du Service des activités commerciales est chargé d'en contrôler le fonctionnement.

4. Au moment de l'enquête, le personnel de la boutique-cadeaux se composait d'un gérant, d'un adjoint du gérant et acheteur qui faisait également fonction de superviseur, de deux superviseurs, d'un comptable, d'un secrétaire, de 16 caissiers et de 4 hommes travaillant dans les réserves. L'acheteur a été relevé de ses fonctions en octobre 1993 par le gérant qui a ensuite assumé lui-même cette fonction jusqu'en septembre 1994 en plus de ses propres attributions. Après être resté vacant pendant près d'un an, cet emploi a été confié en septembre 1994 à l'un des superviseurs qui avait été promu depuis peu adjoint du gérant.

II. NATURE DES ALLÉGATIONS

5. La personne à l'origine des allégations a d'abord pris contact, en décembre 1993, avec l'ancien sous-secrétaire général chargé du Bureau des inspections et investigations affirmant que, à son avis, la baisse des bénéfices de la boutique-cadeaux était directement imputable à une gestion défectueuse. En février 1994, le Sous-secrétaire général a ordonné une enquête qui a été effectuée en 1995 par la Section des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne. L'auteur des allégations a fourni à la Section des éléments indiquant l'existence d'irrégularités de gestion à la boutique-cadeaux. Par ailleurs, des fonctionnaires de l'Organisation et des employés de la boutique se sont

/...

présentés spontanément et ont fourni des renseignements complémentaires mais aucun de leurs soupçons ne reposait sur des informations de première main et n'a pu être confirmé par des preuves écrites ou par des témoignages.

6. Ayant examiné les preuves écrites communiquées par les personnes qui s'étaient présentées spontanément, le Bureau a constaté qu'elles étaient pour la plupart imprécises ou donnaient une description erronée de certains aspects du fonctionnement de la boutique-cadeaux et ne pouvaient étayer les allégations concernant la mauvaise gestion. En outre, l'une de ces personnes, qui avait été licenciée, n'a pu fournir ni éléments de preuve ni précisions suffisantes pour permettre à la Section de confirmer ses affirmations.

7. Toutefois, l'enquête ne s'est pas limitée aux déclarations ou aux documents fournis. Il a été noté que les commissaires aux comptes et la Division de l'audit et des conseils de gestion du Bureau avaient relevé depuis plusieurs années des irrégularités dans les contrôles internes de la boutique-cadeaux. Tout récemment, la lettre relative au premier contrôle intérimaire du Siège de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1994-1995 qui a été adressée le 7 février 1995 au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, a fait état d'une baisse du chiffre d'affaires et a préconisé de renforcer la supervision et le contrôle de la boutique. L'examen des bons de commande et des rapports de réception et d'inspection, a fait apparaître de graves lacunes dans les contrôles internes, voire des omissions, ainsi qu'une protection insuffisante des biens de l'Organisation.

III. RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

8. Le Bureau a fait part de ses constatations au gérant de la boutique pour qu'il formule des observations, et à d'autres personnes, notamment au Chef du Service des activités commerciales.

9. Étant donné que les dossiers relatifs aux activités de la boutique-cadeaux gérés par Ogden étaient incomplets ou manquants ou encore inexistantes, le Bureau n'a pu ni confirmer que des fonds ou d'autres biens avaient été détournés, ni affirmer qu'ils avaient été bien gérés. En négligeant de contrôler la gestion de la société Ogden, dont la commission a été sensiblement augmentée sans qu'elle soit tenue d'appliquer les normes commerciales habituelles, l'Organisation des Nations Unies a permis à cette société de déroger à son règlement financier et aux règles de bonne gestion du commerce de détail (voir par. 14 et 16 ci-dessous).

10. Les constatations relatées dans le présent rapport soulèvent des questions essentielles au sujet de la capacité du gérant à mettre en oeuvre les contrôles les plus simples. En effet, le gérant n'a respecté ni le règlement financier de l'Organisation des Nations Unies ni les procédures écrites et a régulièrement omis d'effectuer les rares contrôles qui avaient été établis. Ces observations (et celles qui ont été signalées par les commissaires aux comptes et les vérificateurs internes dans leurs rapports) ont conduit à mettre sérieusement en doute la bonne foi du gérant et sa capacité à continuer d'occuper ce poste dont il n'a manifestement pas assumé les responsabilités.

11. Il a été recommandé au Service des activités commerciales de déterminer si le contrat conclu avec Ogden était satisfaisant. Après avoir pris connaissance de nos constatations, le Chef de ce service a déclaré qu'il n'avait jamais été totalement satisfait des prestations du gérant de la boutique-cadeaux, que celui-ci ne donnait pas une bonne image de l'Organisation des Nations Unies et qu'il ne défendait pas les intérêts de l'Organisation comme il l'aurait dû. Étant donné qu'à présent le contrat d'Ogden n'est renouvelé que pour de courtes périodes (mois par mois), le Service des activités commerciales aura le temps d'examiner quelle serait la meilleure façon de gérer la boutique-cadeaux. Selon le Chef du Service, l'Organisation a le choix entre trois solutions : 1) assurer elle-même la totalité de l'exploitation en reconnaissant néanmoins qu'elle n'a pas l'expérience nécessaire; 2) trouver une société ayant l'habitude de ce type d'activité et signer un contrat avec elle, ou 3) mettre la boutique en gérance. Le Service des activités commerciales s'occupe actuellement de lancer un appel d'offres pour trouver un sous-traitant qui se chargerait de la gestion et verserait à l'Organisation un loyer plus un pourcentage sur le chiffre d'affaires.

12. Le Chef du Service des activités commerciales a reconnu, non seulement qu'Ogden n'avait pas d'autre contrat de vente au détail que celui qu'elle avait signé avec l'Organisation, mais aussi qu'elle ne possédait aucune expérience dans ce domaine auparavant. Le Bureau a demandé au Service quelle procédure de sélection avait été appliquée, considérant que la seule entreprise commerciale de l'Organisation des Nations Unies avait été confiée à une société manquant totalement d'expérience.

13. Les résultats de l'enquête indiquent aussi que l'absence de supervision de la part du Service des activités commerciales a permis ce non-respect des procédures en vigueur à la boutique-cadeaux. Le Service n'assurait même pas une surveillance minimale par une présence régulière efficace. Aucun document n'indique qu'il aurait décelé les pratiques dénoncées plus haut, encore moins tenté d'y mettre un terme avant l'enquête du Bureau des services de contrôle interne. Le Bureau a renouvelé la recommandation qu'avaient faite les commissaires aux comptes au Service des activités commerciales, laquelle demandait une supervision plus étroite, et il a suggéré que le fonctionnaire d'administration (ou l'assistant administratif) soit installé en permanence à la boutique-cadeaux et ne se contente pas d'y passer quelques heures par jour. Ainsi, il/elle sera en mesure de surveiller le fonctionnement de la boutique et d'empêcher éventuellement un comportement inapproprié des employés. À la suite de cette recommandation, le Service a accepté de renforcer la supervision de la boutique en y installant un bureau pour le fonctionnaire d'administration afin qu'il puisse assurer une présence constante et surveiller au jour le jour toutes les activités du magasin.

IV. CONSTATATIONS DE L'ENQUÊTE

A. Absence de corrélation entre le chiffre d'affaires brut et le coût des articles vendus

14. Après avoir obtenu des copies du tableau récapitulatif des activités productrices de recettes du Fonds général de l'Organisation des Nations Unies pour les quatre exercices biennaux précédents (1986-1987, 1988-1989, 1990-1991

et 1992-1993), le Bureau a analysé les états financiers de la boutique-cadeaux de l'ONU. Un premier examen a fait apparaître pour les deux derniers exercices biennaux (1990-1991 et 1992-1993) une baisse du chiffre d'affaires de 12 % et 15 % respectivement. L'excédent des recettes sur les dépenses indique, pour ces deux exercices, une forte diminution du chiffre d'affaires net, à savoir 11 % et 58 % respectivement. Le gérant actuel a pris ses fonctions à la boutique en juin 1992.

15. Afin de mieux analyser cette baisse, le Bureau s'est fait communiquer par le service compétent le nombre de personnes qui avaient suivi les visites guidées du bâtiment du Siège. Même s'il n'y a pas de corrélation directe entre le nombre de visiteurs et les achats effectués à la boutique, il peut néanmoins exister une certaine relation puisque les visiteurs sont les principaux clients. À l'issue de son examen, le Bureau a constaté que le nombre de visiteurs avait certes diminué au cours des deux derniers exercices biennaux (1990-1991 et 1992-1993), mais seulement de 2 et 8 % respectivement, c'est-à-dire beaucoup moins que les recettes nettes de la boutique. Les visites guidées ont été suspendues du 18 septembre au 30 novembre 1993, mais la boutique est restée ouverte pendant cette période. Si la diminution du nombre de visiteurs peut expliquer la diminution du chiffre d'affaires brut, elle n'explique pas l'importance de la baisse des recettes nettes.

16. Dans le chapitre 3 des recettes, Services destinés au public, du second rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 1992-1993 (A/C.5/48/48/Add.IS3), le Secrétaire général avait déclaré que l'on s'attendait à une diminution de 62 300 dollars des dépenses, principalement en raison de leur réduction au titre des postes permanents et des dépenses communes de personnel. Il est intéressant de noter que les traitements et autres dépenses de personnel ont en fait augmenté sensiblement de 545 000 dollars, soit 48 %, par rapport à l'exercice biennal 1990-1991. De plus, la commission de gestion perçue par Ogden a elle aussi beaucoup augmenté, de 43 688 dollars soit 88 %, par rapport à l'exercice biennal 1990-1991. Cette commission a augmenté aussi par rapport au total des frais d'exploitation, passant de 3,8 % de ce total pour l'exercice biennal 1990-1991 à 5,05 % pour l'exercice biennal 1992-1993.

17. Dans l'état financier de l'ONU concernant la boutique, il est indiqué que le coût des articles vendus s'est élevé à 2 951 608 dollars pendant l'exercice biennal 1992-1993. Afin de savoir si ce montant était plausible une fois rapporté au chiffre d'affaires brut, on a procédé à une analyse financière sur la base d'un rapport de 2,7 entre le prix de vente et le coût des articles vendus. Ce rapport a été calculé par le Service des activités commerciales à partir de la moyenne de toutes les ventes quotidiennes de l'exercice biennal (à l'exception d'un semestre pour lequel les données n'étaient pas disponibles). Dans ces conditions, le coût des articles vendus, qui figure dans l'état financier pour l'exercice biennal, aurait dû générer un chiffre d'affaires brut de 7 969 342 dollars alors qu'en réalité, ce chiffre a été de 6 038 578 dollars.

18. Le problème a été porté à l'attention du Chef du Service des activités commerciales qui a contesté cette évaluation parce qu'elle était fondée sur le coût des articles vendus figurant dans le tableau récapitulatif des activités productrices de recettes pour l'exercice biennal 1992-1993. Il a reconnu que le montant inscrit dans le tableau récapitulatif était erroné et que plusieurs

corrections avaient dû être apportées à ce rapport officiel. Les corrections proposées réduisaient comme suit le coût des articles vendus :

a) Une somme de 217 000 dollars, concernant des marchandises, a été reçue et incluse dans l'inventaire mais n'a pas été engagée pendant l'exercice biennal 1990-1991 et a été versée pendant l'exercice biennal 1992-1993. Le Chef du Service des activités commerciales a déclaré que cette anomalie ne se reproduirait pas au cours des futurs exercices biennaux;

b) Une somme de 134 604,31 dollars, concernant des dépenses non réglées, n'a pas été engagée comme elle l'aurait dû à la fin de 1993;

c) Une somme de 134 167,57 dollars, liée à des changements dans la valeur des stocks, a été comptabilisée par erreur dans le Fonds de roulement. Il est encourageant de noter que le Service a examiné cette question avec la Division de la comptabilité et le Bureau du Contrôleur afin de présenter des chiffres exacts et précis dans les futurs états financiers;

d) Un total de 100 000 dollars de frais de transport et de fournitures a été inclus dans le coût des articles vendus alors que, d'après le Service des activités commerciales, il n'aurait pas dû être pris en compte dans les calculs.

19. En outre, le Service des activités commerciales a proposé d'ajouter au chiffre d'affaires brut un montant de 214 557 dollars qui représente, selon ses calculs, les ristournes consenties aux membres du personnel de l'ONU et des institutions apparentées ainsi qu'aux membres des missions auprès de l'Organisation.

20. Si l'on accepte les cinq corrections que le Service des activités commerciales propose d'apporter au coût des articles vendus et au chiffre d'affaires brut figurant dans le tableau récapitulatif des activités productrices de recettes du Fonds général de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice 1992-1993, le coût des articles vendus tombe à 2 365 836 dollars et le chiffre d'affaires brut atteint 6 253 135 dollars. En appliquant le rapport de 2,7 utilisé dans l'hypothèse de calcul du paragraphe 17, le chiffre d'affaires brut serait alors de 6 387 757 dollars.

21. Toutefois, le nombre et l'importance des corrections proposées – qui représentent 20 % du coût des articles vendus – ainsi que la mauvaise tenue de la comptabilité génératrice d'erreurs et le manque de dossiers ont obligé les responsables de la boutique à modifier la mise à jour et la notification des données comptables.

B. Non-respect du principe de la séparation des fonctions dans les attributions du gérant

22. Le gérant de la boutique-cadeaux assumait plusieurs fonctions, en plus de ses attributions de gérant, ce qui était préjudiciable à l'intégrité des opérations et contraire au principe de la séparation des fonctions qui est un élément de contrôle interne essentiel en comptabilité. Il appelait les fournisseurs, déterminait les quantités à commander, autorisait et approuvait les achats, réceptionnait et stockait les marchandises livrées (allant jusqu'à

certifier leur réception dans plusieurs cas) puis il établissait et signait les bons de décaissement pour les paiements. Le gérant exerçait toutes ces fonctions, qu'il contrôlait entièrement, avec au moins l'approbation tacite du fonctionnaire d'administration ou de l'assistant administratif chargé de la boutique et celle du Service des activités commerciales.

C. Irrégularités constatées lors de l'examen des bons de commande et des rapports de réception et d'inspection

23. Comme on l'a mentionné au début du présent rapport, le Bureau a examiné toutes les factures, bons de commande et rapports de réception pour la période de janvier 1992 à juillet 1994. Il a noté que, à de nombreuses reprises, les responsables de la boutique, c'est-à-dire le gérant et le Service des activités commerciales, ont omis de procéder à des contrôles; cela a désorganisé gravement le contrôle interne et entraîné des lacunes importantes dans les dossiers, voire leur absence totale, situation qui permettait un détournement des biens de l'Organisation des Nations Unies. Cette insuffisance de contrôle interne se manifestait comme suit :

- a) Des bons de commande établis après la réception des factures;
- b) La modification de bons de commande déjà signés et approuvés;
- c) Des facturations supérieures aux montants autorisés sur les bons de commande;
- d) Des augmentations des montants facturés par les fournisseurs;
- e) Des bons de commande établis sans respecter l'ordre numérique;
- f) Des rapports de réception et d'inspection signés par du personnel n'appartenant pas aux réserves;
- g) Des factures indiquant des quantités supérieures aux quantités reçues.

D. Défaut de planification des achats et de rationalisation des quantités commandées – absence de seuils de réapprovisionnement

24. Les observations du Bureau ont montré, en l'absence d'indices en sens contraire, que les achats n'étaient soumis à aucun contrôle officiel et que des notions élémentaires de gestion des stocks comme la fixation de seuils de réapprovisionnement et la rationalisation des quantités commandées n'étaient pas appliquées. On ne passait les commandes qu'au moment où les stocks étaient presque épuisés, ce qui montre que l'on n'avait pas fixé de seuils de réapprovisionnement. Plusieurs articles étaient achetés en trop grande quantité (apparemment sans réduction des coûts), ce qu'une planification des achats aurait dû éviter.

25. L'absence de programme d'achat avait déjà été signalée aux responsables de la boutique, d'abord dans un mémorandum de l'ancien fonctionnaire d'administration, puis par les commissaires aux comptes dans une lettre sur leur

/...

vérification des comptes de la boutique pour l'exercice biennal 1992-1993. Les responsables n'ont tenu compte d'aucun de ces avertissements. Le Chef du Service des activités commerciales a déclaré qu'en prévision de la mise en sous-traitance, on s'efforçait de réduire les stocks et de ne commander que les articles qui se vendaient très bien.

E. Absence d'un système intégré de gestion adéquat

26. La boutique n'est pas dotée d'un système intégré de gestion capable de fournir un historique concis des ventes qui permettrait aux responsables de prendre les décisions d'achat en connaissance de cause. Elle dispose en revanche d'un système de suivi des ventes qui peut établir des rapports sur les stocks, c'est-à-dire une liste de tous les articles stockés désignés par le code UPC, et pour chacun d'eux l'historique des ventes des 10 mois précédents. Or, ces rapports ne sont pas produits régulièrement, pas plus qu'aucun autre rapport contenant des détails sur l'historique des ventes et d'après les employés de la boutique, aucun d'eux n'est utilisé.

27. Le système de stockage informatisé est relié à la caisse enregistreuse qui comptabilise chaque article vendu. Il ne peut être déconnecté que par le gérant qui possède une clef permettant d'annuler une vente. Selon les commissaires aux comptes, le relevé imprimé des stocks sert exclusivement à la comptabilité (c'est-à-dire pour les états financiers de fin d'année) et n'est jamais employé pour effectuer des contrôles.

F. Insuffisance du contrôle de la concordance entre les inventaires et les stocks comptabilisés

28. La vérification de la concordance des rapports d'inventaire portant sur plusieurs périodes a fait apparaître des différences pour plusieurs articles. En outre, les vérificateurs internes et les commissaires aux comptes ont noté dans leurs rapports de graves défauts de concordance entre les résultats d'inventaire et les stocks comptabilisés. Les divergences entre les décomptes réels et les relevés comptables étaient tout simplement passées par profits et pertes sans qu'on cherche à en connaître l'origine ou à y déceler des constantes indicatrices de vol ou d'autres malversations. Cette pratique permet de dissimuler la disparition de marchandises due à des vols ou à d'autres raisons.

29. Le Manuel des procédures de la boutique-cadeaux stipule que des inventaires ponctuels doivent avoir lieu sur une base quotidienne/hebdomadaire et que les réserves doivent faire l'objet d'un inventaire courant vérifié une fois par mois par du personnel extérieur aux réserves; des inventaires spéciaux peuvent être exécutés à tout moment à la demande du Chef du Service des activités commerciales. Les commissaires aux comptes avaient recommandé de pratiquer plus souvent les contrôles ponctuels de certains articles, notamment les articles de valeur, et les responsables avaient reconnu le bien-fondé de cette recommandation. L'ancienne assistante administrative a soutenu que des vérifications ponctuelles étaient exécutées mais aucune liste ou document n'a été trouvé à l'appui de ses affirmations.

G. Absence de vérification de la concordance entre les états financiers de la boutique-cadeaux et ceux qui sont établis par la Division de la comptabilité

30. La boutique n'établissait pas ses états financiers mensuels en temps voulu. De plus, elle ne travaillait pas en coordination avec le Groupe des comptes de recettes pour vérifier que les chiffres indiqués dans les états financiers du tableau récapitulatif 2.1 du Fonds général de l'Organisation des Nations Unies concordait avec ses propres résultats et pour justifier toute divergence éventuelle.

H. Paielement en double d'une facture

31. Un montant de 3 000 dollars a été payé en double au fournisseur Empire Gift Connexion pour l'achat de 5 000 épinglettes dorées du cinquantième anniversaire de l'ONU.

I. Irrégularités dans l'enregistrement des marchandises reçues

32. On a relevé deux cas dans lesquels deux livraisons distinctes de marchandises ont été enregistrées sur le même rapport de réception et d'inspection. Étant donné la mauvaise tenue des dossiers de la boutique, il n'est pas possible de savoir s'il s'agit de paiements en double, de livraisons en double enregistrées sur le même rapport de réception et d'inspection ou d'un moyen de corriger une divergence antérieure.

J. Absence de contrôle interne du traitement des sommes en espèces

33. Le contrôle interne du traitement des sommes en espèces est insuffisant. Les procédures établies selon lesquelles seuls les caissiers sont autorisés à manipuler les caisses enregistreuses et à enregistrer les ventes dans leurs caisses respectives ne sont pas suivies rigoureusement. Par ailleurs, la procédure exigeant que les opérations annulées soient enregistrées et dûment signées par un superviseur au moment où s'effectue l'opération est régulièrement omise, ce dont le gérant est parfaitement au courant. Le Manuel des procédures exige aussi qu'un contrôle surprise soit effectué au moins une fois par mois pour contrôler le traitement des sommes en espèces et vérifier le chiffre d'affaires. Cette procédure n'était pas respectée non plus. L'incapacité du gérant à faire appliquer ne serait-ce que ces procédures établies montre l'inefficacité de la gestion actuelle de la boutique.

34. Il a été allégué notamment que des ventes étaient faites par les caissiers sans être enregistrées. Étant donné qu'aucun mécanisme de contrôle n'a été mis en place pour déceler et éviter une telle pratique, qui permet le détournement des sommes reçues, il aurait fallu, pour étayer cette allégation, trouver un témoin ayant vu quelqu'un procéder ainsi.

K. Irrégularités dans les relevés des ventes avec ristourne

35. La boutique-cadeaux n'a pas adopté une politique uniforme, approuvée en matière de ristourne. Des rabais supérieurs aux 20 % autorisés dans son manuel des procédures étaient consentis au personnel de l'ONU et des organismes des Nations Unies ainsi qu'aux institutions apparentées.

L. Irrégularités contractées sur les cartes de pointage

36. Sur un nombre non négligeable de cartes de pointage de plusieurs employés, les heures avaient été modifiées manuellement ou inscrites à la main au lieu d'être enregistrées par la pointeuse. Les cartes de pointage de deux employés ont été corrigées à la main au moins une fois par semaine pendant plus de la moitié des 52 semaines sur lesquelles a porté l'examen. Ces corrections manuelles vont à l'encontre du but poursuivi lorsqu'on installe une pointeuse pour contrôler les heures d'arrivée et de départ du personnel.

M. Autres irrégularités constatées

37. D'autres irrégularités ont été notées au cours de cette enquête :

a) Les vitrines contenant des bijoux n'étaient pas fermées à clef et l'une des portes manquait;

b) L'absence de contrôle interne devenait manifeste quand le système informatique était en panne. Pendant l'une de ces pannes qui a duré deux semaines et demie, les clients n'ont pas reçu de ticket de caisse, les tiroirs-caisses restaient ouverts à la vue de tous, les caisses enregistreuses ne fonctionnaient pas et aucune mesure n'a été prise par les responsables pour protéger les biens;

c) Durant l'enquête, on a appris que les clefs des locaux de la boutique avaient été perdues ainsi que la clef d'annulation d'un enregistrement et que les serrures n'avaient pas été changées;

d) On a appris également que les employés apportaient leurs sacs avec eux dans le magasin; selon le gérant, ils étaient autorisés à y apporter aussi leur argent personnel, d'où un risque de confusion avec les fonds appartenant à l'Organisation.

N. Absence de supervision de la part du Service des activités commerciales

38. Pour le Bureau des services de contrôle interne, un grand nombre des faits qui viennent d'être décrits n'auraient pu se produire si le Service des activités commerciales avait exercé une surveillance plus étroite et plus efficace, par exemple si le fonctionnaire d'administration ou l'assistant administratif avait été présent plus assidûment à la boutique pour en suivre de près les activités. Le non-respect du règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, le manque de fiabilité des comptes de la boutique et l'omission des rares contrôles internes existants auraient été impossibles si les

responsables n'avaient pas laissé de telles pratiques se développer en toute impunité.

V. MESURES CORRECTIVES RECOMMANDÉES

39. Le Bureau des services de contrôle interne recommande les mesures correctives suivantes :

a) Remplacement du gérant de la boutique-cadeaux. Bien que le contrat signé avec Ogden soit en cours d'examen, on ignore si la prolongation actuellement reconduite d'un mois à l'autre arrive à expiration; c'est pourquoi, compte tenu des mauvais résultats du gérant, le Service des activités commerciales devrait demander à Ogden de désigner quelqu'un pour le remplacer dans ses fonctions;

b) Séparation des tâches du gérant. Les tâches et fonctions du gérant devraient être séparées des tâches et attributions des autres employés afin que ce ne soit pas la même personne qui passe les commandes, approuve les achats, reçoive les marchandises, atteste la réception et autorise les paiements;

c) Application des procédures établies dans le manuel des procédures de la boutique-cadeaux. Les procédures déjà établies dans le manuel des procédures devraient être appliquées strictement et suivies par tous les employés de la boutique. Plus précisément, il ressort de l'enquête que les procédures suivantes devraient être renforcées :

- i) Avant tout achat, un bon de commande devrait être dûment établi et approuvé;
- ii) Les bons de commande ne devraient pas être modifiés; au cas où un changement serait nécessaire, un bon de commande modifié devrait être établi et approuvé, annulant et remplaçant le bon de commande initial;
- iii) Les montants facturés ne devraient pas être corrigés en l'absence de pièces justificatives des fournisseurs et de l'approbation écrite du gérant;
- iv) Les bons de commande devraient être établis suivant l'ordre numérique et le numéro préimprimé ne devrait pas être modifié;
- v) Seul le personnel des réserves devrait être autorisé à recevoir la marchandise;
- vi) Des contrôles ponctuels aléatoires des stocks devraient être effectués et leurs résultats notés;
- vii) Une fiche d'intervention devrait être remplie chaque fois que l'on intervient sur une caisse enregistreuse;
- viii) Des décomptes des montants en espèces et des vérifications du chiffre d'affaires devraient être effectués tous les mois par le fonctionnaire

d'administration ou l'assistant administratif sans que les employés en soient avertis au préalable;

- ix) Une politique de ristourne uniforme globale et complète devrait être approuvée et incorporée dans le manuel des procédures;
- x) Il faudrait rappeler aux employés qu'ils doivent valider leur carte de pointage au début et à la fin de la journée de travail et l'inscription des heures à la main devrait rester exceptionnelle, et n'être autorisée qu'avec la signature du superviseur;
- xi) On devrait veiller à ce que les vitrines d'exposition soient toujours bien fermées;
- xii) Le personnel extérieur à la boutique ne devrait pas être laissé seul dans les locaux;
- xiii) Tous les employés, y compris le gérant, devraient se conformer au manuel des procédures et laisser la totalité de leurs effets personnels, y compris leur argent, dans les vestiaires qui sont à leur disposition;

d) Établissement d'un programme d'achat officiel. Ce programme contrôlera les opérations d'achat et limitera les quantités commandées. Les stocks seront ainsi mieux gérés et on risquera moins de stocker des marchandises invendables. L'espace disponible dans les réserves sera mieux utilisé puisqu'il y aura moins d'excédents à stocker. Par ailleurs, le fonctionnaire d'administration ou l'assistant administratif du Service des activités commerciales chargé de la boutique devrait surveiller étroitement les achats en grosses quantités et veiller à ce qu'ils se traduisent effectivement par des économies pour l'Organisation;

e) Système intégré de gestion. Le Service des activités commerciales devrait acquérir pour la boutique un système informatisé adapté aux besoins afin que les responsables soient en mesure de surveiller et de gérer efficacement les ressources. Ce système fournira des rapports sur les stocks qui devraient être complets, précis et à jour et dont on vérifiera la concordance avec les relevés de vente. Un programme logiciel approprié permettra de suivre le paiement des factures; il devrait être conçu de manière à ce que tout changement éventuel laisse une trace pour les vérifications ultérieures.

L'administration devrait aussi acheter des scanners pour que les prix s'enregistrent automatiquement au lieu d'être introduits par les caissiers. Ces appareils devraient être conçus de manière à ce que toute modification des stocks enregistrés laisse une trace aux fins de vérification;

f) Établissement des états financiers en temps voulu. Les états financiers mensuels devraient être établis en temps voulu et transmis au Groupe des comptes de recettes. On vérifiera leur concordance avec les chiffres figurant dans le tableau récapitulatif 2.1 des états financiers semestriels du Fonds général de l'Organisation des Nations Unies, conformément aux observations formulées lors des contrôles précédents;

g) Récupération du paiement en double. Il faudrait tenter de récupérer auprès du fournisseur la somme de 3 000 dollars qui a été payée deux fois. Si le fournisseur ne rembourse pas cette somme, les personnes qui ont ordonné le paiement seront tenues pour responsables de la restitution de ce montant à l'Organisation;

h) Renforcement des contrôles sur les sommes en espèces. Des contrôles devraient être appliqués pour rendre plus sûr le traitement des sommes en espèces, surtout quand le système informatique ne fonctionne pas, par exemple, en donnant aux clients des reçus pour leurs achats et en mettant le tiroir-caisse à l'abri des regards;

i) Renforcement de la surveillance exercée par le Service des activités commerciales. Le fonctionnaire d'administration/assistant administratif représente l'Organisation auprès de la boutique-cadeaux. Il(ou elle) devrait y être en fonctions constamment pour y assurer une présence permanente et surveiller de près ce qui se passe dans le magasin. Afin que les caissiers ne puissent pas omettre l'enregistrement de certaines ventes, il devrait être plus vigilant, observer les opérations de vente et suivre le travail du gérant et des superviseurs.

40. Le Chef du Service des activités commerciales a informé le Bureau que ces recommandations avaient été suivies d'effet à l'exception de l'une d'entre elles pourtant essentielle, à savoir le changement de gérant. Le Chef du Service a déclaré qu'il ne possédait pas, même compte tenu des constatations du présent rapport, suffisamment d'éléments à présenter à Ogden pour demander ce changement.

41. Les recommandations concernant l'élaboration d'un programme d'achats officiel et l'acquisition d'un système informatisé pour suivre les stocks depuis leur réception dans les réserves jusqu'à leur vente n'ont pas été suivies non plus, cela malgré l'accord du Service des activités commerciales, parce qu'il est prévu de sous-traiter l'exploitation de la boutique.

42. Le Bureau remercie le Sous-Secrétaire général au Bureau des services de conférences et services d'appui de son entière coopération et de son soutien et il se félicite de ce que le Service des activités commerciales ait décidé de prendre des mesures correctives.
