



Nations Unies

Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par *Aicha Afifi*

* Nouveau tirage pour raisons techniques (24 décembre 2019).

Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par *Aicha Afifi*



Nations Unies • Genève, 2019

*Résumé analytique***Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies
JIU/REP/2019/6****Contexte**

Les diverses fonctions de contrôle constituent un élément important des mécanismes de gouvernance des entités des Nations Unies. Les organes délibérants de ces entités ont souligné à maintes reprises au fil des années la nécessité d'une plus grande transparence et responsabilité ainsi que d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources des États membres, ce qui a conduit à un renforcement des fonctions d'audit interne et des autres fonctions de contrôle, au moyen notamment de la constitution de comités consultatifs indépendants d'audit et de contrôle.

Les comités d'audit et de contrôle jouent un rôle essentiel en tant qu'organes consultatifs indépendants d'experts chargés de fournir des avis objectifs et de formuler des recommandations sur divers aspects des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne d'une entité.

Le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé à plusieurs examens des diverses fonctions de responsabilité et de contrôle dans les entités des Nations Unies. Les recommandations formulées à l'issue de ces examens visaient à renforcer ces fonctions, y compris celles des comités d'audit et de contrôle. Le présent rapport est toutefois le premier que le CCI consacre exclusivement aux comités d'audit et de contrôle, car il estime important et opportun d'accorder une attention prioritaire à ces comités, dont le rôle dans le système des Nations Unies s'est considérablement élargi au cours de la dernière décennie.

Pour analyser le mandat et les pratiques des comités d'audit et de contrôle, le CCI s'est fondé sur 13 critères de bonnes pratiques, qui s'inspirent des Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne dans le secteur public, publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes, adapté par le CCI pour les entités des Nations Unies.

Principales constatations et conclusions

L'examen des 18 comités d'audit et de contrôle dont il est rendu compte dans le présent rapport a fait apparaître les progrès considérables réalisés au cours de la dernière décennie, qui a été marquée par une amélioration notable de la portée, du contenu et de la qualité du mandat ou de la charte de ces comités. Par exemple, en 2010, le mandat ou la charte de seulement 25 % d'entre eux contenait des dispositions spécifiques concernant l'indépendance et la durée maximale du mandat des membres ; aujourd'hui, la majeure partie de ces textes constitutifs contiennent ces dispositions, plus ou moins détaillées selon les cas. Malgré ces progrès, le système des Nations Unies dans son ensemble a encore du chemin à faire pour se conformer aux bonnes pratiques définies pour les comités d'audit et de contrôle.

L'analyse des 18 comités d'audit et de contrôle au regard des 13 critères du CCI a montré que tous les comités sont établis sur la base de documents écrits (mandat ou charte), qui précisent leurs compétences et les critères de sélection de leurs membres ainsi que leur mode de fonctionnement et l'étendue de leurs responsabilités. Il s'agit là d'une bonne pratique.

S'il ressort de la présente étude que la plupart des organisations ayant approuvé le statut du CCI (organisations participantes) ont constitué des comités d'audit et de contrôle (cinq seulement n'en ont pas), l'indépendance, le rattachement hiérarchique, la portée, les responsabilités, la composition et la taille de ces comités ne sont pas les mêmes dans tous les cas. En outre, un tiers des mécanismes de contrôle ne se conforment pas à toutes les dispositions des normes internationales mises en avant par le CCI dans une série de recommandations formulées ces dernières décennies. À l'heure actuelle, les comités d'audit et de contrôle de sept organisations participantes ne remplissent pas les conditions d'indépendance, alors que cinq organisations n'ont pas constitué un tel comité.

Trois formes de rattachement hiérarchique peuvent être distinguées pour les comités d'audit et de contrôle : a) ils rendent compte directement à l'organe directeur ; b) ils rendent compte à la fois à l'organe directeur et au chef de secrétariat de l'entité ; et c) ils rendent compte uniquement au chef de secrétariat. Les comités de cette dernière catégorie ne sont pas considérés comme indépendants au regard des critères de bonnes pratiques.

L'analyse des autres critères a montré que moins de la moitié des entités considérées se conformaient aux critères de bonnes pratiques en matière d'indépendance, de contrôle interne, d'adéquation des ressources et de l'appui administratif, d'évaluation de la performance ou de révision et de mise à jour du mandat ou de la charte.

La présente étude a permis de constater que le mandat et les responsabilités des comités d'audit et de contrôle s'étaient élargis au fil du temps, pour couvrir, outre l'audit et l'information financière, la gestion des risques et la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, y compris la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles, en plus de la plus grande place accordée aux aspects techniques du travail des entités. Cette évolution a été accélérée par le progrès rapide des technologies de l'information et des conditions de la gestion des risques ainsi que par des attentes accrues concernant les politiques et les normes de déontologie et les systèmes de prévention de la fraude. Par ailleurs, le contrôle étant une responsabilité partagée, les comités d'audit et de contrôle doivent également jouer un rôle de coordination plus important afin d'améliorer la communication et la collaboration entre les principales parties prenantes, en particulier les fonctions d'audit interne et externe et la direction.

Les exigences en matière d'équilibre géographique et d'équilibre entre les sexes sont mentionnées dans le mandat ou la charte de la plus grande partie des comités d'audit et de contrôle. Un panachage approprié de représentants des pays développés et des pays en développement, comme celui constaté dans deux cas au cours de l'examen, constitue, de l'avis de l'Inspectrice, une bonne pratique qui devrait être largement reprise.

Dans la majeure partie des cas, le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle ne contenaient pas de directives détaillées sur les conflits d'intérêts, à l'exception d'un « délai d'incompatibilité » pour les membres des comités d'audit et de contrôle souhaitant intégrer l'entité, et inversement.

Les compétences des comités d'audit et de contrôle, telles qu'elles sont définies dans le mandat ou la charte, leur permettent d'avoir un accès sans restriction aux membres du personnel, y compris l'équipe de direction et les non-fonctionnaires. Les comités ont également accès à toute information qu'ils jugent nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

Toutes les entités des Nations Unies fournissent aux comités d'audit et de contrôle un appui logistique et administratif pour les aider à s'acquitter de leurs activités de contrôle. Il a été constaté dans le cadre de l'examen que les services de secrétariat étaient fournis pour 8 des 18 comités d'audit et de contrôle par le bureau du contrôle interne, pour 4 par le bureau de la gestion, de la stratégie ou des politiques, pour 2 par le service administratif des organes directeurs et pour 4 par le bureau du contrôleur. La plupart des comités ne disposent pas d'une enveloppe budgétaire distincte.

Les difficultés auxquelles se heurtent les comités d'audit et de contrôle dans leurs travaux tiennent notamment au fait que leurs séances sont soumises à des contraintes de temps, qu'ils sont de plus en plus sollicités et que les problèmes auxquels les entités se heurtent sont de plus en plus complexes. De plus, les entretiens ont fait apparaître que les membres des comités n'étaient pas tous considérés comme à la pointe dans leurs domaines d'expertise, en plus de ne pas disposer des compétences requises pour certaines nouvelles questions que les comités devraient examiner.

La majorité des comités d'audit et de contrôle ne prévoient pas d'examen externe périodique de leur performance ni d'enquête impliquant leurs parties prenantes. De plus, les entités dans lesquelles ils se situent n'ont pas établi d'indicateurs officiels pour évaluer leur performance. Les résultats de l'examen amènent à penser qu'il y a un besoin évident d'amélioration dans ce domaine.

La révision et l'examen du mandat ou de la charte des comités d'audit et de contrôle par les organes délibérants et directeurs à des intervalles clairement définis ne sont obligatoires qu'aux termes de deux des mandats ; près de la moitié de ceux-ci ne précisent pas d'échéanciers ou ne prévoient pas de processus d'examen et de révision réguliers. Il s'agit d'un domaine qui a clairement besoin d'être amélioré.

Recommandations

Les sept recommandations ci-après ont pour objet d'aider les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies dans les efforts qu'ils font pour renforcer leur rôle et leurs fonctions en matière de contrôle et de responsabilité, en se conformant aux critères de bonnes pratiques définis par le CCI dans le présent rapport.

Recommandation 1

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit révisé et actualisé d'ici à la fin de 2021, afin qu'il y soit expressément fait mention de l'indépendance du comité et de son rattachement hiérarchique à l'organe délibérant ou directeur.

Recommandation 2

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit révisé d'ici à la fin de 2021, afin qu'y figurent toutes les fonctions de contrôle interne qui font partie, le cas échéant, des responsabilités et activités de ce comité.

Recommandation 3

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que l'examen du système de contrôle interne et de la gestion des risques soit inscrit dans le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité d'ici à la fin de 2021, afin que toute l'attention voulue soit prêtée aux déficiences du contrôle interne et aux risques émergents.

Recommandation 4

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, sérieusement envisager d'inscrire d'ici à la fin de 2021 le contrôle de la fonction de déontologie et des activités de lutte contre la fraude dans la version révisée du mandat ou de la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité, afin de renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité, à condition que ledit comité satisfasse au critère d'indépendance.

Recommandation 5

Pour répondre aux besoins des entités des Nations Unies, leurs organes délibérants et directeurs devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, envisager de réviser et d'actualiser le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité, afin qu'y soient décrites les compétences et qualifications professionnelles dont doivent disposer les membres de celui-ci, notamment un panachage équilibré d'expériences dans les secteurs public et privé à un haut niveau de responsabilité et, de préférence, une bonne compréhension de la structure et du fonctionnement du système des Nations Unies et des organisations intergouvernementales et internationales.

Recommandation 6

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, donner pour instruction au comité d'audit et de contrôle de leur entité de procéder à une autoévaluation chaque année et de faire établir une évaluation indépendante de leur performance tous les trois ans, et de leur rendre compte des résultats.

Recommandation 7

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, faire en sorte que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit périodiquement révisé et actualisé, pour que les nouvelles priorités et les nouveaux problèmes auxquels l'entité doit répondre y soient pris en compte.

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé.....	iii
Abréviations.....	ix
I. Introduction.....	1
A. Contexte.....	1
B. Objectifs.....	2
C. Portée de l'examen.....	2
D. Contraintes.....	3
E. Définitions.....	3
F. Méthodologie.....	4
G. Raisons du choix des critères de bonnes pratiques.....	5
II. Constitution des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies.....	8
A. Contexte.....	8
B. Objet.....	9
C. Cadre juridique.....	10
D. Indépendance du comité d'audit et de contrôle et présentation de rapports.....	11
III. Mandat, rôle et responsabilités des comités d'audit et de contrôle.....	15
A. Fonctions de contrôle.....	15
B. Mécanismes de contrôle interne et gestion des risques.....	17
C. Comptabilité, information financière et réglementation.....	18
D. Déontologie.....	19
E. Activités de prévention de la fraude.....	19
F. Coordination des activités de contrôle.....	20
IV. Composition des comités et modalités de nomination de leurs membres.....	22
A. Composition des comités.....	22
B. Modalités de sélection et de nomination des membres.....	24
C. Initiation formelle.....	26
V. Compétences et mode de fonctionnement des comités d'audit et de contrôle.....	27
A. Compétences des comités d'audit et de contrôle.....	27
B. Mode de fonctionnement Évaluation de la performance des comités d'audit et de contrôle.....	29
VI. Évaluation de la performance des comités d'audit et de contrôle.....	33
A. Objectif de l'évaluation.....	33
B. Normes et principes internationaux applicables.....	33
C. Pratiques actuelles d'évaluation des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies.....	33
VII. Conclusions générales et étapes suivantes.....	36
A. Mise en place d'un réseau de comités professionnels d'audit et de contrôle.....	37

B.	Faire face aux nouveaux risques et défis dans l'ensemble du système des Nations Unies ...	37
C.	Observations finales.....	38
Annexes		
I.	Organes délibérants et directeurs et comités d'audit et de contrôle des 18 organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection.....	39
II.	Objet des 18 comités d'audit et de contrôle examinés	41
III.	Vue d'ensemble de la composition des 18 comités d'audit et de contrôle examinés et de la procédure de nomination de leurs membres	47
IV.	Aperçu du mode de fonctionnement et des compétences des 18 comités d'audit et de contrôle examinés	51
V.	Aperçu des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection JIU/REP/2019/6	52

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Corps commun d'inspection
CCIQA	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (du Secrétariat de l'ONU)
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ITC	Centre du commerce international CNUCED/OMC
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

A. Contexte

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) a inscrit la présente étude à son programme de travail pour 2018, conformément à son cadre stratégique pour la période 2010-2019, dans lequel les questions qui contribuent au renforcement de l'architecture de gouvernance du système des Nations Unies occupent une place prioritaire. En outre, le CCI a estimé qu'un tel examen pouvait contribuer aux réformes actuellement menées dans le système des Nations Unies pour renforcer la gouvernance et améliorer la responsabilité et la transparence.

2. L'Assemblée générale des Nations Unies considère que la fonction de contrôle est un élément important de la gouvernance exercée par les mécanismes internes et externes de l'ONU, ses fonds et programmes, les autres entités subsidiaires et institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). Dans le même ordre d'idées, elle a également souligné à maintes reprises au fil des ans la nécessité d'améliorer la transparence et la responsabilité et d'utiliser les ressources des États membres de manière efficace et rationnelle en renforçant les fonctions d'audit interne et autres fonctions de contrôle, notamment par la constitution de comités consultatifs indépendants d'audit et de contrôle.

3. Le concept de comité d'audit et de contrôle est apparu assez récemment dans le système des Nations Unies (années 1990). Dans les institutions de Bretton Woods, en revanche, ce type d'organe a été créé beaucoup plus tôt (en 1947 au Fonds monétaire international (FMI) et en 1970 à la Banque mondiale).

4. Le CCI a procédé à plusieurs examens des fonctions de responsabilisation et de contrôle dans le système des Nations Unies, notamment dans son rapport sur les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2006/2), dans lequel il a recommandé que les organes délibérants de chaque entité des Nations Unies créent un organe de contrôle externe indépendant. À la suite de cette recommandation et d'autres initiatives connexes découlant d'autres examens, la réforme de la gouvernance du système des Nations Unies ces dernières années s'est accompagnée de la constitution de comités dans la plupart des entités.

5. En 2010, le CCI a publié un rapport sur la fonction d'audit dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2010/5 et JIU/REP/2010/5/Corr.1), qui contient un chapitre sur les comités d'audit et de contrôle. Cet examen a montré que la constitution récente de comités d'audit et de contrôle ayant un rôle consultatif auprès de la direction et des organes délibérants constituait un pas important vers l'amélioration de la fonction d'audit et de contrôle dans les entités des Nations Unies. Toutefois, au moment dudit examen, cinq organisations n'avaient pas constitué de comité de ce type.

6. Des différences demeurent, à l'heure actuelle, entre les comités d'audit et de contrôle pour ce qui est de leurs responsabilités, de leur champ d'action, de leur composition, de leur taille, de leur nom (voir annexe I), de leur rattachement hiérarchique et de leur degré et niveau d'indépendance, bien que la Réunion des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et des autres organisations intergouvernementales associées¹ ait adopté une définition commune en 2008².

¹ Les représentants des services d'audit interne des comptes des entités des Nations Unies (UN-RIAS) forment un réseau indépendant de la Réunion des services d'audit interne des entités des Nations Unies et des institutions financières internationales (RIAS), mais les membres d'UN-RIAS sont aussi membres de RIAS.

² À leur trente-neuvième réunion, en 2008, les membres de RIAS ont approuvé l'exposé de leur position sur les bonnes pratiques des comités d'audit, élaboré en consultation avec l'Institut des auditeurs internes. RIAS a également souscrit aux orientations générales contenues dans le document de l'Institut intitulé « The Audit Committee : Purpose, Process, Professionalism ». Dans le cadre des

7. Les autres rapports récents du CCI sur les fonctions connexes de responsabilisation et de contrôle portent sur « La déontologie dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2010/3), les « Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies » (JIU/REP/2011/5), « La fonction d'investigation dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2011/7) », l'« Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2014/6), la « Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies » (JIU/REP/2016/4), l'« État de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2016/8) et l'« Examen des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités du système des Nations Unies » (JIU/REP/2018/4).

8. Toutefois, aucun des précédents rapports du CCI relatifs au contrôle ne traitait exclusivement des comités d'audit et de contrôle ; ces comités n'y étaient évoqués que comme un des nombreux aspects des fonctions d'audit et de contrôle. Le CCI a donc jugé nécessaire de réexaminer la question pour faire le point des progrès accomplis dans la constitution, la définition du mandat et du champ d'action et le fonctionnement effectif des comités à la lumière d'un ensemble de données de référence et de normes prédéfinies fondées sur les critères et les principes de bonnes pratiques généralement acceptés et eu égard aux tendances et faits nouveaux observés récemment concernant les comités d'audit mis en place dans le secteur public et, plus précisément, dans le système des Nations Unies.

B. Objectifs

9. Le présent rapport vise à passer en revue les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies en fonction d'un ensemble de critères prédéfinis de bonnes pratiques afin de :

- a) Déterminer si les comités d'audit et de contrôle existants sont constitués de façon satisfaisante et s'ils remplissent leur mission telle qu'initialement prévue dans leur mandat ou leur charte ;
- b) Évaluer la mesure dans laquelle ils s'écartent actuellement des normes et principes généralement acceptés ;
- c) Recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience et recommander leur adoption sélective par les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies en fonction des besoins et des caractéristiques spécifiques des différentes entités concernées.

C. Portée de l'examen

10. La présente étude porte sur les comités d'audit et de contrôle mis en place au Secrétariat de l'ONU, dans les fonds et programmes, dans les institutions spécialisées et à l'AIEA. Le système des Nations Unies compte actuellement 18 comités d'audit et de contrôle, qui couvrent 23 des 28 organisations ayant approuvé le statut du CCI (organisations participantes)³. À l'heure actuelle, cinq de ces organisations n'ont pas constitué de comité d'audit et de contrôle : l'AIEA, l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et l'Union postale universelle (UPU).

échanges sur l'audit et d'autres questions d'intérêt commun entre UN-RIAS et le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), UN-RIAS a présenté l'exposé de la position de RIAS sur les comités d'audit à la réunion tenue à New York les 18 et 19 septembre 2008 (voir CEB/2008/5, chap. X).

³ Outre le Secrétariat de l'ONU, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA) regroupe cinq autres organisations ayant approuvé le statut du CCI (le Centre du commerce international (ITC), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)).

11. La présente étude ne vise pas à proposer un modèle unique. Sa finalité, après une évaluation du degré de conformité des mandats avec les bonnes pratiques, telles que définies dans les 13 critères de bonnes pratiques du CCI, est de mettre en évidence les lacunes existantes, de donner des orientations pour les révisions futures et de fournir des exemples précis des pratiques à reproduire dans l'ensemble du système des Nations Unies dans le cadre d'une politique cohérente et axée sur les résultats, le cas échéant.

D. Contraintes

12. Les renseignements recueillis sur les pratiques des comités d'audit et de contrôle et les indications fournies par les organisations participantes ont été comparés aux dispositions du mandat ou de la charte des comités afin d'établir une analyse pertinente de leur fonctionnement effectif et de leur impact en termes d'amélioration des activités et des fonctions de contrôle de leurs entités respectives. Toutefois, très peu de données sur les budgets et les ressources disponibles des comités d'audit et de contrôle ont été communiquées au CCI et les évaluations de la performance des différents comités ne reposent pas encore sur une méthodologie irréfutable et comparable, comme des questionnaires types et des indicateurs mesurables, permettant de formuler des conclusions et des recommandations fondées sur des données factuelles. Faute des données nécessaires, il n'a pas été possible de procéder à une comparaison critique de l'efficacité et de l'efficacités relatives des 18 comités d'audit et de contrôle examinés sur la base d'indicateurs mesurables et objectifs.

13. Il convient de noter que l'analyse et les conclusions et recommandations du CCI portent sur les modalités de fonctionnement des comités d'audit et de contrôle telles que reflétées dans les mandats existants et reposent sur les réponses reçues des organisations participantes. Mais le CCI est conscient du fait que les pratiques effectives peuvent s'écarter des dispositions stipulées dans le mandat des comités. La présente étude vise donc à mieux comprendre la situation et à suggérer des moyens d'actualiser les mandats pour les mettre en conformité soit avec les bonnes pratiques du secteur public, soit avec les pratiques effectives des comités d'audit et de contrôle, lorsque celles-ci marquent déjà une progression par rapport à leurs propres mandats.

E. Définitions

14. Dans son rapport sur la fonction d'audit dans le système des Nations Unies, le CCI définit le comité d'audit et de contrôle comme un organe d'experts indépendant à caractère consultatif qui fait partie de la structure de gouvernance de l'organisation et constitue une condition indispensable d'une bonne gouvernance (JIU/REP/2010/5, chap. IV, sect. A). Aux fins du présent rapport, il utilise l'expression « comité d'audit et de contrôle » pour désigner l'ensemble des comités et l'annexe I contient le nom exact de chaque comité examiné.

15. L'Institut des auditeurs internes définit les comités d'audit comme des entités qui assurent un contrôle en formulant des avis objectifs et des recommandations à l'intention du conseil d'administration sur la question de savoir si les modalités de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'entité sont bien conçues et fonctionnent comme prévu pour atteindre les objectifs⁴.

16. Dans l'exposé de sa position qu'elle a présenté en 2008 et qui n'a pas force obligatoire, la Réunion des représentants des services d'audit des entités des Nations Unies et des institutions financières multilatérales a décrit de la même manière la finalité du comité d'audit, indiquant qu'il s'agissait d'un organe consultatif indépendant dont l'objectif principal était d'aider l'organe directeur et le chef de secrétariat d'une entité des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, le cas échéant, à s'acquitter de leurs responsabilités de contrôle et de gouvernance, notamment en assurant l'efficacité des

⁴ Institut des auditeurs internes, « Global public sector insight : independent audit committees in public sector organizations » (Altamonte Springs, Floride, États-Unis d'Amérique, juin 2014), p. 7.

modalités de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. Selon cet exposé, le comité d'audit doit ajouter de la valeur aux fonctions de responsabilisation et de gouvernance et les renforcer, en se gardant de réaliser des activités faisant double emploi.

17. L'indépendance est l'absence de conditions qui menacent la capacité d'un organe de contrôle de s'acquitter de ses responsabilités de manière impartiale, avec suffisamment d'autonomie et sans influence extérieure⁵.

18. L'impartialité fait référence à un état d'esprit et non à une affiliation. Elle exige une évaluation objective des faits sans aucun parti pris en faveur de l'une ou l'autre partie.

19. L'Institut des auditeurs internes définit l'objectivité comme étant une attitude mentale neutre qui permet aux individus de s'acquitter de leurs obligations parce qu'ils croient au produit de leur travail et qu'ils ne font aucune concession sur la qualité⁶.

F. Méthodologie

20. L'examen des comités d'audit et de contrôle du système des Nations Unies s'est déroulé de février 2018 à juillet 2019. Conformément aux normes, règles et directives du CCI et à ses procédures de travail internes, la méthode suivie pour établir le présent rapport a consisté à réaliser une étude approfondie sur dossier puis à analyser quantitativement et qualitativement les données tirées des documents reçus et collectés, des réponses aux questionnaires et des notes d'entretien, notamment en procédant à la triangulation et à la validation des informations obtenues.

21. Au total, 22 des 28 organisations participantes ont répondu au questionnaire du CCI. Cinq organisations⁷ n'ont pas répondu séparément au questionnaire car elles sont supervisées par le comité d'audit et de contrôle du Secrétariat de l'ONU et sont couvertes par sa réponse. L'ONUSIDA, qui n'a pas de comité d'audit et de contrôle, n'a pas répondu.

22. Les vues des organisations participantes ayant répondu au questionnaire ont été traitées informatiquement et leur communication a été suivie d'entretiens, soit à distance par vidéoconférence ou téléconférence, soit en personne à Bruxelles, Copenhague, Genève, Londres, Montréal, New York, Paris, Rome, Vienne et Washington. Des entretiens ont été menés avec les chefs de secrétariat des entités (ou leurs représentant(e)s) ; les chefs des organes délibérants et directeurs ; les président(e)s, membres et secrétaires des comités d'audit et de contrôle ; des responsables des fonctions de surveillance et des organes de coordination ; et des membres de l'équipe de direction.

23. Des entretiens ont également été menés avec des représentants d'autres organisations internationales, notamment la Banque mondiale, le FMI, l'Organisation panaméricaine de la santé, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, l'Alliance Gavi, l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Ils avaient pour objectif de mettre en évidence, dans la mesure du possible, certains critères, enseignements tirés de l'expérience et bonnes pratiques dont l'adoption pourrait être encouragée dans le système des Nations Unies.

24. Les données et les opinions recueillies au moyen des réponses au questionnaire et des entretiens ont été exploitées dans le respect de la confidentialité qui caractérise généralement le travail du CCI. Le rapport présente pour l'essentiel les réponses agrégées.

25. En application du paragraphe 2 de l'article 11 du statut du CCI, une procédure interne d'examen par les pairs a été suivie afin de soumettre le rapport au jugement collectif des inspecteurs(rices) du CCI avant sa finalisation. Le projet de rapport a été distribué aux

⁵ Voir, Institut des auditeurs internes, *International Professional Practices Framework* (Lake Mary, Floride, États-Unis, 2017) ; et M. Scott Donahey, « The independence and neutrality of arbitrators », *Journal of International Arbitration*, vol. 9, n° 4 (1992).

⁶ Institut des auditeurs internes, « International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) », janvier 2017, norme 1100 : Indépendance et objectivité.

⁷ CNUCED, ITC, ONUDC, ONU-Habitat et PNUE.

entités aux fins de la correction des erreurs factuelles et de la présentation d'observations sur les constatations, conclusions et recommandations. Le rapport contient sept recommandations adressées aux organes délibérants et directeurs des entités.

G. Raisons du choix des critères de bonnes pratiques

26. Compte tenu de l'absence de données suffisantes pour procéder à une évaluation comparative des modalités de travail et de l'incidence effective des comités d'audit et de contrôle, le CCI a défini 13 critères pertinents s'inspirant des Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne dans le secteur public publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes, adapté par le CCI pour les entités des Nations Unies. Ces critères, qui servent à déterminer indirectement la mesure dans laquelle les mécanismes de contrôle visés se conforment aux bonnes pratiques généralement acceptées, sont expliqués plus en détail dans l'encadré ci-dessous.

27. Les déficiences existantes, ainsi que les bonnes pratiques, par rapport aux besoins et problèmes propres aux entités desservies par les comités d'audit et de contrôle ont ainsi été mises en évidence ; elles ont servi de base aux recommandations du CCI, qui visent à recenser les enseignements tirés de l'expérience, à donner des orientations pour les réaménagements à apporter afin de remédier aux déficiences et à offrir des exemples précis de bonnes pratiques en vue de leur transposition dans l'ensemble du système des Nations Unies dans une politique et un cadre cohérents et axés sur les résultats, tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques des organisations concernées.

28. Compte tenu de la diversité des missions et activités opérationnelles des différentes entités des Nations Unies ainsi que de leurs structures de gouvernance et de contrôle, il importe de souligner que les recommandations figurant dans le présent rapport ne doivent pas être considérées comme applicables dans tous les cas. En outre, les entités des Nations Unies disposant de ressources limitées, elles peuvent ne pas être en mesure de mettre en œuvre toutes les bonnes pratiques décrites dans la présente étude. Dans ce cas, c'est à leur organe délibérant ou directeur d'évaluer soigneusement les éléments qui intéressent la gouvernance de l'entité.

Critères de bonnes pratiques définis par le Corps commun d'inspection pour les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies

Critère 1 : Les comités d'audit et de contrôle devraient être constitués en vertu d'un mandat ou d'une charte officiellement approuvé par l'organe délibérant ou directeur de l'entité.

Ce critère revêt une importance fondamentale pour l'organe délibérant ou directeur de l'entité. Le mandat devrait couvrir de manière complète et exhaustive tous les domaines censés relever de la compétence d'un comité d'audit et de contrôle et prévoir les modalités les plus rationnelles possibles pour ses activités de contrôle.

Critère 2 : Les comités d'audit et de contrôle devraient être indépendants et rendre compte à l'organe délibérant ou directeur ainsi qu'au chef de secrétariat de l'entité.

Ce critère distingue deux cas de figure concernant la façon dont les comités d'audit et de contrôle exercent leur activité dans les entités des Nations Unies : le premier (qui est le plus fréquent) est celui dans lequel le comité a déjà la fonction d'un véritable comité de contrôle au service de l'organe délibérant ou directeur ; et le deuxième dans lequel il s'agit d'un comité consultatif de haut niveau auprès de la direction exécutive chargé d'aider l'organe délibérant ou directeur à veiller à ce que l'entité soit gérée conformément à toutes les normes de bonnes pratiques applicables.

Critère 3 : Les comités d’audit et de contrôle devraient examiner les dispositions du mandat, de la charte et du plan d’action ainsi que les ressources concernant la fonction de contrôle interne et donner leur avis à ce sujet.

Ce critère couvre les responsabilités essentielles des comités d’audit et de contrôle qui, à l’origine, étaient des comités d’audit avant d’assumer progressivement un rôle beaucoup plus large de contrôle.

Critère 4 : Les comités d’audit et de contrôle devraient examiner l’efficacité des systèmes de contrôle interne de l’entité, y compris la gestion du risque institutionnel, et donner leur avis à ce sujet.

Ce critère élargit le rôle d’un comité d’audit et de contrôle au-delà du simple audit pour englober l’ensemble du cadre de contrôle interne de l’entité. Ces deux dernières décennies, la gestion du risque institutionnel a joué un rôle grandissant face à la complexification croissante de l’évaluation des risques, alors que, parallèlement, l’atténuation des risques s’est professionnalisée.

Critère 5 : Les comités d’audit et de contrôle devraient donner des avis à l’organe délibérant ou directeur sur les incidences opérationnelles pour l’entité des problèmes et tendances ressortant des états financiers de l’entité et des rapports de l’auditeur externe ainsi que sur l’adéquation des politiques comptables et des pratiques de divulgation.

Ce critère vise à faire en sorte que la direction et les organes délibérants et directeurs assurent un suivi approprié de toutes les questions préoccupantes relevées dans les rapports d’audit concernant les états financiers de l’entité concernée.

Critère 6 : Les comités d’audit et de contrôle devraient examiner la fonction de déontologie et donner leur avis à ce sujet.

Ce critère, lu conjointement avec le critère 7 relatif à la prévention de la fraude, vise à soumettre à l’examen du comité d’audit et de contrôle la fonction de déontologie, dont le rôle est de plus en plus important, et à renforcer le dispositif d’application du principe de responsabilité.

Critère 7 : Les comités d’audit et de contrôle devraient examiner les systèmes mis en place et les mesures prises par l’entité pour prévenir la fraude et donner leur avis à ce sujet.

Comme l’ont montré plusieurs cas de fraude qui ont eu un grand retentissement dans le système des Nations Unies et dans d’autres organisations à but non lucratif, les fraudes majeures ne concernent pas seulement les activités à but lucratif et peuvent nuire considérablement à la réputation des entités des Nations Unies. La mission du comité d’audit et de contrôle a donc évolué pour inclure l’examen des politiques et des mesures liées à la prévention de la fraude.

Critère 8 : Les comités d’audit et de contrôle devraient renforcer la communication et la coopération entre les parties prenantes, les auditeurs externes et internes, la direction et l’organe délibérant ou directeur.

Bien que chaque élément du dispositif d’application du principe de responsabilité et du cadre de contrôle interne puisse, individuellement, bien fonctionner, il reste nécessaire d’assurer le renforcement et une plus grande transparence de la coordination et de la coopération entre tous les acteurs concernés.

Critère 9 : Les critères applicables au choix des membres des comités d’audit et de contrôle devraient être clairement définis dans le mandat ou la charte.

Ce critère est d’une grande importance, car les qualifications, les connaissances et l’expérience que doivent posséder collectivement les membres des comités d’audit et de contrôle doivent être rigoureusement définies, ou redéfinies, afin de répondre aux besoins et aux spécificités propres à leurs fonctions, au cours de la période considérée et à l’avenir.

Critère 10 : Les comités d’audit et de contrôle devraient disposer d’un appui administratif et de ressources suffisantes pour s’acquitter de leurs responsabilités de contrôle.

Aussi étendus soient les pouvoirs d'enquête d'un comité d'audit et de contrôle et aussi solides soient les garanties de son indépendance et de sa compétence, ils ne serviraient à rien si l'appui administratif qui lui est fourni et les ressources mises à sa disposition étaient insuffisants ou indûment influencés par la direction ou d'autres parties prenantes.

Critère 11 : Les comités d'audit et de contrôle devraient établir un plan de travail annuel pour assurer l'exercice des responsabilités qui leur ont été attribuées et la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés pour la période visée.

Ce critère est nécessaire car les modalités à suivre pour la planification, la préparation et l'organisation des travaux et des réunions périodiques d'un comité d'audit et de contrôle, pour la communication d'informations à cet égard et pour le suivi des conclusions et recommandations du comité doivent être précisées à l'avance et, dans toute la mesure possible, être définies dans son mandat ou sa charte.

Critère 12 : La performance des comités d'audit et de contrôle devrait être évaluée afin d'apprécier leur efficacité et leur efficience.

Peu de comités d'audit et de contrôle du système des Nations Unies ont atteint le niveau de bonnes pratiques visé par ce critère, qui revêt pourtant une importance croissante.

Critère 13 : Afin de tenir compte des nouvelles priorités et des nouveaux défis auxquels les entités font face, le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle devrait être périodiquement revu et révisé par l'organe délibérant ou directeur.

29. Pour faciliter l'application et le suivi des recommandations figurant dans le présent rapport, l'annexe V contient un tableau indiquant si le rapport est soumis aux entités pour suite à donner ou pour information et précise que, pour le présent rapport, les recommandations ne nécessitent une action que de la part des organes délibérants des entités.

30. L'Inspectrice et l'équipe tiennent à remercier l'ensemble des fonctionnaires des entités des Nations Unies et les représentant(e)s d'autres organisations qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport, en particulier ceux qui ont participé aux entretiens et qui ont si volontiers partagé leurs connaissances et leurs compétences.

II. Constitution des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies

A. Contexte

31. Les réformes de la gouvernance entreprises dans le système des Nations Unies ces dernières années ont conduit à la constitution de comités d'audit et de contrôle dans la plupart des entités des Nations Unies. À l'heure actuelle, les noms de ces comités d'audit et de contrôle diffèrent (voir annexe I), tout comme leur champ d'action, leur composition, leur taille, leur rattachement hiérarchique et leur degré d'indépendance.

32. En application du Document final du Sommet mondial de 2005 (voir résolution 60/1 de l'Assemblée générale), notamment l'alinéa c) de son paragraphe 164, dans lequel les États Membres ont indiqué avoir conscience de la nécessité de prendre des mesures additionnelles pour renforcer l'indépendance des structures de contrôle de l'ONU et prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixantième session, des propositions détaillées concernant la création d'un comité consultatif de contrôle indépendant, l'Assemblée générale a décidé de créer le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA), avec pour mission de lui fournir des conseils d'experts et de l'appuyer dans ses fonctions de contrôle. Le mandat du Comité a ensuite été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/275 et le Comité est devenu opérationnel en 2008.

33. Outre la dynamique créée par la décision de créer le CCIQA, le CCI, dans ses rapports sur les fonctions de contrôle dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2006/2, JIU/REP/2010/5, JIU/REP/2010/5/Corr.1, JIU/REP/2011/7 et JIU/REP/2016/8), a aussi constamment souligné combien il importait de disposer d'un tel mécanisme de contrôle externe et appelé l'organe délibérant ou directeur de chaque entité à créer un comité externe d'audit et de contrôle indépendant.

34. Depuis la publication des rapports susmentionnés, la plupart des organisations participantes ont constitué un comité d'audit et de contrôle. Plus de la moitié de ces comités ont été constitués entre 2006 et 2010, et quelques autres entre 2012 et aujourd'hui. Le comité d'audit et de contrôle de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a été le dernier à être constitué en 2016 à la suite de diverses recommandations de l'auditeur externe, de l'évaluation externe de la qualité par la Division du contrôle interne et des recommandations figurant dans divers rapports du CCI, notamment l'examen de la gestion et de l'administration à l'ONUDI (JIU/REP/2017/1). Certaines entités des Nations Unies, tels que le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ayant montré la voie en constituant des comités d'audit et de contrôle dans les années 1980 et 1990, respectivement, le système des Nations Unies compte actuellement 18 comités d'audit et de contrôle, qui couvrent 23 des 28 organisations participantes.

35. À l'heure actuelle, cinq organisations participantes n'ont pas constitué de comité d'audit et de contrôle indépendant, malgré les recommandations à cet effet figurant dans les rapports précédents du CCI (JIU/REP/2006/2, JIU/REP/2010/5, JIU/REP/2010/5/Corr.1, JIU/REP/2011/7 et JIU/REP/2016/8). Il s'agit de l'ONUSIDA, de trois institutions spécialisées (OMI, OMT et UPU) et de l'AIEA. Dans le cas de l'UPU, en 2014, la direction exécutive a proposé à l'organe directeur de modifier le mandat et la composition du comité d'audit interne existant afin de le transformer en organe externe indépendant⁸. L'organe directeur a décidé de maintenir le comité en l'état et d'y intégrer les fonctions d'un comité d'audit indépendant⁹. Mais dans son examen de la gestion et de l'administration de l'UPU (JIU/REP/2017/4), le CCI a constaté que le comité était toujours un comité interne dont les membres étaient des fonctionnaires de l'organisation et qui ne respectait ni les bonnes pratiques ni les critères d'indépendance.

⁸ UPU, document CA C 2 2014.1-Doc 7.

⁹ UPU, document CA C 2 2015.1-Doc 7.

36. **L'Inspectrice tient à réitérer les précédentes recommandations du CCI soulignant la nécessité de constituer un comité d'audit et de contrôle dans les entités des Nations Unies qui ne l'avaient pas encore fait, afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'assurer la cohérence et l'harmonisation, si possible, des fonctions de contrôle, conformément aux bonnes pratiques.**

B. Objet

37. Des comités d'audit et de contrôle indépendants et externes sont un élément essentiel de la bonne gouvernance dans les secteurs privé et public car ils contribuent à garantir la fiabilité, l'impartialité et la transparence des informations financières et autres diffusées par les entités qu'ils desservent¹⁰.

38. Dans le système des Nations Unies, les comités d'audit et de contrôle jouent un rôle essentiel en aidant les organes délibérants et directeurs à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle et en les conseillant à cet égard. En outre, certains sont chargés de conseiller et d'aider le chef de secrétariat afin d'améliorer les résultats de l'entité, notamment en ce qui concerne l'efficacité des contrôles internes, la gestion des risques, la gouvernance, l'information financière et les dispositions en matière de déontologie, renforçant ainsi la responsabilité et la transparence.

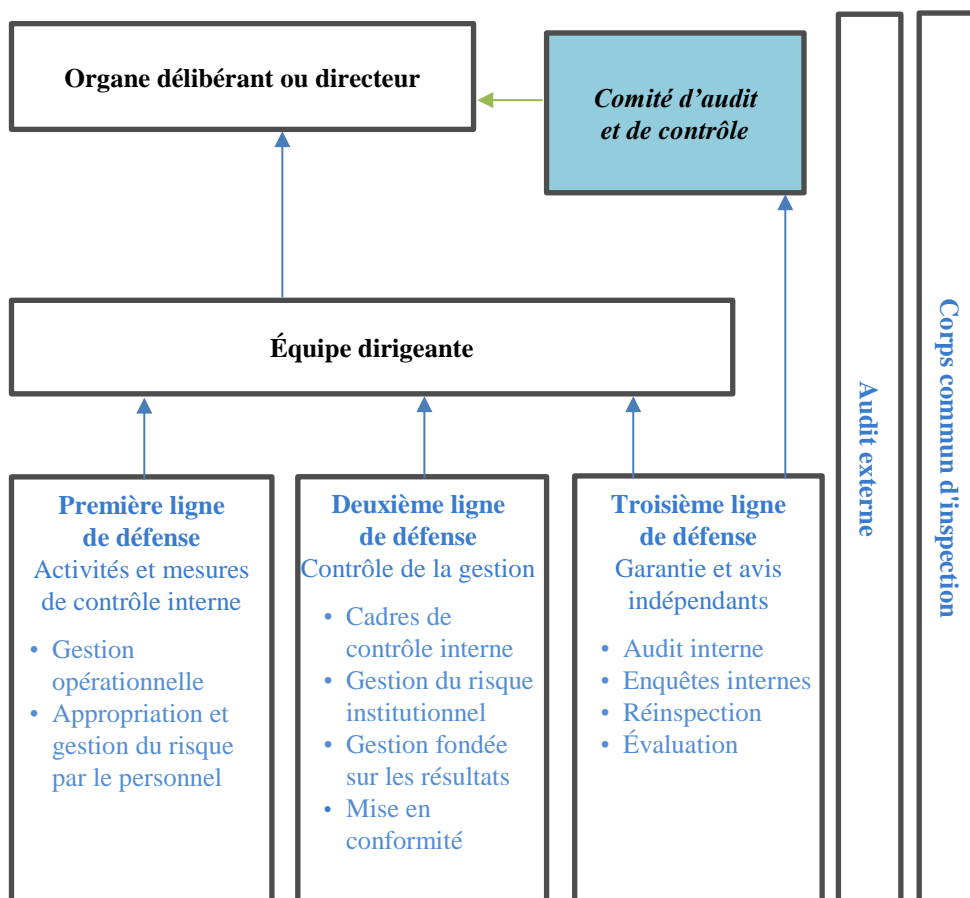
39. Dans le système des Nations Unies, comme le montrent la figure I ci-dessous et le rapport du CCI sur l'état de la fonction d'audit interne (JIU/REP/2016/8), les comités d'audit et de contrôle sont positionnés pour procéder à des examens et donner des conseils sur la troisième ligne de défense du cadre de contrôle interne, tel que défini par l'Institut des auditeurs internes¹¹. La troisième ligne de défense comprend les fonctions de contrôle indépendantes qui donnent, entre autres, une garantie objective de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne. Les deux autres lignes de défense sont la gestion opérationnelle et les fonctions de gestion des risques et de mise en conformité¹².

¹⁰ Par. 20 à 24, JIU/REP/2006/2.

¹¹ Institut des auditeurs internes, « The three lines of defense in effective risk management and control », note d'information de l'Institut, janvier 2013, p. 2.

¹² Voir également Federation of European Risk Management Associations and European Confederation of Institutes of Internal Auditing, « Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 : Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems – Guidance for boards and audit committees », 21 septembre 2010.

Figure I
Les comités d'audit et de contrôle dans l'architecture de gouvernance du système des Nations Unies



Source : Adapté par le CCI pour le système des Nations Unies d'après l'ouvrage de la Fédération des associations européennes de gestion des risques et de la Confédération européenne des instituts des auditeurs internes intitulé « Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 : Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems – Guidance for boards and audit committees », 21 septembre 2010. Voir également l'adaptation précédente dans JIU/REP/2016/8, annexe IV.

C. Cadre juridique

40. Dans le secteur public, le mandat d'un comité d'audit peut être fondé sur de nombreuses sources juridiques. Dans certaines juridictions nationales, les responsabilités d'un comité d'audit et de ses membres sont établies par la législation ou la réglementation. Dans d'autres, le mandat peut être défini dans une politique gouvernementale.

41. Dans le système des Nations Unies, tous les comités d'audit et de contrôle ont été constitués aux termes d'un document écrit (mandat ou charte) qui définit l'objet, le mandat, les responsabilités et les fonctions de contrôle de chaque comité, ce qui constitue une bonne pratique. Toutefois, cet examen a montré que tous les mandats n'étaient pas soumis à l'approbation de l'organe délibérant ou directeur et que certains d'entre eux non seulement différaient par leur contenu, mais aussi ne prévoyaient pas de dispositions spécifiques définissant clairement les fonctions, les compétences et la portée du mandat des comités d'audit et de contrôle.

Critère 1 : Les comités d'audit et de contrôle devraient être constitués en vertu d'un mandat ou d'une charte officiellement approuvé par l'organe délibérant ou directeur de l'entité.

42. Le CCI a constaté que 17 des 18 comités d'audit et de contrôle du système des Nations Unies ayant fait l'objet du présent examen étaient régis par un mandat spécifique, à l'exception du Comité d'audit et de contrôle du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui était régi par une charte. Ce critère était respecté par tous les comités d'audit et de contrôle, ce qui était conforme aux bonnes pratiques.

43. Le tableau 1 montre que le mandat de 12 des comités d'audit et de contrôle est approuvé par l'organe délibérant ou directeur, conformément au critère 1, alors que, dans six entités (Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et UNICEF), le mandat ou la charte du comité de vérification et de contrôle est approuvé par le chef de secrétariat exclusivement. **L'Inspectrice réitère les recommandations antérieures du CCI selon lesquelles le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle devrait être approuvé par les organes délibérants et directeurs, conformément aux bonnes pratiques.**

Tableau 1

Approbation du mandat ou de la charte des 18 comités d'audit et de contrôle à l'étude

<i>Pouvoir d'approbation</i>	<i>Organisation participante</i>
Organe délibérant ou directeur (y compris les organes subsidiaires)	Organisation des Nations Unies, FAO, HCR, OACI, OIT, OMM, OMPI, OMS, ONUDI, PAM, UIT, UNESCO
Chef de secrétariat	FNUAP, ONU-Femmes, PNUD, UNICEF, UNOPS, UNRWA

Source : Réponses au questionnaire du CCI et mandats ou chartes des comités d'audit et de contrôle.

44. En outre, d'après l'analyse de leur mandat ou charte, trois entités (FNUAP, Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et UNOPS) font état de leur comité d'audit et de contrôle dans les dispositions de leur règlement financier et règles de gestion financière. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), pour sa part, a annexé le mandat de son comité à son Règlement financier et ses règles de gestion financière. Le FNUAP y fait expressément référence dans sa politique de contrôle, tandis que le PNUD et l'UNICEF présentent le comité dans le cadre de leur dispositif d'application du principe de responsabilité, ce qui renforce le mandat et le rôle du comité. **Il est recommandé que ces bonnes pratiques soient reproduites dans l'ensemble du système des Nations Unies.**

D. Indépendance du comité d'audit et de contrôle et présentation de rapports

Indépendance

45. L'indépendance, l'impartialité et l'objectivité sont des conditions préalables au bon fonctionnement de tout comité d'audit et de contrôle. Ces principes sont destinés à garantir que toutes les activités associées à l'exercice des fonctions et des responsabilités énoncées dans le mandat ou la charte du comité sont menées de manière indépendante et ne font l'objet d'aucune pression ou influence induite. Selon les critères définis au chapitre I ci-dessus, le comité d'audit et de contrôle devrait être indépendant de la direction et de l'organe délibérant ou directeur ainsi que des États membres, afin d'être objectif et impartial dans l'exercice de ses fonctions de contrôle.

Critère 2 : Les comités d'audit et de contrôle devraient être indépendants et rendre compte à l'organe délibérant ou directeur ainsi qu'au chef de secrétariat de l'entité.

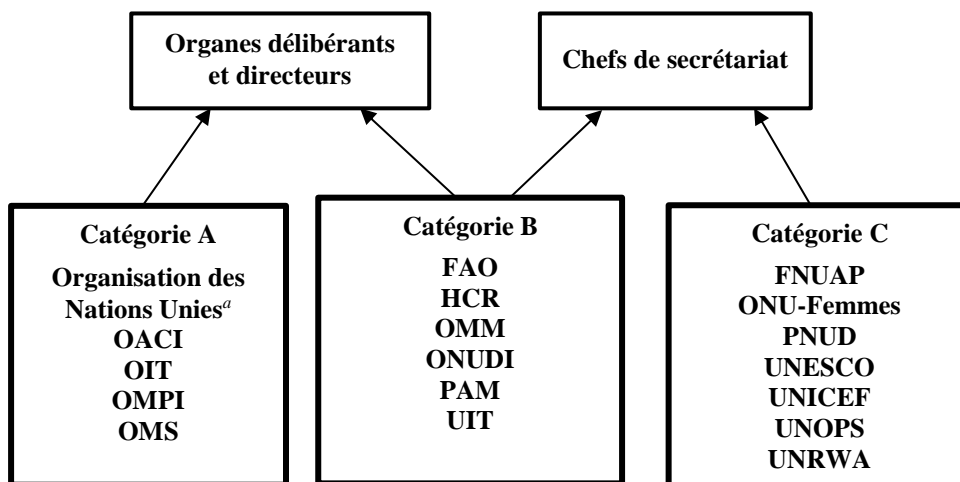
46. L'examen a montré que 16 organisations¹³ semblaient avoir mis en place un comité d'audit et de contrôle dont l'action se conformait au critère d'indépendance. L'OACI et l'UNRWA faisaient exception¹⁴. En outre, le mandat ou la charte des 18 comités analysés contenait des dispositions concernant l'indépendance du comité dans son ensemble, en plus de celle de ses membres. Toutefois, pour assurer l'indépendance, les principes et bonnes pratiques généralement acceptés exigent que les comités d'audit et de contrôle rendent compte à l'organe délibérant ou directeur, qu'ils n'aient pas de responsabilités de gestion exécutive et qu'ils soient composés de membres entièrement indépendants approuvés par l'organe délibérant ou directeur.

Présentation de rapports

47. Conformément aux bonnes pratiques, le comité d'audit et de contrôle devrait établir un rapport annuel sur ses activités, ses conclusions et ses recommandations, à soumettre directement par la présidence du comité à l'organe délibérant ou directeur. La présidence devrait donc se voir offrir la possibilité de présenter le rapport et de répondre aux questions des membres de l'organe délibérant ou directeur. Le présent examen a permis de constater qu'à l'heure actuelle, trois formes de rattachement hiérarchique pouvaient être distinguées, selon que les comités d'audit et de contrôle rendaient compte directement : a) à l'organe délibérant ou directeur (catégorie A) ; b) à l'organe délibérant ou directeur et au chef de secrétariat de l'entité (catégorie B) ; c) ou au chef de secrétariat seulement (catégorie C), comme l'illustre la figure II.

Figure II

Rattachement hiérarchique officiel des 18 comités d'audit et de contrôle aux organes délibérants et directeurs



Source : Réponses au questionnaire du CCI et mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle.

^a Comprend également : ITC, CNUCED, PNUE, ONU-Habitat, ONUDC.

48. La catégorie A comprend les comités d'audit et de contrôle du Secrétariat de l'ONU (CCIQA), de l'OACI, de l'OIT, de l'OMPI et de l'OMS. Ces cinq comités d'audit et de contrôle fournissent des conseils et rendent compte directement à l'organe délibérant ou

¹³ Secrétariat des Nations Unies (y compris également le CCI, la CNUCED, l'ONUDC, ONU-Habitat et le PNUE), FAO, FNUAP, HCR, OIT, OMM, OMPI, OMS, ONUDI, ONU-Femmes, PAM, PNUD, UIT, UNESCO, UNICEF et UNOPS.

¹⁴ À l'OACI, les membres du comité d'audit et de contrôle sont nommés par leurs gouvernements. Pour l'UNRWA, ils sont nommés par le Commissaire général après consultation avec le Directeur du Département des services de contrôle interne.

directeur de leur entité. Conformément à leur mandat, le CCIQA du Secrétariat de l'ONU et les comités de l'OIT et de l'OMPI sont considérés comme des organes subsidiaires de leurs organes délibérants et directeurs (voir annexe II).

49. La catégorie B comprend les comités d'audit et de contrôle de la FAO, du HCR, de l'OMM, de l'ONUDI, du PAM et de l'UIT. Ces comités ont été constitués par les organes délibérants et directeurs des entités qu'ils desservent (le Comité consultatif indépendant de gestion de l'UIT est un organe subsidiaire du Conseil de l'UIT). Ils jouent un double rôle, fournissant des avis et faisant rapport à la fois à l'organe délibérant ou directeur et aux chefs de secrétariat des entités, ce qui est une bonne pratique qui pourrait être reprise dans l'ensemble du système des Nations Unies.

50. La catégorie C comprend les comités d'audit et de contrôle de sept organisations (FNUAP, ONU-Femmes, PNUD, UNESCO, UNICEF, UNOPS et UNRWA). L'analyse de leur mandat ou de leur charte montre qu'ils ont pour objet d'aider et de conseiller le chef de l'entité dans l'exercice de ses responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle, compte tenu à la fois du règlement financier et du statut et règlement du personnel de leur entité (voir annexe II). Leur rôle consultatif est considéré comme une valeur ajoutée contribuant à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la performance des entités. Ces comités ne remplissent pas les critères d'indépendance selon les bonnes pratiques, car ils ne relèvent officiellement que du chef de secrétariat. L'Inspectrice est d'avis que les rapports devraient être présentés non seulement au chef de secrétariat mais aussi à l'organe délibérant ou directeur afin de se conformer aux bonnes pratiques.

51. Les modalités de présentation des rapports des comités des sept entités mentionnées au paragraphe précédent sont reproduites ci-après, telles qu'elles figurent dans leur mandat ou leur charte :

a) Au FNUAP, le rapport annuel du Comité consultatif de surveillance est annexé au rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation, qui est soumis chaque année à l'organe délibérant ou directeur. En outre, le Président du Comité consultatif de surveillance a librement et sans restriction accès au Conseil d'administration et à son président, conformément à l'alinéa c) du paragraphe 24 de la politique de surveillance du FNUAP ;

b) À l'UNICEF, le rapport annuel sur les activités du Comité consultatif pour les questions d'audit figure dans le rapport du Bureau de l'audit interne et des investigations qui est présenté au Conseil d'administration. La présidence du comité est invitée à assister à la réunion du Conseil à laquelle le rapport est présenté ;

c) À ONU-Femmes, au PNUD et à l'UNOPS, les rapports des comités sont mis chaque année à la disposition du Conseil d'administration et, sur demande, la présidence présente le rapport, conformément au mandat du comité. Dans le cas de l'UNESCO, le rapport du comité est transmis au Conseil exécutif par le (la) Directeur(ice) général(e) avec ses observations et la présidence du comité assiste à la réunion à laquelle le rapport est présenté ;

d) À l'UNRWA, le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne présente un rapport annuel au Commissaire général, dans lequel il demande que le rapport soit communiqué à la Commission consultative.

52. Il convient de noter que les normes de bonnes pratiques exigent que le rapport annuel du Comité d'audit et de contrôle – avec ou sans les observations du chef de secrétariat – soit présenté par la présidence du comité à l'organe délibérant ou directeur. La présidence devrait également avoir la possibilité de faire une déclaration liminaire, de fournir des explications et de répondre aux questions des représentant(e)s.

53. En conclusion, il est ressorti de cet examen que, parmi les 18 comités d'audit et de contrôle des organisations participantes, 11 rendaient compte à leur organe délibérant ou directeur et leur donnaient des avis afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle (voir fig. II ci-dessus). Les sept autres comités rendaient compte et fournissaient des avis au chef de secrétariat de leur entité.

54. La recommandation ci-après vise à renforcer l'indépendance des comités d'audit et de contrôle.

Recommandation 1

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit révisé et actualisé d'ici à la fin de 2021, afin qu'il y soit expressément fait mention de l'indépendance du comité et de son rattachement hiérarchique à l'organe délibérant ou directeur.

III. Mandat, rôle et responsabilités des comités d'audit et de contrôle

55. Ces deux dernières décennies, les entités des Nations Unies, face aux pressions exercées par les États membres et les donateurs en faveur d'une plus grande transparence et d'une application renforcée du principe de responsabilité, ont progressivement mis en place des comités d'audit et de contrôle et régulièrement adopté davantage de bonnes pratiques reflétant l'évolution rapide des caractéristiques et des méthodes de travail des comités de contrôle du secteur public.

56. Face au progrès rapide des technologies de l'information et des modalités de gestion des risques ainsi qu'aux attentes accrues à l'égard des politiques et normes de déontologie et des systèmes et efforts de prévention de la fraude, le mandat des comités d'audit et de contrôle a été progressivement élargi, passant d'une forte concentration initiale sur les questions de contrôle interne et d'information financière à une implication beaucoup plus large dans le contrôle de presque tous les aspects du cadre stratégique et redditionnel des entités, notamment la protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles et les mesures de lutte contre la corruption.

Critère 3 : Les comités d'audit et de contrôle devraient examiner les dispositions du mandat, de la charte et du plan d'action ainsi que les ressources concernant la fonction de contrôle interne et donner leur avis à ce sujet.

57. L'analyse du rôle et des responsabilités des comités d'audit et de contrôle au regard de ce critère a reposé non seulement sur les réponses des entités au questionnaire du CCI, mais aussi sur les dispositions figurant dans leur mandat ou leur charte. Il a ainsi été constaté que, si huit comités d'audit et de contrôle¹⁵ satisfaisaient à ce critère, les autres ne s'y conformaient que partiellement.

A. Fonctions de contrôle

Fonctions d'audit interne

58. Ces deux dernières décennies, les comités d'audit et de contrôle ont vu leur rôle évoluer et se sont transformés en organes indépendants s'occupant essentiellement de la surveillance des procédures d'audit et d'information financière. Toutefois, du fait de l'importance croissante de la structure de gouvernance des risques dans le système des Nations Unies, comme dans les secteurs privé et public de manière générale, le contrôle des risques est devenu peu à peu une responsabilité supplémentaire essentielle et indispensable des comités d'audit et de contrôle.

59. Au cours de l'examen, il a été constaté que le mandat ou la charte de l'ensemble des 18 comités d'audit et de contrôle étudiés définissait les responsabilités des comités concernant la fonction de contrôle interne. Ces comités ont pour mandat d'examiner la portée des plans et programmes de travail en matière d'audit interne et de renforcer l'efficacité et l'indépendance de l'audit interne, en veillant à ce que les ressources allouées à la fonction soient à la hauteur de ses responsabilités.

60. La majorité des comités d'audit et de contrôle des organisations participantes apporte une contribution assez importante à la fonction d'audit. Il ressort des réponses reçues que ces comités examinent les dispositions de la charte relatives à l'audit interne et à ses objectifs, les ressources nécessaires aux activités correspondantes, la structure organisationnelle de ces activités ainsi que leur indépendance et leurs résultats, y compris

¹⁵ Les comités du FNUAP, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNWRA.

leur qualité et leur conformité avec les chartes, les procédures et les normes internationales d'audit applicables¹⁶.

61. Le comité d'audit et de contrôle de l'OMM évalue les mécanismes utilisés par le secrétariat pour recommander la nomination d'un auditeur interne, tandis que dans huit organisations (FNUAP, HCR, OACI, OIT, OMPI, ONU-Femmes, PAM et PNUE), les comités sont beaucoup plus impliqués et jouent un rôle plus actif dans la sélection, l'évaluation ou le remplacement des chefs des services d'audit interne et de contrôle.

62. Tous les responsables de l'audit interne interrogés ont confirmé combien leur fonction était facilitée et appuyée par les comités, tant au niveau opérationnel que fonctionnel.

Fonction d'investigation

63. Au cours de l'examen, il a été constaté que l'ensemble des 18 comités d'audit et de contrôle visés dans le présent rapport examinaient la fonction d'investigation et les questions intéressant les enquêtes et donnaient des avis à cet égard, alors que, dans certains cas, leur mandat ou leur charte ne mentionnaient pas expressément cette tâche. Ainsi, le mandat des comités du HCR, de l'OACI, de l'OIT, de l'ONUDI, du PNUD et de l'UIT ne faisaient aucune référence aux responsabilités des comités concernant la fonction d'investigation de leur entité, bien que, dans toutes les entités, des services spécialisés soient chargés des enquêtes.

64. Tous les comités d'audit et de contrôle pour lesquels la surveillance de la fonction d'investigation est prévue dans leur mandat ou leur charte¹⁷ examinent les ressources disponibles pour la fonction d'investigation, à l'exception des comités de l'ONUDI, d'ONU-Femmes, de l'OMPI et de l'OMS. Le mandat des comités d'audit et de contrôle de la FAO, du FNUAP, d'ONU-Femmes et de l'UNOPS précise qu'ils doivent donner leur avis sur la pertinence de la stratégie, des politiques, des normes et des plans de travail en matière d'investigation, tandis que la charte du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF fait état des dispositions à prendre pour assurer l'efficacité des enquêtes et les ressources à prévoir à cet effet. Le mandat ou la charte de ces comités ainsi que de ceux de l'OIT, du PAM, de l'OMM, de l'OMPI, de l'ONUDI, de l'UIT et de l'UNESCO prévoit un rôle consultatif s'agissant de l'indépendance, de l'efficacité et de l'efficience de la fonction d'investigation. L'Inspectrice estime qu'il s'agit là de bonnes pratiques qui devraient être reproduites dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Fonction d'évaluation

65. L'examen a permis de constater que neuf des comités¹⁸ avaient expressément inclus l'examen de la fonction d'évaluation parmi les responsabilités figurant dans leur mandat ou leur charte. Les autres comités considéraient l'examen de la fonction d'évaluation comme faisant partie de leur fonction de surveillance, bien que cela ne soit pas prévu dans leur mandat. Selon ONU-Femmes et l'UNICEF, les comités d'audit et de contrôle examinent également la fonction d'évaluation, bien que ces deux entités disposent d'un comité consultatif indépendant sur l'évaluation. La FAO et l'OIT ont une entité interne spécialisée chargée de l'évaluation. Leurs activités dans ce domaine ne sont pas du ressort du comité d'audit et de contrôle.

66. Au cours des entretiens, l'Inspectrice a été informée par certain(e)s fonctionnaires qu'au vu des dispositions actuelles ils étaient réticents à transférer la responsabilité du contrôle de l'évaluation d'un comité spécialisé au comité d'audit et de contrôle, dont la composition n'était pas, par nature, adaptée à cette tâche.

¹⁶ Secrétariat des Nations Unies, FAO, FNUAP, HCR, OACI, OIT, OMM, OMPI, PAM, PNUD, UIT, UNESCO et UNICEF.

¹⁷ Les comités du Secrétariat des Nations Unies, de la FAO, du FNUAP, de l'OMPI, de l'OMS, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNOPS.

¹⁸ Les comités du FNUAP, de l'OACI, de l'OMPI, de l'OMS, d'ONU-Femmes, du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNRWA.

67. En revanche, certain(e)s des autres fonctionnaires interrogé(e)s ont estimé que l'inclusion d'un mandat limité concernant la fonction d'évaluation parmi les responsabilités courantes du comité d'audit et de contrôle améliorerait la performance de l'entité en renforçant le mandat de surveillance des comités. En outre, une telle disposition permettrait d'éviter les doubles emplois et les chevauchements dans les plans de travail du comité d'audit et de contrôle et du comité d'évaluation. De l'avis d'autres fonctionnaires, elle renforcerait l'efficacité-coût et améliorerait la coordination et la cohérence des activités des comités d'audit et de contrôle dans le système des Nations Unies. L'Inspectrice partage cet avis, au vu du caractère unique de la situation de l'entité concernée. En fait, compte tenu de la diversité des missions, des mandats et des activités opérationnelles de chaque entité, il ne saurait y avoir un modèle unique pour l'ensemble des mécanismes de gouvernance et de contrôle.

68. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer les fonctions de contrôle interne et accroître l'efficacité et la cohérence.

Recommandation 2

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit révisé d'ici à la fin de 2021, afin qu'y figurent toutes les fonctions de contrôle interne qui font partie, le cas échéant, des responsabilités et activités de ce comité.

Audit externe

69. Il importe de souligner que les entités des Nations Unies présentent des caractéristiques particulières influant sur les dispositions relatives à leurs comités d'audit et de contrôle qui ne sont pas présentes dans le secteur public. Le rôle des comités en matière d'audit externe est limité car les auditeurs externes sont totalement indépendants et choisis par les organes délibérants parmi le personnel des institutions supérieures nationales de contrôle des finances publiques. Les principales responsabilités des comités consistent à répertorier les risques mis en évidence par les rapports des auditeurs externes, à attirer l'attention de la direction et de l'organe délibérant sur les préoccupations recensées, à examiner la suite donnée par la direction aux observations et recommandations formulées et à échanger des vues avec les auditeurs externes, afin d'éviter tout chevauchement entre l'audit interne et externe. En fait, la plupart des comités d'audit et de contrôle examinés surveillent la mise en application par la direction des recommandations des audits externes.

B. Mécanismes de contrôle interne et gestion des risques

Critère 4 : Les comités d'audit et de contrôle devraient examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne de l'entité, y compris la gestion du risque institutionnel, et donner leur avis à ce sujet.

70. Procéder à l'examen des mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques et fournir des avis à ce sujet – tâches qui sont généralement considérées comme faisant partie intégrante du système de contrôle interne – constituent des responsabilités habituelles de tous les comités d'audit et de contrôle examinés. Ceux-ci sont déjà en effet chargés de fournir : a) des avis en matière de contrôles internes et de gestion du risque institutionnel ; b) des avis sur les déficiences, les irrégularités et l'exposition aux risques imputables aux faiblesses du système de contrôle interne ; et c) des avis sur la cybersécurité.

71. Les comités d'audit et de contrôle du Secrétariat de l'ONU, du FNUAP, du HCR, de l'OACI, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, de l'UIT et de l'UNESCO ont indiqué qu'ils pouvaient avoir à connaître des déficiences, des irrégularités et de l'exposition aux risques, ce qui était conforme aux critères de bonnes pratiques définis par le CCI. Les risques liés à la cybersécurité font l'objet d'un examen par les comités d'audit et de contrôle de certaines

entités, mais cette tâche n'est pas encore prévue dans certains mandats. Seul le mandat du Comité d'audit et de contrôle de l'UNESCO satisfait aux trois éléments de ce critère.

72. Dans la pratique, les comités d'audit et de contrôle de certaines entités, bien que ce ne soit pas nécessairement énoncé dans leur mandat ou leur charte, procèdent déjà à un examen des risques associés, qui pourrait être étendu au contrôle des activités visant à réduire les cyber-risques. Toutefois, les fonctionnaires interrogé(e)s ont souligné que les comités avaient besoin d'une expertise spécialisée pour superviser ces questions, ce qui représentait un défi compte tenu du large éventail de compétences déjà demandées à leurs membres.

73. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité et l'efficacité des entités.

Recommandation 3

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que l'examen du système de contrôle interne et de la gestion des risques soit inscrit dans le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité d'ici à la fin de 2021, afin que toute l'attention voulue soit prêtée aux déficiences du contrôle interne et aux risques émergents.

C. Comptabilité, information financière et réglementation

74. La responsabilité centrale des entités des Nations Unies en matière financière est essentiellement double : elle concerne à la fois la comptabilité et l'information financière.

Critère 5 : Les comités d'audit et de contrôle devraient donner des avis à l'organe délibérant ou directeur sur les incidences opérationnelles pour l'entité des problèmes et tendances ressortant des états financiers de l'entité et des rapports de l'auditeur externe ainsi que sur l'adéquation des politiques comptables et des pratiques de divulgation.

75. Cette analyse est fondée sur les dispositions suivantes du mandat ou de la charte des comités d'audit et de contrôle, qui sont considérées comme de bonnes pratiques conformément aux principes et normes internationaux : a) examen des états financiers, auquel procèdent les 18 comités d'audit et de contrôle ; b) examen des politiques comptables et financières, qui est entrepris par 10 des comités ; et c) examen des modifications apportées au Règlement financier et aux règles de gestion financière, auquel ne procèdent que cinq des comités.

76. En outre, les comités du FNUAP, d'ONU-Femmes, du PNUD et de l'UNOPS ont pour mandat d'examiner les questions de gouvernance, de développement et de gestion des systèmes informatiques qui ont une incidence sur la gestion et l'information et de donner des avis à ce sujet. Il s'agit là d'une bonne pratique dont on pourrait s'inspirer dans l'ensemble du système des Nations Unies, le cas échéant. Ces dispositions relatives à l'examen de la gestion financière semblent être particulièrement appropriées et prospectives, compte tenu des problèmes croissants de cybersécurité, et devraient donc, de l'avis de l'Inspectrice, être reprises par d'autres comités d'audit et de contrôle du système des Nations Unies.

77. Conformément aux bonnes pratiques déjà appliquées par certains des comités d'audit et de contrôle examinés ainsi qu'aux recommandations antérieures pertinentes du CCI, les dispositions du mandat ou de la charte concernant les avis à donner sur les états et rapports financiers devraient prévoir la fourniture d'avis et d'orientations sur toute modification importante des politiques, présentations et publications comptables et financières connexes ainsi que sur tout changement proposé au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

D. Déontologie

78. La fonction de déontologie a été institutionnalisée dans presque toutes les entités des Nations Unies depuis la publication de la circulaire ST/SGB/2007/11 du Secrétaire général. Les politiques et procédures déontologiques prennent de plus en plus d'importance en tant qu'éléments clés du dispositif d'application du principe de responsabilité du système des Nations Unies.

Fonction de déontologie

Critère 6 : Les comités d'audit et de contrôle devraient examiner la fonction de déontologie et donner leur avis à ce sujet.

79. Au cours de l'examen, il a été constaté que le mandat de trois des 18 comités d'audit et de contrôle (les comités du Secrétariat de l'ONU, du HCR et de l'ONUDI) n'incluait pas la fonction de déontologie dans leur domaine de compétence, même si cette fonction était bien établie dans leurs entités respectives (voir tableau 2). Il est recommandé que la fonction de déontologie soit incluse dans le mandat de ces comités d'audit et de contrôle afin de se conformer aux bonnes pratiques.

80. S'agissant du Secrétariat de l'ONU, il convient de souligner que, pour donner suite à la résolution 71/263 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a proposé des mesures visant à renforcer l'indépendance du Bureau de la déontologie, notamment la présentation directe par le Bureau d'un rapport annuel à l'Assemblée générale, conformément à la pratique du Bureau des services de contrôle interne et à la recommandation du CCI ; et la création d'une nouvelle filière permettant de faire remonter l'information au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, afin que celui-ci donne des orientations sur les programmes de travail du Bureau et évalue les résultats de son chef, l'objectif étant de garantir un fonctionnement plus indépendant (A/73/89, par. 94 a) et b)). **L'Inspectrice se félicite de ces mesures importantes et invite l'Assemblée générale à les approuver afin de renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

81. Il importe de noter que de nouvelles dispositions ont été ajoutées au mandat des comités d'audit et de contrôle de l'OACI et de l'OMPI lors des révisions de 2017 et 2018, respectivement. Les comités d'audit et de contrôle de ces deux entités participent à la procédure de nomination et de révocation du responsable de la déontologie, ce qui est conforme aux bonnes pratiques.

82. L'analyse a révélé que la déontologie figure en permanence au programme de travail des comités d'audit et de contrôle de plusieurs entités des Nations Unies. Toutefois, certains responsables de la déontologie ont indiqué qu'ils n'avaient pas eu l'occasion de rencontrer en privé les membres du comité aussi régulièrement que les responsables du contrôle interne.

83. **Compte tenu de l'importance de la déontologie pour la culture et la réputation des entités des Nations Unies ainsi que de la nécessité pour cette fonction de rester indépendante de la direction, l'Inspectrice estime que la collaboration entre les fonctionnaires en charge des questions de déontologie et les membres du comité d'audit et de contrôle devrait être institutionnalisée et rendue plus visible, le cas échéant.**

E. Activités de prévention de la fraude

Critère 7 : Les comités d'audit et de contrôle devraient examiner les systèmes mis en place et les mesures prises par l'entité pour prévenir la fraude et donner leur avis à ce sujet.

84. Au cours de l'examen, il a été constaté que la prévention de la fraude avait récemment été incluse dans les attributions de certains comités d'audit et de contrôle. Deux éléments de leur mandat ou charte concernent : a) la prévention de la fraude ; et b) la protection des lanceurs d'alerte. Il ressort de l'analyse que le mandat de 5 des 18 comités d'audit et de contrôle examinés¹⁹ ne mentionne pas les activités de lutte contre la fraude et les systèmes connexes et que le mandat ou la charte de 6²⁰ d'entre eux ne fait pas référence à leur rôle de contrôle concernant la politique de protection des lanceurs d'alerte et les dispositions à prendre à cet égard. Certaines entités ont indiqué que, bien que le mandat ne le précise pas, leurs comités d'audit et de contrôle ont examiné ces politiques.

85. Le mandat de 11 comités d'audit et de contrôle²¹ répond à ce critère de bonne pratique, alors que pour les autres comités l'examen a révélé que leur mandat ne contenait pas de dispositions relatives à la prévention de la fraude et à la protection des lanceurs d'alerte, bien que l'importance de ces activités ait été soulignée dans un rapport récent du CCI (JIU/REP/2018/4).

86. La recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer le dispositif d'application du principe de responsabilité des entités des Nations Unies.

Recommandation 4

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, sérieusement envisager d'inscrire d'ici à la fin de 2021 le contrôle de la fonction de déontologie et des activités de lutte contre la fraude dans la version révisée du mandat ou de la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité, afin de renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité, à condition que ledit comité satisfasse au critère d'indépendance.

F. Coordination des activités de contrôle

87. Une coordination et une collaboration efficaces sont indispensables au succès d'une entité. L'exactitude de l'information et sa diffusion auprès des parties prenantes (auditeurs internes et externes, direction et organe délibérant ou directeur) sont essentielles à l'efficacité, l'efficience et la crédibilité.

Critère 8 : Les comités d'audit et de contrôle devraient renforcer la communication et la coopération entre les parties prenantes, les auditeurs externes et internes, la direction et l'organe délibérant ou directeur.

88. Les comités d'audit et de contrôle indépendants devraient être chargés de veiller à ce que les activités de contrôle soient correctement coordonnées au sein de l'entité. En outre, une communication ouverte et des consultations informelles stimuleraient la collaboration et la coopération entre les acteurs qui partagent les responsabilités de supervision. Le mandat ou la charte de certains comités d'audit et de contrôle indépendants du système des Nations Unies prévoit que les activités de contrôle doivent être coordonnées entre les fonctions d'audit interne et externe.

89. En tant qu'organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations Unies, le CCIQA est le seul comité d'audit et de contrôle du système des Nations Unies qui a pour mandat de conseiller l'Assemblée générale sur la coopération entre les organes de contrôle interne et externe de l'Organisation (le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes et le CCI, y compris leurs réunions tripartites) et de faire des propositions sur les mesures à prendre pour renforcer et faciliter cette coopération. Il s'agit

¹⁹ Les comités du Secrétariat de l'ONU, de l'OIT, de l'OMS, de l'ONUDI et de l'UIT.

²⁰ Les comités du Secrétariat de l'ONU, de l'OIT, de l'OMS, de l'ONUDI, de l'UIT et de l'UNICEF.

²¹ Les comités de la FAO, du FNUAP, de l'OACI, de l'OMM, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNOPS et de l'UNRWA.

d'une bonne pratique, étant donné l'importance de la communication et de la coordination entre tous les intervenants. **En ce qui concerne l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre les fonctions de contrôle interne et externe, les organes délibérants et directeurs devraient envisager de confier un rôle consultatif à cet égard au comité d'audit et de contrôle de leur entité.**

IV. Composition des comités et modalités de nomination de leurs membres

90. La performance d'un comité d'audit et de contrôle dépend de la performance de chacun de ses membres. La sélection de membres disposant des qualifications requises est donc un facteur déterminant de l'exécution du mandat du comité. Les membres devraient être en mesure d'apporter chacun une contribution de poids, la diversité de leurs antécédents et de leurs points de vue étant souhaitable pour améliorer l'éventail des compétences du comité.

91. Dans le secteur privé, la composition des comités d'audit est strictement réglementée et les membres doivent se conformer aux lois et règlements applicables. Dans les administrations publiques du monde entier, les comités d'audit faisant partie intégrante des efforts déployés par les États pour assurer une gestion rigoureuse des fonds publics et l'obligation de rendre compte de leur utilisation, leur composition est également strictement réglementée.

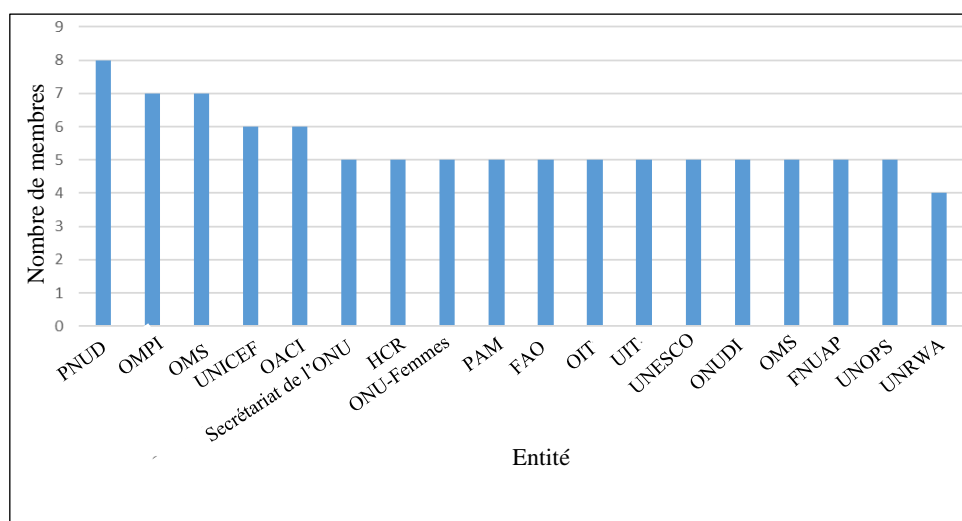
92. Les caractéristiques de la composition des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies, y compris les modalités de sélection et de nomination de leurs membres, sont définies dans leur mandat ou leur charte.

A. Composition des comités

93. Selon une étude globale de l'Institut des auditeurs internes sur les comités d'audit indépendants dans les organismes du secteur public, les comités d'audit comptent généralement entre trois et huit membres, les comités d'audit classiques en comptant quatre ou cinq²². Toutefois, dans la pratique, la composition d'un comité d'audit et de contrôle dépend de divers facteurs, tels que la taille, la complexité et les responsabilités de l'organisme ainsi que le degré de participation du comité aux activités de contrôle.

94. Dans le système des Nations Unies, la taille du comité d'audit et de contrôle varie selon la taille, la mission et la structure de gouvernance de l'entité, comme indiqué à la figure III. Par exemple, les comités d'audit et de contrôle de l'OMM, de l'OMPI et du PNUD sont ceux qui comptent le plus grand nombre de membres, malgré les grandes différences de mandat et de taille de ces entités.

Figure III
Nombre de membres des 18 comités indépendants d'audit et de contrôle étudiés



Source : Réponses au questionnaire du CCI.

²² « Global public sector insight », p. 10.

Représentation géographique et équilibre entre les sexes

95. Le mandat ou la charte de tous les comités d'audit et de contrôle examinés, à l'exception de celui de l'UNRWA, indique que la représentation géographique doit être prise en compte dans la composition des comités. Pour certains d'entre eux (tels que ceux de l'OIT et de l'UIT), il mentionne également la représentation de pays développés comme de pays en développement, ce qui est une bonne pratique.

96. Sur la base des réponses reçues au questionnaire du CCI, toutes les entités prennent en compte l'équilibre entre les sexes dans la composition de leurs comités d'audit et de contrôle, ce qui est considéré comme une bonne pratique. Néanmoins, tous les mandats ou chartes ne contiennent pas de dispositions sur cette question.

97. Bien que la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes soient importants et doivent être pris en compte, le cas échéant, tous les président(e)s des organes délibérants et directeurs interrogé(e)s ont confirmé que la priorité devrait être accordée aux compétences et à l'expertise requises pour répondre aux besoins de l'entité.

Critères applicables au choix des membres des comités d'audit et de contrôle

98. Les exigences en matière de qualifications et de compétences dépendent des responsabilités dont doivent s'acquitter les comités d'audit et de contrôle. Outre les exigences professionnelles, des qualités personnelles, notamment l'indépendance, l'objectivité, l'impartialité et l'intégrité, ainsi qu'une éthique rigoureuse et de solides compétences en communication, sont requises. Étant donné que les membres des comités ont pour mandat d'assurer la surveillance des pratiques de gestion dans des domaines clés de la gouvernance, les critères de sélection devraient être bien définis dans le mandat ou la charte.

Critère 9 : Les critères applicables au choix des membres des comités d'audit et de contrôle devraient être clairement définis dans le mandat ou la charte.

Qualités et qualifications personnelles

99. D'après certains des mandats ou chartes des comités d'audit et de contrôle étudiés, les membres du comité ne sont pas tenus personnellement responsables des avis donnés par le comité dans son ensemble dans l'exercice de ses responsabilités. De ce fait, il est essentiel qu'avant leur nomination, les candidats fassent l'objet d'une vérification de leurs antécédents et qu'il leur soit demandé de communiquer des extraits de casier judiciaire et de faire connaître les conflits d'intérêts et de fonctions passés ou actuels. De plus, les membres du comité doivent agir de façon professionnelle et éthique à titre personnel et privé et être indépendants de l'entité afin d'être objectifs et impartiaux.

100. Dans la plupart des mandats ou chartes des 18 comités d'audit et de contrôle examinés, il est souligné que les membres ne doivent pas avoir de responsabilités décisionnelles dans l'entité et doivent être extérieurs à celle-ci ; ils ne doivent pas non plus solliciter d'instructions auprès d'un gouvernement ou d'une autre autorité extérieure ou non à l'entité à laquelle leur comité appartient, ni en recevoir²³. Il est également impératif qu'ils consacrent suffisamment de temps et d'énergie aux travaux des comités et, idéalement, les contraintes de temps devraient être précisées dans la procédure de sélection des membres.

101. Les résultats de l'analyse du mandat ou de la charte des 18 comités d'audit et de contrôle ainsi que l'étude des réponses au questionnaire du CCI montrent que l'indépendance des membres des comités d'audit et de contrôle est requise dans les 18 entités et qu'un « délai d'incompatibilité » est imposé avant qu'un membre du personnel ne puisse rejoindre le comité d'audit et de contrôle de son entité. Ce délai varie d'un à

²³ Dans ceux du Secrétariat de l'ONU, de la FAO, du FNUAP, du HCR, de l'OACI, de l'OIT, de l'OMM, de l'OMPI, de l'ONUDI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UIT, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNOPS.

cinq ans et est inscrit dans le mandat ou la charte de 14 comités²⁴. Il est appliqué également par quatre entités aux membres des comités d'audit externe qui souhaitent présenter une candidature à un emploi dans ces entités²⁵. L'obligation de présenter une déclaration d'intérêt et une déclaration de situation financière figure dans le mandat ou la charte de 15 des comités. Ces principes sont considérés comme de bonnes pratiques qu'il convient de reproduire dans l'ensemble des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies.

Exigences professionnelles

102. La plupart des exigences professionnelles concernent l'expertise et l'expérience dans les domaines de la finance, de la comptabilité, de la gestion du risque ou de l'audit. Étant donné que plusieurs comités d'audit et de contrôle donnent régulièrement des avis sur des travaux programmatiques et scientifiques plus techniques, d'autres compétences et qualifications techniques, telles que des compétences en matière de déontologie et de conformité, ainsi que des connaissances sur les activités de l'entité peuvent également être requises.

103. Dans le mandat ou la charte de 10 des comités examinés²⁶, il est souligné que l'expérience requise doit avoir été acquise au plus haut niveau. Le mandat de quatre comités seulement²⁷ précise que l'expérience du système des Nations Unies, ou une autre expérience internationale ou intergouvernementale, est également une condition pour devenir membre. Le mandat de quelques comités indique que cette expérience doit être récente pour s'assurer que les candidats sont au fait des dernières évolutions dans leur domaine d'expertise. La compréhension du mandat, de la culture, du cadre juridique et de l'environnement extérieur de l'entité est également une nécessité pour certaines entités où les compétences techniques et la connaissance pratique du secteur ou de l'activité scientifique concerné sont importantes, comme c'est le cas pour l'OMM, l'OMPI et l'UIT.

104. Les fonctionnaires interrogé(e)s ont indiqué qu'il était très important pour l'efficacité du comité d'audit et de contrôle que son (sa) président(e) fasse preuve de leadership, car il (elle) représentait le comité et était chargé(e) de prendre de nombreuses initiatives et mesures. Le (la) président(e) de la majorité des comités examinés est élu(e) par ses pairs, tandis que dans quelques entités, il (elle) est nommé(e) par le chef de secrétariat (voir annexe III).

105. Il a été observé que certains membres des comités d'audit et de contrôle siègent simultanément à plus d'un de ces comités dans le système des Nations Unies. Pour autant qu'ils(elles) ne se livrent à aucune activité pouvant nuire à leur indépendance et qu'ils(elles) puissent consacrer suffisamment de temps à tous leurs engagements, les fonctionnaires et les président(e)s interrogé(e)s ont indiqué que siéger à plusieurs comités parallèlement donnait la possibilité aux membres concernés d'enrichir leur expérience et favorisait l'échange d'idées et de bonnes pratiques entre les membres des comités.

B. Modalités de sélection et de nomination des membres

Modalités de recherche et de sélection des candidats

106. Au cours de l'examen, il a été constaté que les modalités de sélection n'avaient pas été formalisées dans la plupart des entités des Nations Unies. Il a également été constaté que six organisations participantes (HCR, OIT, OMM, ONUDI, PAM et UIT) avaient publié des instructions sur la procédure à suivre lorsqu'un poste devenait vacant dans leurs comités. Parmi les modalités retenues figuraient des annonces externes, un appel à candidatures auprès des États membres et le recrutement d'une agence externe spécialisée

²⁴ Les comités du Secrétariat de l'ONU, de la FAO, du FNUAP, du HCR, de l'OACI, de l'OIT, de l'OMM, de l'ONUDI, d'ONU-Femmes, du PAM, de l'UIT, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNRWA.

²⁵ FNUAP, OIT, PAM et UIT.

²⁶ Les comités du HCR, de l'OACI, de l'OIT, de l'OMPI, de l'OMS, de l'ONUDI, du PAM, de l'UIT, de l'UNESCO et de l'UNICEF.

²⁷ Les comités de l'OIT, de l'OMPI, de l'UNESCO et de l'UNOPS.

dans le filtrage des candidatures et la préparation d'une liste restreinte de candidats. Le CCI a été informé que les membres actuels du Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion de l'UIT avaient été choisis sur la base du document décrivant la procédure de sélection annexé à la résolution par laquelle la Conférence de plénipotentiaires de l'UIT avait créé le comité (Résolution 162 (Rév. Busan, 2014), appendice B). Il s'agit, semble-t-il, d'une bonne pratique, mais qui peut toutefois avoir des répercussions financières pour certaines entités. De l'avis du CCI, les entités des Nations Unies devraient donc s'appuyer sur une procédure de sélection à l'échelle du système pour trouver des candidats qualifiés qui seraient ensuite inscrits sur une liste de candidats et de candidates présélectionné(e)s par l'entité pour pourvoir les postes vacants sur la base des compétences générales et des critères pertinents, notamment l'équilibre entre les sexes et la représentation géographique.

107. Aux termes du mandat des comités d'audit et de contrôle du HCR et de l'OIT, l'évaluation des candidats et des candidates doit être effectuée par une société spécialisée du secteur privé. Dans la pratique, l'OMS et l'UIT font de même, bien que cela ne figure pas dans le mandat de leurs comités. Dans les autres entités, les candidats sont évalués de manière différente, y compris par l'organe délibérant ou directeur ou par un jury de sélection constitué en interne.

108. L'Inspectrice estime que toute procédure de sélection devrait être fondée sur la transparence, le professionnalisme, l'intégrité, la compétitivité et l'égalité des chances pour tous, conformément aux bonnes pratiques.

Approbation et nomination de nouveaux membres

109. Selon les bonnes pratiques, la procédure de sélection devrait être fondée sur le mérite, eu égard aux qualifications professionnelles et personnelles requises, et devrait être ouverte, de large portée et transparente. La sélection finale des candidats devrait être rigoureuse, objective, fondée sur le mérite et approuvée par l'organe délibérant ou directeur auquel est rattaché le comité d'audit et de contrôle, conformément aux bonnes pratiques. Toutefois, il ressort de l'analyse des dispositions du mandat ou de la charte des 18 comités d'audit et de contrôle concernant la procédure d'approbation finale et de nomination que cette pratique n'était pas appliquée par toutes les organisations participantes examinées²⁸. Certains organes délibérants et directeurs nomment les membres des comités d'audit et de contrôle qui leur font rapport directement ou par l'intermédiaire de leurs comités permanents ; d'autres nomment également les membres des comités qui ont un double rattachement hiérarchique (voir fig. II). En revanche, pour les comités d'audit et de contrôle qui ne relèvent que du chef de secrétariat, les membres sont également nommés par ce dernier.

110. Afin de préserver l'indépendance des membres des comités et de renforcer leur aptitude à aider et conseiller les organes délibérants et directeurs, il est recommandé que ces derniers, sur la base des informations fournies par les chefs de secrétariat, examinent et approuvent la sélection finale des membres du comité d'audit et de contrôle de leur entité.

111. La majorité des président(e)s des comités d'audit et de contrôle et des haut(e)s fonctionnaires interrogé(e)s ont indiqué que la participation du chef de secrétariat et de l'organe délibérant ou directeur à l'approbation finale et à la nomination des nouveaux membres des comités eu égard à l'expérience requise, aux qualifications personnelles, à une représentation géographique équitable et à l'égalité des sexes, le cas échéant, permettrait d'éviter toute ingérence politique ou conflit d'intérêts dans le comité.

112. L'Inspectrice est d'avis que le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies devrait être modifié pour y inclure des dispositions relatives à la sélection et à la nomination des nouveaux membres. Idéalement, ces dispositions devraient prévoir un effort actif d'information pour

²⁸ Les membres du Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation de l'OACI sont nommés par leurs gouvernements respectifs, qui couvrent également leurs frais de voyage, y compris les indemnités journalières de subsistance. Les membres du Comité consultatif pour les questions de contrôle interne de l'UNRWA sont choisis et nommés par le (la) Commissaire général(e), en consultation avec le (la) Directeur(rice) du Département des services de contrôle interne.

solliciter des candidats, en tenant compte des procédures opérationnelles permanentes, de l'équilibre entre les sexes et de la représentation géographique, le cas échéant.

113. La recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer et d'accroître l'efficacité des comités d'audit et de contrôle.

Recommandation 5

Pour répondre aux besoins des entités des Nations Unies, leurs organes délibérants et directeurs devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, envisager de réviser et d'actualiser le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité, afin qu'y soient décrites les compétences et qualifications professionnelles dont doivent disposer les membres de celui-ci, notamment un panachage équilibré d'expériences dans les secteurs public et privé à un haut niveau de responsabilité et, de préférence, une bonne compréhension de la structure et du fonctionnement du système des Nations Unies et des organisations intergouvernementales et internationales.

C. Initiation formelle

114. Pour se familiariser avec le but, le mandat, les objectifs et la culture de l'entité, les nouveaux membres du comité d'audit et de contrôle devraient pouvoir bénéficier d'une initiation formelle. Or, au cours de l'examen, il a été constaté que cette initiation se faisait essentiellement de manière informelle et n'était pas bien définie ou structurée dans l'ensemble des entités des Nations Unies examinées. Seules trois d'entre elles (OMM, OMPI et PAM) prévoient dans le mandat de leurs comités une session formelle d'initiation ; les autres proposent une session d'initiation de ce type aux membres de leur comité, même si elle n'est pas prévue dans leur mandat ou leur charte. En fait, il ressort des réponses des organisations participantes que les membres des comités participent à une séance d'information, au cours de laquelle ils reçoivent notamment un dossier contenant des documents de base essentiels. Certaines entités, telles que le FNUAP, l'OIT, l'OMS, l'ONUDI, l'UNESCO et l'UNICEF conservent tous les documents publiés depuis la création de leur comité sur un site Web dédié.

115. Dans certaines entités²⁹, la plupart des réunions d'initiation aux activités de base sont organisées par les secrétariats des comités d'audit et de contrôle, tandis que les réunions d'information sur les questions de fond sont prises en charge par les responsables des principaux départements. Outre les réunions d'information organisées au siège, le HCR, l'OMS, l'OIT et ONU-Femmes ont organisé des missions sur le terrain et des visites régionales pour les membres de leur comité d'audit et de contrôle.

116. L'Inspectrice considère qu'une initiation formelle est très importante car elle permet aux nouveaux membres des comités d'audit et de contrôle de se familiariser avec la culture et les objectifs de l'entité, ainsi qu'avec ses activités opérationnelles, dès qu'ils entrent dans le comité. Il est donc recommandé que les sessions d'initiation soient formalisées conformément aux bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies.

²⁹ Secrétariat de l'ONU, OACI, OIT, OMM, OMS, OMPI, ONUDI, PAM, PNUD, UIT, UNICEF et UNOPS.

V. Compétences et mode de fonctionnement des comités d'audit et de contrôle

117. Deux caractéristiques principales concernant le mode de fonctionnement distinguent les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies des comités d'audit des secteurs public et privé nationaux et internationaux : la rémunération et l'étendue des compétences des comités, qui sont limitées par les prérogatives et le caractère souverain des États membres.

A. Compétences des comités d'audit et de contrôle

Pratiques actuelles du système des Nations Unies

118. Le comité d'audit et de contrôle devrait disposer de toutes les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités. Les compétences des comités dans l'accomplissement de leur mission découlent de leur document constitutif, soit le mandat ou la charte. Les comités d'audit et de contrôle devraient avoir un accès sans restriction aux fonctionnaires et aux non-fonctionnaires de l'entité et à toute information pertinente qu'ils jugent nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions.

Droit d'accès sans restriction à l'information et à toutes les catégories de personnel

119. Le mandat ou la charte de 10 des comités d'audit et de contrôle³⁰ examinés précise que les comités ont pleinement accès aux dossiers, données et rapports, utilisant indifféremment les termes « sans restriction » et « sans entrave ». Certains mandats soulignent que les informations recherchées et obtenues pourraient revêtir un caractère confidentiel et privilégié. Le mandat du Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion de l'UIT précise que le comité peut avoir accès à tous les dossiers d'audit externe et d'audit interne.

Possibilité de faire appel à des experts extérieurs indépendants

120. Le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle de 10 organisations participantes³¹ indiquent que ces dernières peuvent s'assurer les services de conseils ou de spécialistes indépendants ou faire appel aux autres conseils et spécialistes professionnels indépendants qu'elles jugent nécessaires pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions. Bien que le mandat ou la charte ne contienne normalement pas de dispositions budgétaires spécifiques pour le financement de tels services, on peut supposer que les entités concernées ont une obligation implicite de prendre à leur charge les coûts correspondants.

Suivi et contrôle de l'application des recommandations relatives au contrôle interne et externe

121. Conformément à leur mandat ou à leur charte, tous les comités d'audit et de contrôle examinés sont chargés de suivre l'application par la direction des recommandations formulées par les entités de contrôle interne et externe. L'analyse des rapports sur les activités des comités d'audit et de contrôle et des réponses des organisations participantes montre que tous les comités suivent l'application de leurs propres recommandations et en rendent compte. Il ressort du présent examen que 11 comités ont suivi les progrès accomplis par l'administration dans l'application des recommandations du CCI. En outre, tous les comités examinés assurent le suivi du respect par la direction des recommandations des audits externes (voir tableau 2).

122. Les recommandations des audits internes sont suivies par tous les comités d'audit et de contrôle, de même que l'état d'application des recommandations des fonctions d'investigation internes. Il ressort de cet examen que 9 comités seulement ont suivi

³⁰ FAO, FNUAP, OIT, OMPI, PAM, PNUD, UIT, UNESCO, UNICEF et UNOPS.

³¹ FAO, FNUAP, OMM, OMS, OMPI, PAM, UNICEF, UIT, UNOPS et UNRWA.

l'application des recommandations relatives à l'évaluation et 10 ont suivi l'état d'avancement des recommandations formulées par le bureau de la déontologie (voir tableau 2).

123. Dans ce contexte, l'Inspectrice est d'avis que tous les comités devraient surveiller et suivre l'application de toutes les recommandations des audits internes et externes, y compris celles du CCI, afin d'améliorer la cohérence et la performance des entités.

Tableau 2

Suivi par les comités d'audit et de contrôle de l'application par la direction des recommandations formulées dans le cadre des fonctions de contrôle

Comités d'audit et de contrôle des organisations participantes	Rattachement hiérarchique des comités	Suivi par les comités d'audit et de contrôle des recommandations ayant pour origine :						
		Les Comités d'audit et de contrôle	Le Corps commun d'inspection	Les audits externes	Les audits internes	La fonction d'investigation	La fonction d'évaluation	La fonction de déontologie
Secrétariat de l'ONU	■	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
PNUD	✕	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
FNUAP	✕	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
HCR	□	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
UNICEF	✕	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UNOPS	✕	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓
UNRWA	✕	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
ONU-Femmes	✕	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PAM	□	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
FAO	□	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
OACI	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OIT	■	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
UIT	□	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
UNESCO	✕	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ONUDI	□	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
OMS	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OMPI	■	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OMM	□	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓

Source : Mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle, rapports d'activité annuels des comités et réponses des organisations participantes.

Clef : (■) = organe délibérant ou directeur ; (□) = organe délibérant ou directeur et chef de secrétariat ; (✕) = chef de secrétariat.

* Non applicable à l'UNOPS.

Faire face à des allégations spécifiques

124. Dans plusieurs entités des Nations Unies, il n'existe pas encore de mécanismes officiels pour signaler les fautes professionnelles qu'auraient commises des chefs de secrétariat et des chefs des services de contrôle, et pour enquêter sur ces allégations. L'Inspectrice rappelle que, dans son rapport sur l'examen des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités du système des Nations Unies (JIU/REP/2018/4), le CCI a recommandé aux organes délibérants d'adopter d'ici à 2020 des mesures pour que toutes les politiques relatives aux manquements et aux actes de représailles définissent les canaux et modalités appropriés, faisant par exemple intervenir des comités de contrôle indépendants, par lesquels il est possible de formuler, aux fins d'une enquête, des allégations concernant des manquements du chef de secrétariat de l'entité et de toutes autres fonctions pour lesquelles le traitement des questions soulevées est susceptible d'occasionner un conflit d'intérêts. L'Inspectrice souligne la nécessité de donner suite à cette recommandation.

Examen du mandat ou de la charte du comité d'audit et de contrôle

125. Compte tenu de l'accroissement des responsabilités et de l'évolution du rôle des comités d'audit et de contrôle, leur cadre juridique doit être réexaminé et mis à jour périodiquement afin de pouvoir prendre en compte progressivement les nouveaux défis et priorités des entités.

126. L'analyse détaillée du mandat ou de la charte des 18 comités d'audit et de contrôle a révélé que la moitié d'entre eux³² contenait des dispositions concernant l'examen périodique de ce mandat. Toutefois, la périodicité de l'examen varie et n'est pas bien définie dans la plupart des cas, à l'exception des mandats du HCR et de l'OMPI, qui exigent un tel examen tous les deux ans et trois ans, respectivement. Il s'agit d'une bonne pratique qui devrait être prise en considération par d'autres entités.

Établir leurs propres règles et procédures

127. Les comités d'audit et de contrôle devraient avoir le pouvoir d'établir leurs propres règles et procédures conformément à leur mandat ou à leur charte. Ce n'est toutefois pas encore le cas dans la plupart d'entre eux, à l'exception de ceux du Secrétariat de l'ONU, du HCR, de l'OIT, de l'ONUDI, du PAM et de l'UNESCO.

Contraintes et défis

128. Certain(e)s fonctionnaires des organisations participantes interrogé(e)s ont estimé que les membres des comités d'audit et de contrôle existants n'étaient pas tous au fait des dernières évolutions intervenues dans leur domaine d'expertise. On attend de tous les membres des comités qu'ils suivent une formation continue et se tiennent au courant des évolutions dans des domaines en rapide mutation. Il faudrait remédier aux déficiences éventuelles en privilégiant des modalités de sélection des membres plus efficaces, plus objectives, plus rigoureuses et fondées sur le mérite et en assurant une formation continue. De plus, la limitation de la durée des mandats pourrait également être un moyen approprié d'atténuer les risques liés à l'expertise des membres.

B. Mode de fonctionnement

Dispositions administratives et budgétaires

129. Toutes les entités examinées apportent un soutien logistique et administratif au comité d'audit et de contrôle pour lui permettre de mener à bien ses activités de contrôle. Toutefois, cet appui peut varier en raison des différentes pratiques des entités.

130. En ce qui concerne la rémunération, il convient de rappeler que, contrairement au secteur privé, tous les membres des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies étudiées fournissent leurs services à titre gracieux, sauf dans le cas du comité du FNUAP, dont les membres reçoivent une rémunération pour les services rendus afin de les compenser pour le temps passé à s'acquitter de leurs responsabilités³³. C'est également la pratique au FMI. Aux termes du mandat du Comité consultatif pour les questions de contrôle d'ONU-Femmes, les membres du Comité reçoivent une allocation annuelle pour leur activité de contrôle, qui est établie par le (la) Directeur(ice) exécutif(ive) au début de chaque année civile. Le (la) président(e) reçoit une allocation supplémentaire.

131. Toutefois, conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière de chaque entité, les membres des comités d'audit et de contrôle reçoivent des entités desservies une indemnité journalière de subsistance et les frais de voyage qu'ils engagent pour assister aux réunions et séances leur sont remboursés, sauf dans le cas de l'OACI, qui est la seule entité des Nations Unies à ne pas verser une indemnité journalière de subsistance aux membres des comités ou à ne pas leur rembourser leurs frais de voyage. Ces dépenses sont prises en charge par les gouvernements qui les ont présentés. Cette

³² Les comités du HCR, de l'OACI, de l'OMS, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UIT et de l'UNRWA.

³³ Mandat du Comité consultatif de contrôle du FNUAP, par. 29.

pratique peut limiter le nombre de candidats que cette entité est en mesure d'attirer. Le mandat de certains comités³⁴ comprend également des dispositions sur les dépenses remboursables des membres des comités, les frais de communication et d'autres dépenses connexes. Toutefois, l'Inspectrice a été informée que le prestige conféré par la participation à ces comités ainsi que la satisfaction de contribuer à une bonne cause semblaient toujours attirer un nombre suffisant de candidatures de haut niveau.

132. Le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle de 8 organisations participantes³⁵ dispose qu'une indemnité doit être versée aux membres des comités d'audit et de contrôle pour les actions qui sont engagées contre eux en raison d'activités menées dans l'exercice de bonne foi de leurs fonctions de contrôle. L'Inspectrice encourage d'autres entités à envisager d'appliquer cette bonne pratique.

Critère 10 : Les comités d'audit et de contrôle devraient disposer d'un appui administratif et de ressources suffisantes pour s'acquitter de leurs responsabilités de contrôle.

Ressources financières

133. D'après les entretiens avec les président(e)s des comités d'audit et de contrôle ainsi que les réponses au questionnaire du CCI et comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessous, les modalités d'ouverture de crédits budgétaires pour financer les activités des comités d'audit et de contrôle varient selon les entités des Nations Unies. Si un budget est consacré aux travaux des comités d'audit et de contrôle, il est annexé aux autres budgets, sauf dans le cas du Secrétariat de l'ONU, de l'OIT, de l'OMPI et de l'ONUDI, dont les comités font l'objet d'enveloppes budgétaires distinctes. Il s'agit là d'une bonne pratique dont on pourrait s'inspirer dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Tableau 3

Ressources financières des 18 comités d'audit et de contrôle examinés

<i>Ressources financières des comités d'audit et de contrôle</i>	<i>Entité</i>
Enveloppe budgétaire distincte	Secrétariat des Nations Unies, OIT, OMPI et ONUDI
Partie intégrante du budget du contrôle interne	OACI ^a , UNICEF
Budget distinct géré par le bureau d'audit interne	FNUAP, HCR, UNESCO
Partie intégrante du budget de gestion	OMM, OMS, ONU-Femmes, PMA, PNUD, UNOPS
Répartition du budget qui n'est pas prévue dans le mandat des comités	FAO, UIT, UNRWA

Source : Réponses au questionnaire du CCI.

^a Les frais de voyage et les indemnités journalières de subsistance des membres du comité d'audit et de contrôle de cette entité sont pris en charge par leur gouvernement.

134. Le budget d'un comité d'audit et de contrôle doit être suffisant pour couvrir toutes les dépenses liées à ses activités. Bien qu'une enveloppe budgétaire ne soit pas expressément allouée à certains des comités examinés, aucun(e) des président(e)s actuel(le)s ou sortant(e)s interrogé(e)s ne s'est plaint(e) du manque de ressources financières pour mener à bien les activités et les plans de travail des comités. Cette situation s'explique également par la disposition figurant dans le mandat ou la charte de 12 des

³⁴ Les comités du FNUAP, du PNUD et de l'UNOPS.

³⁵ Les comités du FNUAP, du HCR, de l'OIT, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD et de l'UNICEF.

18 comités étudiés, qui permet à ceux-ci d'engager des experts indépendants lorsqu'il le juge nécessaire³⁶.

135. Afin de renforcer l'indépendance et l'efficacité des comités d'audit et de contrôle, l'Inspectrice recommande qu'une enveloppe budgétaire distincte soit allouée à ces comités pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités de contrôle.

Appui du secrétariat

136. Tous les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies qui ont fait l'objet de l'examen bénéficient de services de secrétariat fournis par l'entité qu'ils desservent pour gérer leurs activités, bien que la plupart des secrétariats ne soient pas indépendants ou autonomes car ils sont situés dans différents départements des entités concernées. Seul le CCIQA du Secrétariat de l'ONU dispose d'un secrétariat dédié qui jouit d'une autonomie similaire à celle des secrétariats du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Commission de la fonction publique internationale (voir tableau 4).

137. Les fonctionnaires interrogé(e)s ont exprimé des avis différents concernant le meilleur emplacement des secrétariats. De l'avis de nombre d'entre eux(elles), la localisation du secrétariat dans le bureau de l'audit interne ne semblait pas soulever de conflit d'intérêts et le secrétariat était également bien placé dans les services de contrôle interne. En outre, certain(e)s fonctionnaires du FNUAP interrogé(e)s ont déclaré que la configuration actuelle préservait adéquatement l'indépendance du secrétariat du comité ainsi que l'indépendance des services de contrôle interne.

Tableau 4

Localisation des secrétariats des 18 comités d'audit et de contrôle examinés

<i>Localisation des secrétariats des comités d'audit et de contrôle</i>	<i>Organisation</i>
Bureau de l'audit interne et du contrôle	FNUAP, HCR, OACI, ONUDI, PNUD, UNESCO, UNICEF, UNRWA
Bureau exécutif, des politiques de gestion ou de la stratégie	FAO, ONU-Femmes, UIT, UNOPS
Secrétariat de l'organe directeur	OMM, PAM
Bureau du Contrôleur	Secrétariat de l'ONU ^a , OIT, OMPI, OMS

Source : Réponses au questionnaire du CCI.

^a Le secrétariat du CCIQA est autonome, bien qu'il soit situé dans le Bureau du Contrôleur.

138. Au cours des entretiens, quelques fonctionnaires ont indiqué que certains bureaux assumant les fonctions de secrétariat du comité d'audit et de contrôle ne disposaient pas des ressources humaines et financières nécessaires pour mener à bien les missions du comité. Cette contrainte a des répercussions négatives sur leur travail et les empêche de répondre aux attentes des membres du comité. Il est donc recommandé que les bureaux qui assurent les fonctions de secrétariat des comités d'audit et de contrôle soient dotés de ressources suffisantes et soient renforcés à cette fin.

Critère 11 : Les comités d'audit et de contrôle devraient établir un plan de travail annuel pour assurer l'exercice des responsabilités qui leur ont été attribuées et la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés pour la période visée.

³⁶ Les comités du Secrétariat de l'ONU, de la FAO, du FNUAP, de l'OIT, de l'OMM, de l'OMS, de l'OMPI, d'ONU-Femmes, du PAM, du PNUD, de l'UIT et de l'UNICEF.

Plans de travail annuels et séances

139. Tous les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies qui ont fait l'objet de l'examen établissent leur programme de travail annuel avec l'aide des services de secrétariat fournis par chaque entité. Le programme de travail tient compte des priorités et des questions à traiter à chaque réunion de la direction, eu égard aux contributions des parties prenantes du comité (principalement les responsables des fonctions de contrôle et de la gestion). Il ressort des réponses au questionnaire du CCI que le nombre et la durée des séances des comités varient selon les entités des Nations Unies, indépendamment de leur taille, de leur mandat et de leur structure de gouvernance (voir annexe IV). La plupart des séances se tiennent au siège mais peuvent être complétées par d'autres réunions informelles ou extraordinaires, par vidéoconférence, si nécessaire. Les comités établissent également des rapports annuels sur leurs activités et leurs résultats, y compris des recommandations, qui sont présentés soit à l'organe délibérant ou directeur et au chef de secrétariat, soit à un seul d'entre eux (voir fig. II).

Quelques difficultés

140. Les entretiens et les réponses au questionnaire ont mis en évidence certains problèmes concernant la collaboration des organes délibérants et directeurs et des hauts responsables avec leurs comités d'audit et de contrôle : certains chefs de secrétariat ne tiennent jamais de réunions avec le (la) président(e) du comité, mais délèguent plutôt cette responsabilité à leurs adjoints ou à des fonctionnaires de rang inférieur de leur entité. Certains organes délibérants et directeurs n'utilisent pas les rapports annuels du comité d'audit et de contrôle ou n'interagissent pas avec son (sa) président(e) et ses membres pour se renseigner sur les activités du comité, ce qui les empêche de mieux comprendre ses conclusions et recommandations et d'en tirer parti.

141. Il ressort des entretiens avec les président(e)s des comités d'audit et de contrôle que certains secrétariats de comité ne répondent pas toujours en temps voulu aux demandes qui leur sont adressées. Dans certains cas, les documents de séance ne sont pas envoyés à temps, ce qui signifie que les membres du comité n'ont pas suffisamment de temps pour les étudier et se préparer de façon efficace et efficiente. En outre, certain(e)s président(e)s ont indiqué que leurs séances s'étaient révélées trop courtes pour absorber toutes les informations, comprendre les problèmes et parvenir à des conclusions précises et à des recommandations appropriées.

142. En conclusion, malgré les difficultés susmentionnées, le CCI a été informé que les contributions des comités d'audit et de contrôle étaient considérées comme utiles et souvent indispensables. Les président(e)s des organes délibérants et directeurs interrogé(e)s ainsi que les membres de la direction exécutive et d'autres fonctionnaires des entités, ont reconnu la valeur ajoutée du travail des comités, qui les aidaient à s'acquitter de leurs responsabilités dans le cadre de leurs mandats respectifs de manière efficace et efficiente.

VI. Évaluation de la performance des comités d'audit et de contrôle

A. Objectif de l'évaluation

143. Les comités d'audit et de contrôle des secteurs public et privé devraient faire l'objet d'autoévaluations et d'examen périodiques de leur performance. Les autoévaluations sont en général effectuées sur une base annuelle, tandis que les examens internes ou externes ont lieu à des intervalles plus longs qui peuvent varier de deux à cinq ans. Les objectifs de ces évaluations sont de s'assurer que les comités fonctionnent efficacement et comme prévu ; de mettre en évidence les domaines qui nécessitent une attention et une amélioration ; et de planifier les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses recensées.

B. Normes et principes internationaux applicables

144. Les évaluations permettent de s'assurer que les comités d'audit et de contrôle satisfont aux exigences énoncées dans leur mandat ou leur charte et que leur contribution est conforme aux besoins et aux attentes de l'entité et, en fin de compte, de l'organe délibérant ou directeur. La performance globale de ces comités et la performance individuelle de leurs membres devraient être évaluées chaque année, comme le recommande l'Institut des auditeurs internes qui considère qu'il s'agit d'une bonne pratique.

145. Les trois volets de l'autoévaluation de la performance des comités d'audit et de contrôle mis en relief dans le guide de l'Institut des auditeurs internes sont les suivants³⁷ : a) évaluation de la conformité avec les obligations du comité d'audit et de contrôle telles qu'énoncées dans le mandat ; b) participation des membres du comité d'audit et de contrôle au processus d'autoévaluation ; et c) conduite d'activités à valeur ajoutée, avec une estimation des résultats obtenus, qui est recommandée comme une bonne pratique.

C. Pratiques actuelles d'évaluation des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies

Critère 12 : La performance des comités d'audit et de contrôle devrait être évaluée afin d'apprécier leur efficacité et leur efficience.

146. Les ouvrages disponibles prévoient trois façons d'évaluer la performance des comités d'audit et de contrôle. Il peut s'agir : a) d'une autoévaluation informelle fondée sur des questionnaires auxquels les membres des comités ont répondu individuellement ; b) d'une évaluation formelle fondée sur les réactions de toutes les parties prenantes recueillies dans le cadre d'une enquête ; et c) d'examen effectués par des évaluateurs externes.

147. Nombre des président(e)s des comités d'audit et de contrôle interrogé(e)s sont convenus que l'évaluation de la performance des comités était nécessaire. Toutefois, au cours de l'examen, il a été constaté que la majorité des entités des Nations Unies ne disposaient pas d'indicateurs formels pour évaluer l'efficacité et l'efficience des travaux de leur comité d'audit et de contrôle et que les pratiques actuelles concernant les méthodes utilisées et la périodicité des évaluations variaient largement d'une entité à l'autre.

Autoévaluation informelle par les membres du comité

148. Une autoévaluation est réalisée sur la base d'un questionnaire interne et peut être menée sous la forme d'une enquête anonyme auprès des membres du comité. Certains

³⁷ Ibid, p. 17.

comités d'audit et de contrôle demandent à chaque membre de remplir le questionnaire individuellement, puis analysent collectivement les réponses, afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles, qui sont ensuite débattus entre les membres du comité uniquement. Cette méthode d'autoévaluation anonyme est prévue dans le mandat de six des comités d'audit et de contrôle examinés³⁸. Le comité d'audit du PAM a procédé à sa première autoévaluation, conformément à la version actualisée récemment de son mandat. Cette méthode d'autoévaluation visait à déterminer si la performance du comité justifiait le renouvellement de trois membres pour un deuxième mandat.

Autoévaluation formelle fondée sur les réactions de toutes les parties prenantes

149. Quatorze des 18 comités d'audit et de contrôle examinés procèdent à des autoévaluations formelles ; 7 entités réalisent cette autoévaluation chaque année et rendent compte de leurs résultats, conformément à leur rattachement hiérarchique, soit au chef de secrétariat de l'entité (FAO, FNUAP, UNESCO et UNICEF), soit à l'organe directeur (OMM et ONUDI), soit, dans un cas (HCR), aux deux. La fréquence des autoévaluations pour les sept autres comités qui les prévoient dans leur mandat varie de « de temps à autre » (ONU-Femmes, PNUD et UNOPS) à au moins une fois tous les deux ans (OMPI) ou, plus rarement, sur une base ad hoc (OACI et OIT). Les membres du comité de l'OMS ne procèdent à une autoévaluation qu'après avoir assisté à au moins deux réunions.

150. Les enquêtes auprès des parties prenantes des comités d'audit et de contrôle ne sont pas très répandues dans les entités des Nations Unies. Seuls les comités du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNICEF et de l'UNOPS ont recours à cette pratique, en plus de l'autoévaluation. Un questionnaire est envoyé aux parties prenantes afin de connaître leur opinion sur la performance de leur comité.

Examens périodiques par des évaluateurs externes

151. Le mandat ou la charte des deux tiers des 18 comités d'audit et de contrôle examinés mentionnent la nécessité d'un examen périodique de la performance du comité. Malgré l'absence d'une disposition à cet effet dans leur mandat ou leur charte, trois autres entités ont procédé à un tel examen. En conclusion, la plupart des comités, à l'exception du CCIQA, qui ne dispose pas d'un tel mécanisme d'évaluation, prévoient de mener ou ont mené des évaluations de leurs résultats.

152. À l'UIT, la Conférence de plénipotentiaires procède à un examen officiel du Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion à chaque assemblée quadriennale. Jusqu'à présent, le Comité consultatif de contrôle indépendant de l'OIT n'a fait l'objet d'une évaluation externe qu'une seule fois, pendant la période au cours de laquelle une décision devait être prise concernant sa mise en place à titre permanent.

153. Dans la plupart des entités, les modalités d'évaluation de la performance ne sont ni définies ni officialisées. La présente étude a permis de constater qu'en dépit de certains échanges réciproques, les organisations participantes, à l'exception de l'UIT, n'avaient pas encore mis au point un questionnaire type d'autoévaluation pour l'évaluation de la performance de leur comité d'audit et de contrôle. **L'Inspectrice recommande que le réseau des président(e)s des comités d'audit et de contrôle élabore un questionnaire type qui pourrait être utilisé à l'échelle du système pour l'évaluation de la performance des comités, afin d'assurer une meilleure cohérence des méthodes et des règles appliquées dans le système des Nations Unies.**

154. Il ressort des réponses au questionnaire du CCI et des entretiens que certains organes délibérants et directeurs n'étaient pas au courant ou n'étaient pas systématiquement informés de la manière dont les membres des comités d'audit et de contrôle s'acquittaient de leurs responsabilités. Le mandat de moins de la moitié des comités examinés³⁹ précise que les résultats de l'autoévaluation doivent être rendus publics. Dans ces conditions, l'organe délibérant ou directeur devrait être informé des résultats de l'évaluation afin de mieux appréhender l'efficacité de son comité.

³⁸ Les comités du FNUAP, de l'OMM, de l'OMPI, de l'ONUDI, de l'UNESCO et de l'UNRWA.

³⁹ Les comités de la FAO, du FNUAP, de l'OIT, de l'OMM, de l'OMPI, de l'ONUDI et du PNUD.

155. La recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité des comités d'audit et de contrôle.

Recommandation 6

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, donner pour instruction au comité d'audit et de contrôle de leur entité de procéder à une autoévaluation chaque année et de faire établir une évaluation indépendante de leur performance tous les trois ans, et de leur rendre compte des résultats.

156. En conclusion, quelle que soit la méthode d'évaluation utilisée, l'objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des comités d'audit et de contrôle en recensant les bonnes pratiques à reproduire et les lacunes à combler ainsi que les mesures à prendre pour surmonter les nouveaux problèmes qui peuvent avoir une incidence sur leur performance.

VII. Conclusions générales et étapes suivantes

157. Au fil des ans, les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies, subissant des pressions de la part des États membres et des donateurs en faveur d'une plus grande transparence et d'une application renforcée du principe de responsabilité, ont progressivement adopté davantage de bonnes pratiques reflétant l'évolution rapide des caractéristiques et des méthodes de travail des comités de contrôle du secteur public. Toutefois, compte tenu des spécificités des entités des Nations Unies, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant que les mandats, les chartes et les modalités de travail des comités d'audit et de contrôle ne soient véritablement actualisés et pleinement adaptés aux besoins.

Critère 13 : Afin de tenir compte des nouvelles priorités et des nouveaux défis auxquels les entités font face, le mandat ou la charte des comités d'audit et de contrôle devrait être périodiquement revu et révisé par l'organe délibérant ou directeur.

158. Les conditions de travail dans les entités des Nations Unies évoluent à un rythme si rapide que tous les mandats ou chartes, aussi satisfaisants soient-ils, peuvent devenir obsolètes ou perdre de leur efficacité avec le temps. Ils devraient donc être régulièrement réexaminés et mis à jour à la lumière des résultats des évaluations de la performance des comités d'audit et de contrôle ainsi que des changements dans les besoins et les priorités des entités, des organes délibérants et directeurs et des autres parties prenantes.

159. Compte tenu du progrès rapide des technologies de l'information et des conditions de gestion des risques, ainsi que des attentes accrues concernant les politiques et les normes de déontologie et les systèmes et efforts de prévention de la fraude, le mandat a été progressivement élargi, pour passer d'une forte concentration initiale sur les questions d'audit et d'information financière à une implication beaucoup plus large du comité d'audit et de contrôle dans la surveillance de presque tous les aspects de la stratégie et de la gestion au niveau exécutif, notamment les aspects techniques des activités d'une entité.

160. Cette évolution pose de multiples défis aux comités d'audit et de contrôle dans leur configuration actuelle, en raison de la nécessité de se renouveler sans cesse en révisant et en actualisant régulièrement leur mandat ou leur charte (comme le prévoit le mandat de certains comités) ; de définir l'expertise dont leurs membres doivent disposer tout en assurant leur neutralité, leur objectivité et leur indépendance par rapport aux intérêts particuliers ; de concilier le caractère largement bénévole caractérisant les comités d'audit et de contrôle jusqu'ici avec l'ampleur et la complexité croissantes des tâches requises et le temps que leurs membres doivent y consacrer ; et de servir les intérêts des deux bénéficiaires principaux de leurs travaux, à savoir les organes délibérants et directeurs et la direction exécutive, à la satisfaction de chacun.

161. Pour répondre à ces besoins et relever ces défis, le comité d'audit et de contrôle doit faire preuve d'un grand professionnalisme. En outre, il est impératif que toutes les entités des Nations Unies adoptent rapidement les bonnes pratiques généralement acceptées concernant le mandat et les modalités de travail de leurs comités respectifs, ce qui les aiderait à faire face aux nouvelles priorités en temps opportun et à tirer parti du rôle consultatif de ces comités.

162. La recommandation suivante devrait améliorer la transparence et renforcer l'application du principe de responsabilité.

Recommandation 7

Les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, faire en sorte que le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité soit périodiquement révisé et actualisé, pour que les nouvelles priorités et les nouveaux problèmes auxquels l'entité doit répondre y soient pris en compte.

A. Mise en place d'un réseau de comités professionnels d'audit et de contrôle

163. Lors des entretiens avec les président(e)s et les membres des comités, la mise en place d'un réseau officiel de comités d'audit et de contrôle a été jugée souhaitable et considérée comme un élément important pour améliorer encore la valeur ajoutée de ces comités. Ce réseau pourrait s'inspirer de ceux qui existent déjà, tels que la Réunion des services d'audit interne des entités des Nations Unies ou le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et jouer un rôle utile dans l'échange d'informations et de bonnes pratiques, en favorisant les consultations sur les questions propres à susciter une amélioration du fonctionnement des comités et en contribuant à l'harmonisation et à l'amélioration des politiques et pratiques des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies. Il pourrait également prendre des initiatives plus larges pour professionnaliser le travail des comités d'audit et de contrôle, ce que certains comités peuvent avoir du mal à faire, par exemple en établissant des contacts avec des réseaux professionnels de même nature, tels que la Conférence des enquêteurs internationaux.

164. L'Inspectrice est d'avis que l'état actuel de développement des comités d'audit et de contrôle dans l'ensemble du système des Nations Unies justifierait que ces comités soient appuyés par un réseau officiel et se félicite des initiatives existantes telles que les réunions des président(e)s des comités d'audit et de contrôle organisées à New York par le CCIQA depuis 2016. Ces réunions pourraient être utilisées comme premier élément constitutif d'un réseau formel. **Dans cette optique, il est recommandé que les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies facilitent, encouragent et fournissent l'appui administratif et financier nécessaire à la participation des membres des comités d'audit et de contrôle aux activités des réseaux professionnels et aux réunions périodiques connexes.**

B. Faire face aux nouveaux risques et défis dans l'ensemble du système des Nations Unies

165. La plupart des fonctionnaires interrogé(e)s dans le cadre de la présente étude se sont dits préoccupés par les nouveaux risques et défis, tels que la cybersécurité, soulignant qu'ils prenaient à l'évidence rapidement de l'ampleur. Il faut bien admettre, cependant, que ni les entités, ni les comités d'audit et de contrôle ne sont préparés à faire face à cette situation et qu'ils n'ont pas non plus les capacités pour ce faire.

166. Lors des deux premières réunions des représentant(e)s des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies, qui ont été accueillies par le CCIQA en novembre 2016 et décembre 2017, la cybersécurité a été en tête de la liste des questions critiques soulevées. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) comme les comités d'audit et de contrôle, en particulier le CCIQA, ont souligné qu'il s'agissait là d'une préoccupation essentielle dont on ne saurait sous-estimer l'ampleur et l'impact potentiels en tant que risque émergent.

167. Dans sa correspondance adressée au Secrétaire général, résumant les conclusions de ces deux premières réunions, la Présidente du CCIQA de l'époque a notamment suggéré l'adoption d'un cadre de gestion des risques numériques reconnu et commun à l'échelle du système qui devrait être pleinement intégré dans les approches globales de gestion du risque institutionnel et de continuité des opérations. Elle a également souligné que la prise de conscience encore insuffisante des hauts responsables et du personnel aux cyber-risques était exacerbée par la fragmentation de l'environnement informatique à l'échelle du système et le manque de compétences en matière de cybersécurité et d'analyse des données dans le système des Nations Unies, y compris dans les fonctions de contrôle interne. Ces préoccupations sont partagées par la plupart des président(e)s des comités d'audit et de contrôle et par les principales parties prenantes des entités des Nations Unies.

168. **Dans ce contexte, la mise en place d'un réseau professionnel de comités d'audit et de contrôle est considérée comme essentielle, car un tel réseau pourrait jouer un rôle de catalyseur et de facilitateur des plus utiles pour faire face aux nouveaux**

risques et défis qui apparaissent. En outre, ce réseau pourrait faciliter l'échange des données d'expérience et des bonnes pratiques entre les comités d'audit et de contrôle, qui pourraient aussi se consulter sur d'autres questions pertinentes.

C. Observations finales

169. L'objectif de la présente étude était de dresser un bilan de l'action des comités d'audit et de contrôle établis dans les entités des Nations Unies. L'analyse comparative du mandat ou de la charte de 18 de ces comités a fait apparaître les progrès considérables accomplis au cours de la dernière décennie. Dans l'ensemble, la portée, le contenu et la qualité de ces textes constitutifs se sont nettement améliorés : pour ne prendre qu'un exemple, en 2010, seuls 25 % de l'ensemble des mandats ou chartes des comités d'audit et de contrôle contenaient des dispositions sur les règles d'indépendance des membres et la durée des mandats, alors qu'aujourd'hui figurent dans la grande majorité d'entre eux certaines dispositions correspondant aux bonnes pratiques, telles que des délais d'incompatibilité précis ou des règles sur les conflits d'intérêts.

170. Toutefois, l'examen a fait apparaître plusieurs différences dans les diverses structures de contrôle utilisées par les entités des Nations Unies, toutes les fonctions de responsabilisation et de contrôle interne n'ayant pas encore été pleinement incorporées dans les éléments relatifs à la prestation de conseils du mandat des comités d'audit et de contrôle. Néanmoins, le mandat des comités a été progressivement élargi, pour passer de l'audit et de l'information financière à une implication beaucoup plus large dans les activités d'audit et de contrôle, y compris dans certains aspects des travaux techniques des entités. Cet élargissement a été accéléré par le progrès rapide des technologies de l'information et des conditions de la gestion des risques ainsi que par les attentes accrues en matière de déontologie et de prévention de la fraude.

171. Si l'on ne peut attendre des comités d'audit et de contrôle qu'ils fournissent des avis spécialisés sur toutes ces questions, ils ont un rôle important à jouer, car il leur appartient de garder une vue d'ensemble des efforts déployés par les spécialistes dans tous ces différents domaines et de signaler à la direction exécutive et aux organes délibérants et directeurs les tendances et risques émergents ainsi que les possibilités d'amélioration. En outre, le contrôle étant une responsabilité partagée, les comités d'audit et de contrôle doivent également assurer une meilleure coordination et des communications plus ouvertes en servant d'interface entre les fonctions de contrôle, la direction exécutive et l'organe délibérant ou directeur.

172. Pour que toutes ces fonctions puissent être exercées de manière significative et professionnelle, les comités d'audit et de contrôle doivent être investis d'un mandat solide et inattaquable garantissant leur indépendance et leur autorité ; il faut que soit en place une procédure rigoureuse et objective de sélection de leurs membres, qui ne doivent pas avoir de conflits d'intérêts ; un secrétariat dédié institutionnalisé et doté de crédits budgétaires appropriés doit être établi ; des évaluations régulières et rigoureuses de la performance doivent être réalisées ; et les mandats ou chartes doivent être périodiquement révisés, afin de les adapter à l'évolution des besoins.

173. Enfin, il est impératif que les comités d'audit et de contrôle ne jouent pas un rôle consultatif qu'après des hauts responsables en ne rendant compte qu'au chef de secrétariat, comme c'est le cas de certains d'entre eux. Dans cette optique, il faudrait établir un double rattachement hiérarchique au chef de secrétariat et à l'organe délibérant ou directeur, afin de « boucler la boucle » entre les deux fonctions consultatives d'égale valeur que les comités exercent auprès de la direction et de l'organe délibérant ou directeur, qu'ils aideront ainsi tous deux à s'acquitter de leurs responsabilités respectives.

Annexe I

Organes délibérants et directeurs et comités d'audit et de contrôle des 18 organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection

<i>Entité</i>	<i>Organe délibérant ou directeur</i>	<i>Comités permanents</i>	<i>Nom du comité indépendant d'audit et de contrôle</i>	<i>Texte constitutif des comités d'audit et de contrôle</i>
1 Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ¹	Assemblée générale des Nations Unies		Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA)	Mandat
2 PNUD	Conseil d'administration		Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Mandat
3 FNUAP	Conseil d'administration		Comité consultatif pour les questions de contrôle	Mandat
4 HCR	Comité exécutif (Excom)	Comité permanent du Comité exécutif	Comité d'audit et de contrôle indépendant	Mandat
5 UNICEF	Conseil exécutif		Comité consultatif pour les questions d'audit	Charte
6 UNOPS	Conseil exécutif		Comité consultatif pour les questions d'audit	Mandat
7 UNRWA	Assemblée générale des Nations Unies	Commission consultative	Comité consultatif pour les questions de contrôle interne	Mandat
8 ONU-Femmes	Conseil exécutif		Comité consultatif pour les questions de contrôle	Mandat
9 PAM	Conseil exécutif du PAM		Comité d'audit	Mandat
10 FAO	Conseil de la FAO	Comité des Finances de la FAO	Comité d'audit	Mandat
11 OACI	Conseil de l'OACI		Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Mandat

¹ Outre le Secrétariat de l'ONU, le CCIQA couvre cinq autres organisations participantes du CCI (CNUCED, ITC, ONUDC, ONU-Habitat et PNUE).

<i>Entité</i>	<i>Organe délibérant ou directeur</i>	<i>Comités permanents</i>	<i>Nom du comité indépendant d'audit et de contrôle</i>	<i>Texte constitutif des comités d'audit et de contrôle</i>
12 OIT	Organe directeur de l'OIT		Comité consultatif de contrôle indépendant	Mandat
13 UIT	Conseil de l'UIT		Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion	Mandat
14 UNESCO	Conseil exécutif		Comité consultatif de surveillance	Mandat
15 ONUDI	Conseil du développement industriel		Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	Mandat
16 OMS	Conseil exécutif	Comité du programme, du budget et de l'administration	Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance	Mandat
17 OMPI	Assemblée générale de l'OMPI	Comité du programme et du budget	Organe consultatif indépendant de surveillance	Mandat
18 OMM	Conseil exécutif		Comité d'audit	Mandat

Source : Mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle.

Annexe II

Objet des 18 comités d'audit et de contrôle examinés

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>	
1	Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA) ¹	Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, organe subsidiaire de l'Assemblée générale, joue un rôle consultatif d'expert et aide l'Assemblée à s'acquitter de ses responsabilités de contrôle.	2007	Sans objet	Organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations Unies Aide et conseille l'Assemblée générale des Nations Unies seulement
2	PNUD	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Aider l'Administrateur(rice) à s'acquitter de ses responsabilités concernant la surveillance, la gestion et l'information financières, l'audit interne et les enquêtes, l'audit externe, la gestion des risques et les dispositifs de contrôle interne et d'application du principe de responsabilité. Le rôle principal du Comité est de conseiller l'Administrateur(rice), en tenant compte du Règlement financier et des règles de gestion financière, du Statut et du règlement du personnel ainsi que des politiques et procédures applicables au PNUD et à ses activités opérationnelles.	2006	2016	Aide et conseille l'Administrateur(rice)
3	FNUAP	Comité consultatif pour les questions de contrôle	Le Comité aide le (la) Directeur(ice) exécutif(ive) du FNUAP à s'acquitter de ses responsabilités concernant la gestion et l'information financières, les questions d'audit externe, la gestion des risques, les dispositifs de contrôle interne et d'application du principe de responsabilité et les fonctions de contrôle (à savoir les fonctions d'audit interne, d'investigation et d'évaluation). Le rôle principal du Comité est de conseiller le (la) Directeur(ice) exécutif(ive), en tenant compte des modalités mises en place par l'entité pour contrôler la conformité avec les règles et règlements adoptés par les organes directeurs du FNUAP.	2006	2018	Aide et conseille le (la) Directeur(ice) exécutif(ive)

¹ Outre le Secrétariat de l'ONU, le CCIQA couvre cinq autres organisations du CCI (CNUCED, ITC, ONUDC, ONU-Habitat et PNUE).

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>
4 HCR	Comité d'audit et de contrôle indépendant	Un Comité d'audit et de contrôle indépendant est constitué pour jouer un rôle consultatif d'expert et aider le (la) Haut(e)-Commissaire et le Comité exécutif à exercer leurs responsabilités en matière de contrôle conformément aux bonnes pratiques pertinentes, aux normes sectorielles, au Règlement financier et aux règles de gestion financière et au Statut et règlement du personnel applicables au HCR.	1997	2019	Aide et conseille le (la) Haut(e)-Commissaire et le Comité exécutif
5 UNICEF	Comité consultatif pour les questions d'audit	Le rôle principal du Comité consultatif pour les questions d'audit est de conseiller le (la) Directeur(rice) général(e) et de tenir le Conseil exécutif informé de la façon dont les responsabilités de gestion sont exercées, eu égard au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF et au Statut et Règlement du personnel de l'ONU ainsi qu'aux directives, politiques et procédures applicables au Fonds. Le Comité est notamment chargé de l'examen indépendant du fonctionnement du dispositif de surveillance de l'UNICEF ; de l'examen de ses mécanismes de contrôle en matière de comptabilité et d'établissement de rapports ; de l'examen des questions d'audit interne et externe ; et de l'examen de la gestion et de l'information financières. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à l'audit externe des opérations de l'UNICEF et le Bureau de l'audit interne fournit des services d'audit interne.	2006	2012	Aide et conseille le (la) Directeur(rice) exécutif(ive) et demande à informer le Conseil exécutif
6 UNOPS	Comité consultatif pour les questions d'audit	Le Comité consultatif pour les questions d'audit (le « Comité ») a pour objet d'aider le (la) Directeur(rice) exécutif(ive) à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle, de gestion et d'information financières, d'audit interne et d'investigation, de vérification externe, de gestion des risques et de dispositifs de contrôle interne et d'application du principe de responsabilité. Le rôle principal du Comité est de conseiller le Directeur exécutif, en tenant compte du Règlement financier, du Statut et du Règlement du personnel ainsi que des politiques et procédures applicables à l'UNOPS et à son environnement opérationnel.	2007	2015	Aide et conseille le (la) Directeur(rice) exécutif(ive)
7 UNRWA	Comité consultatif pour les questions de contrôle interne	Le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne est un groupe consultatif d'experts chargé d'aider le (la) Commissaire général(e) de l'Office à s'acquitter de ses responsabilités de	2007	2016	Aide et conseille le (la) Commissaire général(e)

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>
		gouvernance en ce qui concerne l'information financière, les modalités de gestion des risques, les mécanismes de contrôle interne, le système d'évaluation, la fonction de déontologie, les questions d'audit externe, la fonction de contrôle interne, notamment l'assurance (audit interne et enquêtes), les services consultatifs, l'évaluation et les enquêtes. Le Comité donne des avis sur ces questions en tenant compte des normes professionnelles applicables et des règlements, règles et autres politiques, procédures et textes administratifs de l'UNRWA.			
8	ONU-Femmes Comité consultatif pour les questions de contrôle	Le Comité pour les questions de contrôle fournit au(à la) Directeur(rice) exécutif(ive) d'ONU-Femmes des avis extérieurs indépendants reposant sur les bonnes pratiques concernant le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'entité, y compris la gestion des risques. Le Comité aide le (la) Directeur(rice) exécutif(ive) à s'acquitter de ses responsabilités de contrôle conformément aux bonnes pratiques. Le mandat, tel qu'il est énoncé dans le présent document, est approuvé par le (la) Directeur(rice) exécutif(ive) et peut être modifié de temps à autre, au besoin. Le Comité a un rôle consultatif et n'est pas un organe de gouvernance ; aucun terme ni aucune clause du mandat ne doit donner lieu à une interprétation différente.	2012	2016	Aide et conseille le (la) Directeur(rice) exécutif(ive)
9	PAM Comité d'audit	Le Comité d'audit joue un rôle consultatif en fournissant des avis d'experts indépendants au Conseil exécutif et au(à la) Directeur(rice) exécutif(ive) pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment en veillant à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne du PAM, de la gestion des risques, des fonctions d'audit et de contrôle et des modalités de gouvernance. Le Comité d'audit vise à ajouter de la valeur en renforçant l'application du principe de responsabilité et la gouvernance dans le Programme.	1984	2017	Aide et conseille le Conseil d'administration et le (la) Directeur(rice) exécutif(ive)
10	FAO Comité d'audit	Le Comité d'audit fait office de groupe consultatif d'experts chargé d'aider le (la) Directeur(rice) général(e) et le Comité des finances pour tout ce qui concerne les mécanismes de contrôle interne, les modalités de gestion des risques, l'information financière et les fonctions d'audit interne, d'inspection, d'investigation et de	2003	2018	Aide et conseille le (la) Directeur(rice) général(e) et le Comité des finances

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>	
		déontologie de l'Organisation. Le Comité donne des avis sur ces questions en tenant compte du Règlement financier et des règles de gestion financière ainsi que des politiques et procédures applicables à la FAO et à ses activités opérationnelles.				
11	OACI	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation est un organe consultatif indépendant d'experts créé par le Conseil de l'OACI afin d'examiner le dispositif de comptabilité et d'information financière, les mécanismes de contrôle interne, les modalités de gestion des risques, d'audit et d'évaluation et la procédure de suivi de la conformité avec le Règlement financier et le Cadre de déontologie de l'OACI.	2008	2017	Aide et conseille le Conseil
12	OIT	Comité consultatif de contrôle indépendant	Le Comité consultatif de contrôle indépendant est un organe subsidiaire du Conseil d'administration. Il joue un rôle consultatif en fournissant au Conseil d'administration et au(à la) Directeur(rice) général(e) des avis d'experts indépendants de haut niveau pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment en veillant à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et des modalités de gestion des risques et de gouvernance de l'OIT. Le Comité vise à ajouter de la valeur en renforçant l'application du principe de responsabilité et la gouvernance dans l'entité.	2008	2017	Organe subsidiaire du Conseil d'administration Aide et conseille le Conseil d'administration et le (la) Directeur(rice) général(e)
13	UIT	Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion	Le Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion, en tant qu'organe subsidiaire du Conseil de l'UIT, exerce des fonctions consultatives spécialisées et aide le Conseil et le Secrétaire général à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment en veillant au fonctionnement des mécanismes de contrôle interne de l'UIT et des modalités de gestion des risques et de gouvernance, y compris la gestion des ressources humaines. Il a pour mission de contribuer à renforcer la transparence, l'application du principe de responsabilité et les fonctions de gouvernance du Conseil et du Secrétaire général.	2010	2014	Organe subsidiaire du Conseil de l'UIT Aide et conseille le Conseil et le Secrétaire général

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>
14 UNESCO	Comité consultatif de surveillance	Le Comité consultatif de surveillance joue un rôle consultatif auprès du(de la) Directeur(rice) général(e) de l'Organisation pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle, y compris l'audit interne, l'évaluation et les enquêtes, pour veiller à l'efficacité de la gestion des risques, de la déontologie, du contrôle interne et des autres mécanismes, politiques et procédures ainsi que pour connaître des questions relatives au contrôle interne des activités de l'Organisation.	2002	2016	Aide et conseille le (la) Directeur(rice) général(e)
15 ONUDI	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a été créé en application de l'article 63 du Règlement intérieur du Conseil du développement industriel (le Conseil) pour conseiller le Conseil et le (la) Directeur(rice) général(e) sur les questions relevant du Comité.	2016	2016	Aide et conseille le Conseil et le (la) Directeur(rice) général(e)
16 OMS	Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance	En tant que comité consultatif indépendant créé par le Conseil exécutif de l'OMS, et rendant compte au Comité du programme, du budget et de l'administration, l'objet du Comité est de conseiller le Comité du programme, du budget et de l'administration et, par son intermédiaire, le Conseil exécutif, à s'acquitter de leur responsabilité consultative de contrôle et, sur demande, de donner des avis au(à la) Directeur(rice) général(e) sur les questions relevant de son mandat.	2009	2009	Aide et conseille le Conseil exécutif et, sur demande, le (la) Directeur(rice) général(e)
17 OMPI	Organe consultatif indépendant de surveillance	L'Organe consultatif indépendant de surveillance est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale de l'OMPI et du Comité du programme, du budget et de l'administration. Il exerce de façon indépendante des fonctions consultatives spécialisées et aide l'Assemblée générale de l'OMPI et le Comité du programme, du budget et de l'administration à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle.	2006	2015	Organe subsidiaire de l'Assemblée générale de l'OMPI Aide et conseille l'Assemblée générale de l'OMPI et le Comité du programme, du budget et de l'administration

<i>Entité</i>	<i>Nom du comité d'audit et de contrôle</i>	<i>Objet (extraits du mandat ou de la charte des comités concernés)</i>	<i>Année de création</i>	<i>Mise à jour du mandat</i>	<i>Observations</i>
18 OMM	Comité d'audit	Le Comité d'audit est chargé par le Conseil exécutif de formuler des observations et des recommandations à son intention et à celle du Secrétaire général sur toutes les questions relatives à la légalité, à la conformité, à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie des pratiques de gestion du Secrétariat de l'OMM, notamment dans les domaines comptable, financier, déontologique, réglementaire et procédural, afin d'aider le Conseil exécutif dans ses activités de contrôle.	2003	2011	Aide et conseille le Conseil exécutif et le Secrétaire général

Source : Mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle et réponses des organisations du CCI.

Annexe III

Vue d'ensemble de la composition des 18 comités d'audit et de contrôle examinés et de la procédure de nomination de leurs membres

<i>Entité</i>	<i>Nom des comités d'audit et de contrôle</i>	<i>Prise en compte de la répartition géographique</i>	<i>Prise en compte de l'équilibre entre les sexes</i>	<i>Sélection des membres</i>	<i>Nomination et approbation des membres</i>	<i>Durée du mandat</i>	<i>Initiation formelle des nouveaux membres</i>	<i>Nomination et élection du(de la) Président(e)</i>	
1	Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	Oui	Oui	Assemblée générale des Nations Unies	Assemblée générale des Nations Unies	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
2	PNUD	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Oui	Oui	Administrateur(rice)	Administrateur(rice)	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Administrateur(rice)
3	FNUAP	Comité consultatif pour les questions de contrôle	Oui	Oui	Directeur(rice) exécutif(ive)	Directeur(rice) exécutif(ive)	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
4	HCR	Comité d'audit et de contrôle indépendant	Oui	Oui	Comité exécutif	Haut-Commissariat	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
5	UNICEF	Comité consultatif pour les questions d'audit	Oui	Oui	Directeur(rice) exécutif(ive)	Directeur(rice) exécutif(ive)	Deux mandats de 2 ans	Oui ¹	Directeur(rice) exécutif(ive)
6	UNOPS	Comité consultatif pour les questions d'audit	Oui	Oui	Directeur(rice) exécutif(ive)	Directeur(rice) exécutif(ive)	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Directeur(rice) exécutif(ive)

¹ Bien qu'il n'en soit pas fait mention dans le mandat ou la charte, des réunions d'information sont en fait organisées pour les nouveaux membres.

<i>Entité</i>	<i>Nom des comités d'audit et de contrôle</i>	<i>Prise en compte de la répartition géographique</i>	<i>Prise en compte de l'équilibre entre les sexes</i>	<i>Sélection des membres</i>	<i>Nomination et approbation des membres</i>	<i>Durée du mandat</i>	<i>Initiation formelle des nouveaux membres</i>	<i>Nomination et élection du(de la) Président(e)</i>
7 UNRWA	Comité consultatif pour les questions de contrôle interne	Non	Oui	Président(e) du Comité consultatif et Directeur(rice) du Département des services de contrôle interne	Commissaire général(e)	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
8 ONU-Femmes	Comité consultatif pour les questions de contrôle	Oui	Oui	Directeur(rice) exécutif(ive)	Directeur(rice) exécutif(ive)	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité, avec l'approbation du Directeur exécutif
9 PAM	Comité d'audit	Oui	Oui	Panel de sélection du Conseil	Conseil exécutif	Deux mandats de 3 ans	Oui	Membres du Comité
10 FAO	Comité d'audit	Oui	Oui	Comité des finances	Conseil de la FAO	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
11 OACI	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Oui	Oui	Président du Conseil de l'OACI	Conseil de l'OACI	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
12 OIT	Comité consultatif de contrôle indépendant	Oui	Oui	Panel de sélection du Conseil d'administration	Conseil d'administration de l'OIT	Deux mandats de 3 ans	Oui ¹	Membres du Comité
13 UIT	Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion	Oui	Oui	Panel de sélection composé de membres du Conseil de l'UIT	Conseil de l'UIT	Deux mandats de 4 ans	Oui ¹	Membres du Comité
14 UNESCO	Comité consultatif de surveillance	Oui	Oui	Panel de gestion interne	Directeur(rice) général(e)	Deux mandats de 3 ans	Non	Membres du Comité

<i>Entité</i>	<i>Nom des comités d'audit et de contrôle</i>	<i>Prise en compte de la répartition géographique</i>	<i>Prise en compte de l'équilibre entre les sexes</i>	<i>Sélection des membres</i>	<i>Nomination et approbation des membres</i>	<i>Durée du mandat</i>	<i>Initiation formelle des nouveaux membres</i>	<i>Nomination et élection du(de la) Président(e)</i>
15 ONUDI	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	Oui	Oui	Panel d'États membres/de membres du Conseil du développement industriel	Conseil du développement industriel	Deux mandats de 3 ans	Non	Membres du Comité
16 OMS	Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance	Oui	Oui	Directeur(rice) général	Conseil exécutif	4 ans non renouvelable	Oui ¹	Membres du Comité
17 OMPI	Organe consultatif indépendant de surveillance	Oui	Oui	Panel de sélection constitué par le Comité du programme, du budget et de l'administration	Comité du programme, du budget et de l'administration ²	Deux mandats de 3 ans	Oui	Membres de l'Organe
18 OMM	Comité d'audit	Oui	Oui	Conseil exécutif	Conseil exécutif	Deux mandats de 3 ans	Oui	Membres du Comité

Source : Mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle et réponses des organisations participantes.

² Les lettres de nomination sont signées par le Directeur général.

Annexe IV

Aperçu du mode de fonctionnement et des compétences des 18 comités d'audit et de contrôle examinés

<i>Entité</i>	<i>Comité indépendant d'audit et de contrôle</i>	<i>Nombre de séances par an</i>	<i>La majorité est-elle requise pour prendre une décision ?</i>	<i>Possibilité d'engager des experts externes</i>	
1	Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA)	4	Oui	Oui
2	PNUD	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	Au moins 4 (au siège)	Oui	Oui
3	FNUAP	Comité consultatif pour les questions de contrôle	Au moins 3	Oui	Oui
4	HCR	Comité d'audit et de contrôle indépendant	2-4	Non (décisions prises par consensus)	Non (non budgétisé)
5	UNICEF	Comité consultatif pour les questions d'audit	Au moins 3	Oui	Oui
6	UNOPS	Comité consultatif pour les questions d'audit	Au moins 4 (au siège)	Oui	Non
7	UNRWA	Comité consultatif pour les questions de contrôle interne	2	Quorum ¹	Non
8	ONU-Femmes	Comité consultatif pour les questions de contrôle	Au moins 3	Quorum ¹	Oui
9	PAM	Comité d'audit	3	Oui	Oui
10	FAO	Comité d'audit	3	Oui	Oui
11	OACI	Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation	3	Non (décisions prises par consensus)	Aucune information n'a été fournie
12	OIT	Comité consultatif de contrôle indépendant	3	Oui	Oui
13	UIT	Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion	2	Non (décisions prises par consensus)	Oui

	<i>Entité</i>	<i>Comité indépendant d'audit et de contrôle</i>	<i>Nombre de séances par an</i>	<i>La majorité est-elle requise pour prendre une décision ?</i>	<i>Possibilité d'engager des experts externes</i>
14	UNESCO	Comité consultatif de surveillance	3 ²	Oui	Non
15	ONUDI	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	2	Oui	Non
16	OMS	Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance	Au moins 2	Oui (règlement intérieur du Conseil d'administration)	Oui
17	OMPI	Organe consultatif indépendant de surveillance	4	Non (décisions prises par consensus)	Oui
18	OMM	Comité d'audit	2	Non (décisions prises par consensus)	Oui

Source : Mandat ou charte des comités d'audit et de contrôle et réponses des organisations participantes.

¹ Trois membres doivent être présents, en personne ou virtuellement, pour qu'il y ait un quorum.

² Deux séances en personne et une par vidéoconférence.

**Aperçu des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite
aux recommandations du Corps commun d'inspection
JIU/REP/2019/6**

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes														Institutions spécialisées et AIEA													
		CCS	ONU ¹	ONUSIDA	CNUCED ²	TTC ²	PNUD	PNUE ²	FNUAP	ONU-Habitat ²	HCR	UNICEF	ONUDC ²	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Rapport	Pour suite à donner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	a					L		L			L		L	L	L								L						
Recommandation 2	d		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L
Recommandation 3	f		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L
Recommandation 4	a		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L
Recommandation 5	f		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L
Recommandation 6	f		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L
Recommandation 7	a		L			L		L		L	L		L	L	L	L	L		L		L	L	L				L	L	L

Légende : L : Recommandation pour décision de l'organe délibérant ; E : Recommandation pour décision par le chef de secrétariat

Recommandation : Cette entité n'est pas tenue de donner suite à la recommandation.

Effet escompté : a : amélioration de la transparence et de l'application du principe de responsabilité ; b : diffusion des bonnes/meilleures pratiques ; c : renforcement de la coordination et de la coopération ; d : renforcement de la cohérence et de l'harmonisation ; e : renforcement du contrôle et de la conformité ; f : amélioration de l'efficacité ; g : importantes économies financières ; h : amélioration de l'efficacité ; i : autres.

¹ Comme décrit dans la circulaire ST/SGB/2015/3.

² Entité supervisée par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit du Secrétariat des Nations Unies.