



# Assemblée générale

Distr. générale  
1 décembre 2006  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante et unième session

Points 47 et 113 de l'ordre du jour

**Application et suivi intégrés et coordonnés des textes issus  
des grandes conférences et réunions au sommet  
organisées par les Nations Unies dans les domaines  
économique et social et dans les domaines connexes**

**Suite à donner aux textes issus du Sommet du Millénaire**

## **Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées**

### **Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires**

## **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports suivants<sup>1</sup> :

- a) Rapport du Secrétaire général transmettant le rapport du Comité directeur pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées (A/60/883);
- b) Rapport du Comité directeur pour l'examen global (A/60/883/Add.1 et 2);
- c) Rapport du Secrétaire général sur l'investissement dans l'Organisation des Nations Unies : révision du mandat du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (A/60/846/Add.7);

---

<sup>1</sup> Le Comité était également saisi des observations du Corps commun d'inspection sur le rapport du Comité directeur chargé de l'examen global (A/60/1004) et du rapport du Secrétaire général sur les mesures de responsabilisation (A/61/546), ainsi que du rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies » (voir A/60/860), sur lequel le Comité directeur s'est appuyé pour établir son rapport (voir A/60/883/Add.1, par. 42).



d) Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur les moyens tendant à le renforcer (A/60/901).

Lors de l'examen de ces rapports, le Comité consultatif s'est tour à tour entretenu avec le Comité des opérations d'audit, la Présidente et le Vice-Président du Corps commun d'inspection, la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne et d'autres représentants du Secrétaire général. Il a également eu un échange de vues avec des membres du Comité directeur.

2. Le rapport du Comité directeur a été soumis conformément aux dispositions de l'alinéa b) du paragraphe 164 de la résolution 60/1 de l'Assemblée générale, dans lequel celle-ci a demandé au Secrétaire général de présenter, dans le cadre de l'examen global des principes de gouvernance, une évaluation externe indépendante du système d'audit et de contrôle des Nations Unies, y compris les institutions spécialisées, portant notamment sur les rôles et attributions des cadres et prenant dûment en considération la nature des organes d'audit et de contrôle. En outre, à l'alinéa c) du paragraphe 164 de cette même résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de soumettre des propositions détaillées concernant la création d'un comité consultatif de contrôle indépendant, portant notamment sur son mandat, sa composition, le mode de sélection des membres et les qualifications exigées des experts. Il convient de rappeler que l'Assemblée avait déjà demandé un examen du dispositif de gouvernance dans ses résolutions 57/278 A et 59/264 A.

3. Comme indiqué au paragraphe 3 du rapport A/60/883, le Secrétaire général a créé un Comité directeur indépendant, composé de six experts internationaux de la gouvernance, du contrôle et de la gestion des organismes publics internationaux, chargé de superviser l'examen global. Les travaux techniques ont été exécutés par des consultants (PricewaterhouseCoopers, aidé de Dalberg Global Development Advisors) choisis à l'issue d'un appel d'offres international.

4. Les observations sur l'examen global formulées par le Secrétaire général figurent dans le document A/60/883. Le Bureau des services de contrôle interne a présenté ses propres observations dans son rapport sur les moyens tendant à le renforcer (A/60/901). Le Secrétaire général a fait part de ses observations sur les conclusions du Comité directeur relatives au Bureau des services de contrôle interne dans l'annexe II au document A/60/883.

## **II. Structure et teneur du rapport du Comité directeur**

5. Le Secrétaire général a transmis le rapport du Comité directeur à l'Assemblée générale dans le document A/60/883. Le rapport (A/60/883/Add.1 et 2) comprend cinq volumes :

- a) Volume I : résumé et étendue, historique et contexte du projet;
- b) Volume II : principes et pratiques de la gouvernance et du contrôle;
- c) Volume III : gouvernance : pratiques actuelles de l'Organisation des Nations Unies, analyse des lacunes et recommandations;
- d) Volume IV : contrôle : pratiques actuelles de l'Organisation des Nations Unies, analyse des lacunes et recommandations;

- e) Volume V : examen du Bureau des services de contrôle interne.

Le document A/60/883/Add.1 regroupe les volumes I à III, et le document A/60/883/Add.2 les volumes IV et V. Le corps du document (A/60/883) présente les observations du Secrétaire général ainsi que les mesures attendues de l'Assemblée générale.

6. Comme indiqué dans le volume I du rapport du Comité directeur, l'examen du dispositif de gouvernance et de contrôle a été divisé en deux phases :

a) Phase 1 : détermination des pratiques exemplaires et analyse comparative des dispositifs de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées sur la base des pratiques exemplaires mises en évidence (analyse des lacunes);

b) Phase 2 : formulation de recommandations sur l'amélioration des dispositifs de gouvernance et de contrôle, d'après l'analyse d'un échantillon représentatif d'entités des Nations Unies<sup>2</sup>, et détermination du coût et de l'efficacité des modifications préconisées (voir A/60/883/Add.1, par. 17).

Le Comité directeur indique que l'analyse aboutit à une description de la situation sur le plan de la gouvernance et du contrôle en général, du point de vue du système des Nations Unies dans son ensemble, tout en s'intéressant uniquement au contrôle dans le cas des institutions spécialisées (A/60/883/Add.1, par. 23). Le Comité formule 37 recommandations au total : 7 concernant la gouvernance, 7 relatives au contrôle et 23 sur le renforcement du Bureau des services de contrôle interne.

7. Il convient de noter, en ce qui concerne la recommandation 3 formulée dans le volume IV du rapport du Comité directeur, relative à la création du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, que le Secrétaire général a soumis, après de nouvelles consultations, un rapport distinct (A/60/846/Add.7) présentant le mandat révisé du Comité consultatif indépendant, en vue de recommander l'adoption de certaines mesures par l'Assemblée générale. Cette question est examinée aux paragraphes 41 à 51 ci-après.

### III. Observations générales

8. **Le Comité consultatif prend acte des efforts accomplis en vue de présenter, comme suite à la demande de l'Assemblée générale, un rapport sur une question réputée complexe. Toutefois, il a relevé plusieurs problèmes. En ce qui concerne la présentation, le rapport est mal organisé et, de surcroît, répétitif. Pour ce qui est de la teneur, le Comité constate que le rapport est de qualité inégale et que les données empiriques nécessaires pour étayer ses conclusions font parfois défaut. Ainsi, la gouvernance à l'ONU fait l'objet d'un examen très général ne donnant aucune précision sur les modalités du changement. En revanche, le Bureau des services de contrôle interne bénéficie d'un traitement plus détaillé.**

9. **Par conséquent, le Comité consultatif s'est efforcé, dans les paragraphes ci-après, de structurer son rapport de façon à faciliter l'examen par**

<sup>2</sup> Cet échantillon se composait du Secrétariat de l'ONU, du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'Organisation de l'aviation civile internationale (voir A/60/883/Add.1, par. 24).

l'Assemblée générale des questions et recommandations exposées dans le rapport du Comité directeur. Plusieurs recommandations portent sur des questions relevant strictement des organes intergouvernementaux. D'autres doivent faire l'objet de rapports ou d'études à venir, auquel cas le Comité a recommandé qu'elles ne soient examinées qu'après l'achèvement de ces documents. En outre, certaines des recommandations concernent des questions sur lesquelles l'Assemblée s'est déjà prononcée. Le Comité consultatif prend note de la suggestion du Comité directeur selon laquelle ses recommandations devraient être adoptées dans leur intégralité. Il estime que chaque recommandation doit faire l'objet d'un examen à part entière.

10. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif a retenu cinq questions, dont deux relatives à la gouvernance et trois au contrôle, sur lesquelles il convient de se prononcer rapidement. Il s'agit dans le premier cas du renforcement de la gestion axée sur les résultats ainsi que du principe de responsabilité. Dans le second, il s'agit : a) de la mise en place effective du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit; b) de l'indépendance fonctionnelle du Bureau des services de contrôle interne; c) du renforcement du système de contrôle interne avec, en parallèle, l'application systématique de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation.

11. Voilà plusieurs années que le Comité consultatif préconise de répondre avec plus de rigueur au besoin d'assurer le suivi et de rendre compte de l'application des recommandations formulées par l'ensemble des organes de contrôle. Bien que des progrès aient été accomplis, notamment dans les rapports du Secrétaire général et du Comité des commissaires aux comptes, qui comportent désormais un chapitre exclusivement consacré aux questions de mise en œuvre, il faut continuer de mettre l'accent sur cette question pour que les réformes en matière de contrôle et de gouvernance se concrétisent.

#### **IV. Recommandations concernant la gouvernance**

##### **A. Recommandation 1 (gouvernance) : renforcer la gestion axée sur les résultats dans les budgets et au niveau de la communication de l'information**

12. Le Comité directeur reconnaît que certains organismes des Nations Unies ont pris d'importantes mesures pour créer un lien clair entre les mandats stratégiques et l'allocation des ressources, mais fait le constat suivant en ce qui concerne l'ONU :

Les apports budgétaires ne sont pas suffisamment ou systématiquement liés aux résultats tels que les produits opérationnels ou les résultats stratégiques, et il n'y a pas suffisamment d'outils solides en place pour évaluer la performance de l'Organisation de manière systématique autrement que par le biais de la comptabilité financière, des évaluations et des audits. Dans ces conditions, les débats et la prise de décisions sur les budgets et les questions administratives tournent généralement autour de questions détaillées concernant les postes pris individuellement et autres éléments de dépenses plutôt qu'autour des besoins stratégiques (A/60/883/Add.1 vol. III, par. 18).

13. Le Comité consultatif fait observer que la budgétisation axée sur les résultats et la gestion axée sur les résultats se renforcent mutuellement. Soucieux d'éviter que la budgétisation axée sur les résultats ne devienne un exercice

purement formel, il a toujours insisté sur la nécessité de mieux appliquer cette méthode pour améliorer la gestion et la responsabilisation au Secrétariat. **Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne le processus budgétaire, mais de nouvelles mesures concrètes s'imposent pour améliorer la gestion axée sur les résultats à tous les échelons de l'Organisation.**

14. Le Comité directeur estime que, convenablement appliquée, la gestion axée sur les résultats contribue à accroître la transparence, à rendre plus efficace la prise de décisions budgétaires et à améliorer les méthodes de travail. **Le Comité consultatif partage ce point de vue. Il sait que tout changement prend du temps, mais souligne que la mise en œuvre effective des techniques de gestion axée sur les résultats peut être accélérée si les cadres supérieurs montrent l'exemple et s'engagent résolument à modifier comme il convient les structures ainsi que les pratiques et les outils de gestion.**

15. **Le Comité consultatif considère que le Comité directeur n'a pas défini de manière suffisamment précise les mesures concrètes à prendre pour apporter les changements requis.** Le Secrétaire général, de son côté, affirme que pour mettre en œuvre la recommandation visant à améliorer la gestion axée sur les résultats, « il faut mener une analyse détaillée et élaborer un plan d'amélioration continue jouissant de l'approbation et de la participation des États Membres » (A/60/883, par. 10). Le Comité consultatif note que le Secrétaire général a l'intention de confier à des consultants le soin d'étudier de manière détaillée les mesures à prendre pour actualiser, améliorer et institutionnaliser les techniques de gestion axée sur les résultats à l'ONU, les aligner sur le cadre de responsabilisation et les intégrer à ce cadre (A/60/883, par. 10). Le Secrétaire général propose également que le rapport sur le renforcement des outils de suivi et d'évaluation du Secrétariat demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/260 soit examiné dans le cadre de l'étude envisagée sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (A/60/883, par. 12).

16. **Le Comité consultatif est favorable à la réalisation de l'étude proposée. Il fait observer à ce sujet que l'Organisation dispose déjà d'informations sur l'expérience acquise par les organismes des Nations Unies et que, pour réaliser l'étude, il sera indispensable de bien connaître le système des Nations Unies et de maîtriser la complexité intrinsèque de ses rouages. C'est pourquoi le Comité recommande d'utiliser les compétences existant au sein du système. Pour ce qui est de la planification de l'étude, il invite le Secrétaire général à s'appuyer sur le groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) chargé d'étudier la gestion axée sur les résultats, conformément aux dispositions du paragraphe 2 de la résolution 60/257 de l'Assemblée générale.**

## **B. Recommandation 2 (gouvernance) : renforcer la responsabilité globale de la haute direction du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies**

17. Dans sa recommandation 2 relative à la gouvernance, le Comité directeur recommande au Secrétaire général de créer un comité de direction qui l'aiderait à jouer le rôle qui est le sien en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation. Ce comité aurait un nombre limité de membres, choisis de façon à ce que soient représentés les principaux domaines de responsabilité au niveau de la

direction et au niveau opérationnel. Il pourrait également inclure des membres indépendants dotés des compétences voulues en matière d'élaboration des politiques et de gestion. Le Comité directeur recommande également que ce comité soit présidé par le Secrétaire général ou opère sous sa direction et suggère qu'il ait son propre secrétariat. **De l'avis du Comité consultatif, la création d'un tel comité relève entièrement du Secrétaire général.**

18. Le Comité directeur recommande également de renforcer le dispositif de responsabilisation de la haute direction (secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux), notamment en instituant des évaluations officielles et transparentes des résultats obtenus et des sanctions en cas de non-réalisation des objectifs convenus, et de mettre en place un système de recrutement et de nomination ouvert et transparent qui assure la nomination aux plus hauts postes de direction de candidats ayant les qualifications et l'expérience voulues (voir A/60/883/Add.1, vol. III, par. 21 et 22).

19. Dans ses observations sur le rapport du Comité directeur, le Secrétaire général déclare considérer comme prioritaire la recommandation 2. Il propose de demander à des experts de procéder à un examen approfondi du dispositif de responsabilisation du Secrétariat, en tenant compte des conclusions que les États Membres auront formulées après avoir examiné son rapport sur la responsabilité (A/60/846/Add.6). Le cahier des charges proposé est défini au paragraphe 14 du document A/60/883.

20. Le Comité consultatif s'est prononcé récemment de manière très énergique pour un renforcement du dispositif de responsabilisation des cadres supérieurs. Au paragraphe 57 de son premier rapport sur le projet de budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007 (A/60/7), il a noté que l'idée de sanctions avait été évoquée fréquemment dans le passé, en tant que moyen de responsabiliser les fonctionnaires, mais qu'en l'absence de mesures concrètes, les progrès ne pourraient être que limités, voire nuls. Au paragraphe 58, il a préconisé de prévoir et d'appliquer des sanctions spécifiques (allant jusqu'au licenciement) applicables aux secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux qui manquent à leurs obligations ou dont la performance est médiocre.

21. **Le Comité consultatif est favorable à la réalisation de l'examen envisagé et recommande que les constatations faites à cette occasion figurent dans le rapport annuel du Secrétaire général sur les mesures de responsabilisation (voir la résolution 59/272 de l'Assemblée générale). Il souligne également que cet examen devrait déboucher sur des propositions concrètes visant à sanctionner l'absence de résultats ou leur insuffisance et à récompenser l'excellence.**

### **C. Recommandation 3 (gouvernance) : renforcer les mandats et les qualifications des comités d'experts et l'indépendance de leurs membres**

22. Sous cet intitulé, le Comité directeur fait plusieurs recommandations visant à introduire davantage de transparence dans la publication d'informations sur le minimum de qualifications exigées des membres du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA), ainsi que dans les procédures de présentation des candidatures et

de sélection et les politiques de rémunération et de divulgation d'informations (voir A/60/883/Add.1, vol. III, par. 23 à 28).

23. Entre autres choses, le Comité directeur recommande que les critères de qualification minimums proposés pour le CCIQA à l'appendice 3 du volume IV de son rapport (voir également A/60/846/Add.7, appendice B et par. 41 à 51 ci-après) servent de modèle pour la définition de critères analogues applicables aux membres du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Commission de la fonction publique internationale. Il recommande également d'appliquer à tous les membres du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'article 155 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale qui exige que trois des membres de ce comité soient des experts financiers d'une compétence reconnue, et d'instituer une règle stipulant que la majorité des membres doit à tout moment satisfaire à trois des quatre critères suivants : a) maîtrise technique des budgets, des rapports financiers, des rapports sur l'exécution du budget et des évaluations; b) appartenance préalable à un comité administratif et budgétaire (ou financier) d'un organisme public ou d'une entreprise du secteur privé; c) très bonne connaissance de la planification stratégique et de l'allocation des ressources; d) expérience préalable à un poste de gestion ou de direction dans un grand organisme public ou une grande entreprise du secteur privé.

24. En ce qui concerne la Commission de la fonction publique internationale, le Comité directeur recommande qu'outre les qualifications actuellement exigées, une majorité des membres de la Commission aient une expérience dans deux au moins des domaines suivants : a) fonctions de gestion et de direction dans une fonction publique nationale; b) fonctions de gestion et de direction dans une organisation intergouvernementale internationale ou dans une grande organisation non gouvernementale; c) fonctions de direction dans une grande entreprise multinationale du secteur privé; d) comparaison des rémunérations au niveau international.

25. Pour ce qui est des membres des comités d'experts spécialisés dans la gouvernance, le Comité directeur recommande qu'afin de s'assurer les services de personnes offrant les meilleures garanties en matière de qualifications et d'indépendance, l'ONU leur verse une rémunération du même ordre que celle des fonctionnaires assumant des fonctions de niveau comparable dans les États Membres, conformément au principe Noblemaire. Il préconise également d'instituer des règles minima de divulgation d'informations pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts.

**26. Le Comité consultatif estime comme le Secrétaire général que la recommandation 3 concernant la gouvernance porte sur des questions qui sont du ressort des organes intergouvernementaux (voir A/60/883, par. 16).**

**27. En ce qui concerne les qualifications minimales de ses propres membres, le Comité consultatif constate que les propositions du Comité directeur mettent très fortement l'accent sur la gestion financière. Or, comme l'Assemblée générale le sait pertinemment, le Comité consultatif doit traiter un large éventail de questions. Le Comité rappelle à ce propos l'article 156 du Règlement intérieur de l'Assemblée, qui stipule que ses membres sont choisis de façon à assurer une large représentation géographique et en tenant compte de leurs titres et de leur expérience personnels. Cette question est du ressort de l'Assemblée générale.**

28. Il appartient aussi à l'Assemblée générale de se prononcer sur la recommandation du Comité directeur relative à la rémunération des membres des comités d'experts. Le Comité consultatif note que le CCIQA se réunirait 16 jours par an et que la CFPI se réunit entre 20 et 30 jours par an. Le Comité consultatif, quant à lui, se réunit pendant plus de neuf mois par an et, lorsqu'il n'est pas en session, peut être saisi par correspondance de certaines questions<sup>3</sup>. Il est donc peut-être justifié de réglementer différemment les conditions d'emploi des divers comités d'experts.

29. En ce qui concerne l'indépendance des membres de ces comités, le Comité consultatif fait observer que l'autonomie du secrétariat de ces organes est un aspect de la question que le Comité directeur n'a pas abordé. En l'absence de procédures adéquates, l'indépendance des organes eux-mêmes peut se trouver compromise. Cette observation, qui vaut pour le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, la CFPI et le Comité des commissaires aux comptes, vaudrait aussi pour le CCIQA.

**D. Recommandation 4 (gouvernance) : renforcer les procédures de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale chargée des questions administratives et budgétaires**

30. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'étudier la question de savoir s'il ne serait pas dans l'intérêt de l'Organisation de confier l'examen des questions administratives et budgétaires à un organe représentatif plus restreint (voir A/60/883/Add.1, vol. III, par. 34). **Le Comité consultatif estime qu'il n'y a pas lieu de pousser plus loin l'étude de cette recommandation puisque l'Assemblée générale a réaffirmé à sa soixantième session, donc tout récemment, le rôle de la Cinquième Commission, qui permet à tous les États Membres de participer à l'examen des questions administratives et budgétaires (voir la résolution 60/260).**

**E. Recommandation 5 (gouvernance) : améliorer la coordination des décisions relatives aux programmes et à l'affectation des ressources**

31. Sous cet intitulé, le Comité directeur fait l'observation suivante :

Le partage des responsabilités entre le Comité du programme et de la coordination, la Cinquième Commission et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires suppose une coordination très précise au niveau de la prise de décisions pour éviter que certains mandats n'entrent en conflit ou ne soient sous-financés et pour assurer une réelle cohérence entre les rapports sur l'exécution du budget, les procédures administratives et l'affectation des ressources (A/60/883/Add.1, vol. III, par. 35).

Le Comité directeur conclut qu'il faudrait modifier sensiblement les procédures de délibérations et les directives opérationnelles du Comité du programme et de la coordination (CPC) pour lui permettre de jouer pleinement

---

<sup>3</sup> Le Comité consultatif signale qu'à l'appendice 2 du volume III du rapport du Comité directeur, il est indiqué que ses membres travaillent « la moitié de l'année environ », ce qui est inexact.



le rôle difficile qui lui revient dans la gestion des programmes. Le Comité ajoute qu'il est sans doute impossible d'obtenir les améliorations voulues sans mettre en œuvre parallèlement des méthodes efficaces de gestion axée sur les résultats et sans assurer l'intégration des décisions relatives aux programmes et au budget, auxquelles le CPC pourrait apporter sa contribution (A/60/883/Add.1, vol. III, par. 36 et 37).

**32. Le Comité consultatif estime que cette recommandation du Comité directeur n'est ni très claire ni très précise.** Quoi qu'il en soit, il rappelle que conformément aux résolutions 58/269, 59/275, 60/257 et 60/260 de l'Assemblée générale, celle-ci doit examiner à sa soixante-deuxième session les enseignements tirés des changements apportés au processus de planification et de budgétisation. **En conséquence, le Comité consultatif estime que les questions soulevées par la recommandation 5 concernant la gouvernance et les améliorations à apporter au rôle joué par le Comité du programme et de la planification dans le processus de planification et de budgétisation devraient être abordées lors de la soixante-deuxième session, dans le cadre de l'examen demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 58/269.**

#### **F. Recommandation 6 (gouvernance) : renforcer l'efficacité, la transparence et l'indépendance des commissions**

33. La recommandation 6 s'applique au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), les quatre « entités hors Secrétariat » qui ont fait l'objet d'un examen approfondi au cours de la deuxième phase de l'étude. Le Comité consultatif fait observer qu'il s'agit d'organes intergouvernementaux. Le Comité directeur déclare que l'élargissement de la composition des organes directeurs est une tendance à laquelle il faut mettre fin et recommande de réduire le nombre des membres de l'organe directeur du HCR. Il recommande aussi que les quatre organes concernés adoptent des procédures formelles d'évaluation ou d'auto-évaluation qui permettent à leurs organes directeurs et commissions d'examiner régulièrement l'efficacité de leurs procédures et de leurs interactions avec les organes délibérants et la direction. Enfin, il préconise que les comités d'experts, notamment ceux chargés du contrôle ou de l'audit, prennent de nouvelles mesures pour renforcer leur indépendance et leur efficacité.

34. L'Assemblée générale voudra sans doute transmettre ces recommandations et l'analyse dont elles procèdent aux organes concernés.

#### **G. Recommandation 7 (gouvernance) : adopter des politiques en matière de divulgation d'informations, de déontologie et de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements**

35. La recommandation 7 s'applique elle aussi à l'échantillon d'entités hors Secrétariat ayant fait l'objet d'un examen approfondi au cours de la deuxième phase (PNUD, UNICEF, HCR et OACI). Le Comité directeur recommande que ces organes envisagent d'imposer l'obligation d'information au personnel dirigeant et aux membres des comités d'experts indépendants, de mettre en place un dispositif

chargé de faire respecter leurs règles de déontologie et de dispenser la formation voulue à tout leur personnel.

**36. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note de la recommandation 7 concernant la gouvernance, et demande instamment de faire le nécessaire pour que tous les fonds et programmes des Nations Unies adoptent en la matière une démarche commune.**

## **V. Recommandations concernant le contrôle**

### **A. Recommandations 1 et 2 (contrôle) : gestion globale des risques et contrôles internes**

37. Le Comité directeur fait observer qu'il n'y a pas aux Nations Unies de responsabilité claire de l'administration pour la gestion des risques et les contrôles internes (voir A/60/883/Add.2, vol. IV, sect. 4.3.1). Il indique qu'il faut attribuer sans équivoque cette responsabilité à la haute direction de l'Organisation, conformément aux pratiques de référence de nombre d'organisations des secteurs public et privé et d'un nombre croissant d'organisations internationales. Ses recommandations précises sont :

- a) De mettre en place un dispositif systématique de gestion globale des risques;
- b) D'attribuer la responsabilité des contrôles internes et celle de rendre compte de leur efficacité au Secrétaire général.

38. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires relève que le Secrétaire général dit aux paragraphes 17 et 18 de son rapport (A/60/883) que ces deux recommandations sont liées et qu'elles gagneraient à être mises en œuvre en même temps. Il propose de définir le mandat correspondant à la prestation des avis techniques nécessaires sur les modalités d'introduction d'un dispositif de gestion globale des risques axé sur les résultats et des rouages d'appui correspondants, des méthodes, des systèmes informatiques, et des formations nécessaires, ainsi qu'un projet détaillé de plan d'application. Le personnel recruté pour gérer le projet serait progressivement chargé de la gestion des risques, à mesure que le projet approcherait de son terme. Un rapport d'étape détaillé serait publié pendant la première partie de la reprise de la soixante-deuxième session de l'Assemblée générale.

**39. Le Comité consultatif convient avec le Comité directeur que la gestion ponctuelle des risques et l'absence de responsabilités claires pour l'efficacité des contrôles internes à l'Organisation y sont une grave lacune; il convient d'y remédier au plus vite. Il recommande de prier le Secrétaire général d'entamer la définition du mandat évoqué aux paragraphes 17 et 18 de son rapport, en tenant compte des points suivants :**

- a) C'est le Secrétaire général qui est responsable de la mise en place d'un dispositif détaillé de gestion des risques et de la gestion des risques; la fonction d'audit correspondante consiste à contrôler la gestion des risques à l'Organisation pour évaluer si elle est suffisante et efficace;
- b) Le Secrétaire général est responsable du maintien d'un régime de contrôle interne efficace, dont l'évaluation est également du ressort de la

fonction d'audit. Il y a lieu d'assigner clairement la responsabilité des activités de contrôle interne en l'intégrant au dispositif de responsabilisation;

c) Le Secrétaire général devrait régulièrement rendre compte à l'Assemblée générale de la gestion des risques et du dispositif de contrôle interne à l'Organisation.

40. S'agissant de la participation d'experts et de consultants extérieurs, le Comité consultatif comprend qu'on puisse avoir besoin de faire appel à des concours extérieurs pour des connaissances spécialisées sur les pratiques de référence et l'expérience concrète de mise en place d'une gestion globale efficace des risques et de modalités judicieuses de contrôle interne, sous réserve que les conclusions des experts et consultants extérieurs soient bien adaptées aux besoins de l'Organisation des Nations Unies; il fait valoir toutefois qu'une étude de ce type doit être dirigée de l'intérieur, en coopération avec les organes de contrôle. Cette analyse ne serait pas à voir simplement comme un rapport à soumettre à l'Assemblée générale, mais comme une étape cruciale de l'instauration d'une culture de la responsabilisation et du renforcement des procédés administratifs à l'Organisation.

## **B. Recommandation 3 (contrôle) : donner suite à la recommandation de l'Assemblée générale visant la création d'un comité consultatif indépendant pour les questions d'audit**

41. Dans sa recommandation 3, le Comité directeur se dit favorable à la création d'un Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit conformément aux dispositions du paragraphe 4 de la section XIII de la résolution 60/248 de l'Assemblée générale et du paragraphe 4 de la première section de la résolution 60/283 de l'Assemblée générale, et recommande d'y procéder sans tarder. Il recommande aussi de donner en exemple le mandat du Comité consultatif indépendant aux autres entités des Nations Unies, soit pour qu'elles l'adoptent lors de la création de leur propre comité chargé des questions d'audit, soit comme base pour en créer un nouveau.

42. Comme il était dit plus haut au paragraphe 7, le Secrétaire général a présenté dans un rapport distinct le mandat révisé du Comité consultatif indépendant (A/60/846/Add.7), avec les éclaircissements recommandés dans l'examen global à la suite de nouvelles consultations, et recommandé à l'Assemblée générale de statuer. C'est donc à ce rapport actualisé que le Comité consultatif a consacré son examen.

43. Le Comité consultatif considère qu'il appartient à l'Assemblée générale de se prononcer elle-même sur des questions telles que le mandat, la composition, le processus de sélection et les qualifications des experts du nouveau comité (voir A/60/7/Add.13 et Corr.1 et 2). Dans les paragraphes qui suivent, il formule un certain nombre d'observations et de recommandations, de nature générale pour la plupart, visant le mandat proposé, en particulier les critères définissant l'indépendance et l'expérience financière des membres du Comité.

44. Le Comité consultatif note que le Comité a pour attribution d'assurer à l'Assemblée générale des conseils d'expert pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle (voir le paragraphe 4 de la section XIII

de la résolution 60/248 de l'Assemblée générale). Or, de l'avis du Comité consultatif, le rôle du Comité tel qu'il se présente dans le mandat révisé (A/60/846/Add.7) va nettement au-delà d'un rôle consultatif.

45. S'agissant de la composition du Comité le Comité consultatif est d'avis qu'un organe comprenant moins de membres aurait plus de facilité à prendre des décisions. Son sentiment est donc qu'il devrait comprendre 5 membres plutôt que 10.

46. De l'avis du Comité consultatif, l'efficacité d'un tel organe sera tributaire des connaissances spécialisées de ses membres. Il est indispensable qu'ils disposent d'une expérience très diverse des questions financières et d'audit. Le Comité consultatif insiste sur l'importance de qualifications manifestes et vérifiables, et recommande à l'Assemblée générale de fixer des modalités de vérification des qualifications des candidats.

47. De l'avis du Comité consultatif, il appartient à l'Assemblée générale de décider des conditions d'emploi des membres du Comité consultatif indépendant (voir A/60/846/Add.7, annexe, par. 10; voir aussi plus haut, par. 28).

48. Le Comité consultatif réaffirme qu'il faut garantir l'autonomie du secrétariat du Comité consultatif indépendant (voir plus haut, par. 29), comme c'est le cas pour celui du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de la Commission de la fonction publique internationale et du Comité des commissaires aux comptes.

49. Le Comité directeur recommande aussi de présenter à l'Assemblée générale le budget du Comité consultatif indépendant et celui du Comité des commissaires aux comptes par l'entremise du Comité consultatif indépendant (voir A/60/883/Add.2, vol. IV, par. 21). Le Secrétaire général propose néanmoins de charger le Comité consultatif indépendant de réaliser un examen technique d'expert du budget des services de contrôle, et de conseiller l'Assemblée générale sur ses conclusions et recommandations par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/60/883, annexe II, par. 4). **Le Comité consultatif est favorable à la procédure proposée par le Secrétaire général, qui préserve l'intégrité de l'examen du budget.**

50. En conséquence, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, après avoir consulté le Comité des commissaires aux comptes<sup>4</sup> et le Bureau des services de contrôle interne, et compte tenu des observations qu'il a lui-même formulées plus haut, de soumettre à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de sa soixante et unième session un mandat révisé du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, incorporant notamment les points essentiels ci-après :

a) Le rôle purement consultatif du Comité consultatif indépendant, sans fonctions opérationnelles;

b) La responsabilité du Comité consultatif indépendant de conseiller l'Assemblée générale sur les questions qu'il juge appropriées touchant l'ampleur, la teneur et le résultat des travaux des entités s'occupant d'audit.

<sup>4</sup> L'article 7.6 du Règlement financier se lit comme suit : « Le Comité des commissaires aux comptes est complètement indépendant et seul responsable de l'exécution de la vérification. »

51. Au paragraphe 17 de son rapport (A/60/846/Add.7), le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale, entre autres, d'approuver le mandat du Comité consultatif indépendant tel qu'il est défini dans l'annexe du rapport et d'ouvrir un crédit de 917 800 dollars au chapitre premier (Politique, direction et coordination d'ensemble) et un crédit de 38 800 dollars au chapitre 35 (Contributions du personnel), compensé par un montant de même montant au chapitre premier des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel) du budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007. **Les recommandations du Comité consultatif relatives aux ressources nécessitées par les propositions du Secrétaire général sont présentées plus loin au paragraphe 83.**

### **C. Recommandation 4 (contrôle) : il faudrait mettre fin aux activités du Corps commun d'inspection**

52. Le Comité directeur avance aux paragraphes 22 à 26 de son rapport (A/60/883/Add.2, vol. IV) les principaux arguments étayant sa recommandation 4. De l'avis du Comité consultatif, il n'y explique pas assez clairement le raisonnement qui l'a conduit à recommander de mettre fin aux activités du Corps commun d'inspection (CCI).

53. Lorsqu'il a examiné cette partie du rapport du Comité directeur, le Comité consultatif a rencontré le Président et le Vice-Président du CCI, qui lui ont fourni informations et éclaircissements complémentaires. Il relève que le CCI, répondant aux recommandations du Comité directeur visant le CCI et le BSCI, a présenté des observations où il conteste nombre de ses conclusions (voir A/60/1004). L'annexe à ce dernier rapport présente aussi une liste des différences entre les propositions du Comité directeur et les recommandations du Corps commun visant le renforcement du contrôle qu'il avait avancées dans son rapport sur les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies (voir A/60/860).

54. Il est à noter à ce sujet qu'une réforme du Corps commun est en cours, et qu'elle comporte une révision de son statut et de ses méthodes de travail (voir A/58/343 et Add.1 et 2), ainsi que des procédures de nomination des inspecteurs (voir A/60/659). **C'est à l'Assemblée générale qu'il appartient de statuer sur les questions relatives au Corps commun d'inspection, conformément au statut de ce dernier. L'Assemblée voudra peut-être examiner ce qui a trait au fonctionnement futur du Corps commun lorsqu'elle se penchera sur la mise en œuvre de la réforme en cours de cet organe (voir la résolution 59/267 de l'Assemblée générale).**

### **D. Recommandation 5 (contrôle) : établir de nouvelles normes de contrôle des programmes interinstitutions**

55. Le Comité directeur met en évidence une lacune des mécanismes de contrôle visant les programmes financés et exécutés conjointement par plusieurs entités, généralement encadrés par un comité interinstitutions composé de cadres supérieurs. Il n'existe pas de dispositif de contrôle intégré, et les entités participantes effectuent leurs propres audits et évaluations de leur part des programmes. Cette fragmentation du contrôle entraîne des redondances et manque d'efficacité. Le Comité directeur recommande de mettre en place un cadre intégré de gestion des risques et de faire

réaliser audits et évaluations par une entité de contrôle pour le compte de toutes les entités participantes.

56. Le Secrétaire général indique au paragraphe 21 de son rapport (A/60/883) que la mise en place de mécanismes chargés de veiller à ce que les services de contrôle assurés vis-à-vis des activités interinstitutionnelles ne comportent pas de lacunes relève exclusivement de la compétence des organes intergouvernementaux et a des répercussions sur le rôle et les responsabilités du BSCI, du Comité des commissaires aux comptes et d'autres autorités chargées du contrôle dans l'ensemble du système des Nations Unies. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, de lui présenter des propositions sur la manière de régler ce problème.**

57. Sur un sujet connexe, le Comité consultatif relève l'absence de propositions concrètes visant l'amélioration de la coordination et de la coopération entre les organes de contrôle du système des Nations Unies.

**E. Recommandation 6 (contrôle) : créer un comité d'audit pour l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et renforcer l'indépendance opérationnelle des services d'audit interne du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)**

58. Le Comité consultatif note que l'échantillon d'entités étudiées au cours de la deuxième phase comprend le Secrétariat de l'ONU, trois fonds et programmes des Nations Unies (HCR, PNUD et UNICEF) et une institution spécialisée, l'OACI. La plupart sont en train de créer un comité d'audit ou d'adapter le mandat des comités d'audit en place aux pratiques de référence, notamment en ce qui concerne leur indépendance.

59. La structure de gouvernance de l'OACI, institution spécialisée, est analogue à celle de l'Assemblée générale des Nations Unies. Le Comité directeur suggère que le Conseil de l'OACI envisage de prendre pour modèle le mandat du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, qui serait adaptable à ses structures.

60. **L'Assemblée générale est invitée à transmettre cette recommandation et l'analyse sur laquelle elle repose au Conseil de l'OACI.**

**F. Recommandation 7 (contrôle) : clarifier les attributions du Comité de contrôle du Haut-Commissariat pour les réfugiés qui conjuguent des responsabilités en matière d'audit interne, d'investigation et d'évaluation**

61. Le Comité directeur fait observer que le Comité de contrôle du HCR est chargé de l'audit interne, des investigations et de l'évaluation; les pratiques de référence porteraient toutefois à dissocier ces fonctions, le comité indépendant d'audit n'étant chargé que de la gouvernance des audits internes et externes, l'évaluation et les investigations relevant de la haute administration, étant entendu que leur

indépendance serait garantie de même que la responsabilité devant les organes délibérants. De plus, le Comité de contrôle ne comporte qu'un seul membre indépendant.

62. Le Comité consultatif a reçu des renseignements supplémentaires indiquant que le HCR avait entamé une révision du mandat du Comité de contrôle qui en étendrait la composition à d'autres membres extérieurs, et qu'il comptait informer le Comité exécutif et le consulter au cours du premier semestre de 2007 relativement à la méthode à adopter pour la création d'un comité consultatif indépendant pour les questions d'audit constitué sur le modèle de celui de l'ONU, approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies.

## VI. Examen du Bureau des services de contrôle interne

63. Les résultats de l'examen du Bureau des services de contrôle interne sont exposés dans le volume V du rapport du Comité directeur (A/60/883/Add.2).

64. Le Comité directeur a formulé 23 principales recommandations qui sont récapitulées dans l'annexe ci-dessous à toutes fins utiles (voir également A/60/883/Add.2); les observations du Comité consultatif figurent dans les paragraphes qui suivent. **Le Comité a également fait une multitude d'observations et de suggestions utiles sur des améliorations qui pourraient être apportées aux pratiques professionnelles et aux méthodes de travail du Bureau. Il a aussi insisté sur la nécessité d'améliorer les relations de travail entre le Bureau et l'Administration et suggéré des façons de procéder pour cela. Bon nombre de ces suggestions relèvent des compétences du Secrétaire général et de la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne en matière de gestion. Le Comité consultatif les engage vivement à les examiner avec soin.**

65. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a décidé d'évaluer et d'examiner les fonctions et procédures d'établissement de rapports du Bureau des services de contrôle interne à sa soixante-quatrième session (résolution 59/272, par. 16). **Il fait néanmoins observer que plusieurs des recommandations du Comité directeur se rapportent directement au mandat défini dans la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale par laquelle elle a créé le Bureau des services de contrôle interne qui avait pour mission d'aider le Secrétaire général à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle interne sur les ressources et le personnel de l'Organisation en exerçant les fonctions de contrôle, d'audit interne, d'inspection, d'évaluation et d'investigation (voir par. 5 c), i) à iv) de cette résolution). En conséquence, toute modification touchant à l'organisation, à la structure et aux fonctions du BSCI doit être considérée à la lumière de cette résolution, ainsi que des autres résolutions que l'Assemblée générale a adoptées ultérieurement sur le mandat du Bureau (résolutions 54/244, 59/272 et 59/287, notamment).**

66. Le Comité consultatif note que la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne a établi un rapport distinct dans lequel elle fait des observations sur certains aspects des recommandations du Comité directeur et formule ses propres propositions visant à renforcer l'indépendance et le statut du Bureau au sein de l'Organisation (A/60/901).

67. Le Comité consultatif note également que, compte tenu du statut du Bureau, le Secrétaire général a décidé de ne pas faire de commentaires directs sur ses recommandations qui figurent dans le document A/60/901. Cependant, il formule

des observations sur les conclusions du Comité directeur à propos de quatre points : a) le fait que les qualifications des experts devant siéger au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit constituent un élément déterminant pour que le Comité puisse s'acquitter de sa mission, qui est de dispenser à l'Assemblée générale des conseils techniques éclairés; b) la tâche assignée au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, qui consiste à procéder à un examen technique des budgets consacrés aux activités de contrôle, sachant toutefois qu'ils devront être transmis ultérieurement au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pour être présentés par son intermédiaire à l'Assemblée; c) la nécessité, pour la direction, d'être dotée de services d'audit interne et d'assurance compétents; d) la nécessité de veiller à ce qu'il existe des garde-fous appropriés pour protéger le personnel chargé des enquêtes, quelles que soient la structure et la filière de remontée de l'information retenues (A/60/883, annexe II).

68. Dans le cadre de son examen de la structure de gouvernance du Bureau, le Comité directeur recommande que l'Administration reconnaisse clairement qu'il lui incombe de définir le degré de tolérance à l'égard des risques et de mettre en place des dispositifs de contrôle et de gestion des risques (voir la recommandation 1 dans l'annexe ci-dessous). **Le Comité consultatif convient que cela permettrait de clarifier les responsabilités de l'Administration en ce qui concerne l'évaluation des risques et la conception et la gestion de mécanismes de contrôle interne.**

69. Le Comité consultatif relève que la recommandation vient après l'observation formulée dans le rapport du Comité directeur selon laquelle le Bureau est considéré comme un organe de contrôle externe plutôt qu'interne, en raison du fait que les États Membres ont accès à ses rapports. Il fait observer qu'à l'alinéa d) du paragraphe 5 de sa résolution 48/218 B, l'Assemblée générale indique que le Bureau fournit un appui et des conseils à l'Administration. **Le Comité estime que le Bureau a un rôle bien défini à jouer en tant qu'organe de contrôle interne : il fait partie du Secrétariat et s'acquitte des tâches que l'Assemblée générale lui confie sous l'autorité du Secrétaire général. Le fait qu'il doit avoir toute latitude pour rendre compte à l'Assemblée ou que les États Membres ont accès à ses rapports ne l'affranchit pas de l'obligation d'épauler l'Administration dans les efforts qu'elle entreprend pour améliorer le fonctionnement du Secrétariat. Le Comité souligne que le Bureau et l'Administration doivent travailler en collaboration, l'Administration assumant la responsabilité de l'évaluation et de la gestion des risques et le Bureau fournissant des assurances objectives et un appui à l'Administration dans ce processus.**

70. Dans son analyse de l'organisation et de la structure du Bureau des services de contrôle interne proprement dit, le Comité directeur recommande que le Bureau se concentre sur l'audit interne, affirmant qu'il mène trop d'activités différentes et que sa structure est trop complexe, ce qui l'empêche d'être perçu comme étant objectif, réduit son efficacité et augmente aussi probablement les coûts (A/60/883/Add.2, vol. V, sect. 5.5.3, recommandations, par. 1). Il fait donc valoir que la responsabilité du contrôle de l'exécution des programmes devrait incomber aux équipes dirigeant les programmes, le Bureau devant, quant à lui, donner l'assurance que cette fonction est convenablement assurée en vérifiant les procédures et les données utilisées. Il soutient également que les activités d'évaluation et de conseil de gestion seraient mieux à leur place au sein du Département de la gestion et que la Division des investigations devrait être intégrée au Bureau des affaires juridiques (voir recommandations 2, 3 et 4 dans l'annexe I ci-dessous et A/60/883/Add.2, vol. V, sect. 5.5.3).



71. Le Comité consultatif convient que l'élaboration du rapport sur l'exécution des programmes devrait incomber aux directeurs de programme et que cette fonction devrait être transférée au Département de la gestion. Il convient également qu'il serait plus judicieux que la fonction de conseil de gestion soit placée en dehors du Bureau. Toutefois, compte tenu de l'importance que revêt cette fonction pour la réforme de la gestion du Secrétariat, le Comité estime que sa localisation et les ressources connexes devraient être examinées dans le contexte des propositions du Secrétaire général relatives à la gestion du changement et des observations que l'Assemblée générale a formulées à ce sujet dans sa résolution 60/260. En même temps, le Comité fait observer que, si des fonctions sont transférées, les ressources correspondantes doivent l'être également.

72. Le Comité directeur estime que les évaluations devraient être réalisées par la direction des programmes et qu'il devrait en être rendu compte à l'organe qui fixe le budget et approuve les plans pour le programme, cette fonction étant ainsi localisée au Département de la gestion (A/60/883/Add.2, vol. V, sect. 5.5.3, recommandations, par. 4). À ce propos, il rappelle qu'au paragraphe 14 de sa résolution 60/257, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne de lui rendre compte, à sa soixante et unième session, des efforts réalisés et des mesures adoptées pour renforcer ses services d'évaluation approfondie ou thématique et de répondre aux demandes d'évaluation particulières émanant des directeurs de programme afin de pouvoir présenter aux organes intergouvernementaux des rapports extrêmement professionnels et objectifs sur l'exécution des programmes et activités. Dans le rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne (A/61/264, Part I, annexe III), on donne un aperçu de la manière dont le Bureau entend donner suite à cette demande et on indique par ailleurs que, dans son rapport sur son renforcement (A/60/901), le Bureau a proposé que sa fonction d'évaluation soit renforcée sur son principe et ses méthodes et qu'un personnel plus nombreux y soit affecté.

73. Le Comité consultatif estime qu'il serait bon de renforcer la capacité d'évaluation au niveau de la direction des programmes (auto-évaluation). Pour ce qui est de l'évaluation interne, il rappelle qu'en vertu de la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, cette fonction est centralisée au Bureau des services de contrôle interne. Le Comité reconnaît qu'il existe plusieurs modes d'action possibles; cela étant, il souligne que, quel que soit le lieu où la fonction en question est exercée, il convient de s'assurer que les résultats des évaluations sont pleinement pris en compte par les directeurs de programme (voir également la résolution 60/254 de l'Assemblée générale).

74. S'agissant de la recommandation relative au transfert de la Division des investigations au Bureau des affaires juridiques (voir la recommandation 4 dans l'annexe ci-dessous), le Comité consultatif rappelle les dispositions de la résolution 50/287 de l'Assemblée générale. Il note également que le Bureau des services de contrôle interne lui-même admet qu'il doit réévaluer complètement les fonctions, la structure et les modalités de travail de la Division des investigations et que celle-ci fait l'objet d'un examen spécial qui devrait être achevé avant la fin de 2006 (voir A/60/901, par. 84). Dans ces conditions, le Comité estime qu'il faudrait maintenir la fonction d'investigation au sein du Bureau des services de contrôle interne avec les améliorations qui pourront être apportées à la lumière des conclusions de l'examen spécial.

75. La section 5.5.1 du rapport du Comité directeur traite de l'indépendance fonctionnelle du Bureau (voir les recommandations 5 à 15 dans l'annexe ci-dessous). Selon le Comité directeur, l'indépendance fonctionnelle dépend de la latitude dont dispose le responsable de la fonction de contrôle pour identifier les ressources dont il a besoin, déployer ces ressources là où il pense qu'elles sont nécessaires et rendre compte de leur utilisation comme il l'entend (A/60/883/Add.2, vol. V, sect. 5.5.1, principes, par. 46). Le Comité consultatif rappelle à ce propos qu'à l'alinéa a) du paragraphe 5 de sa résolution 48/218 B, l'Assemblée générale a décidé que le Bureau des services de contrôle interne

« agit de manière autonome, sous l'autorité du Secrétaire général, et, conformément à l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions de contrôle, d'audit interne, d'inspection, d'évaluation et d'investigation, telles qu'elles sont énoncées dans la présente résolution, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus ».

76. Le Comité directeur recommande que l'Assemblée générale établisse la liste des organisations pour lesquelles le Bureau est chargé d'assurer des services d'audit interne (voir la recommandation 5 dans l'annexe ci-dessous). **De l'avis du Comité consultatif, il faudrait fournir des informations complémentaires et demander au Secrétaire général de les rassembler, en recensant notamment tous les organismes qui ne disposent pas de service d'audit interne distinct à l'heure actuelle. Il faudrait aussi communiquer des renseignements sur les activités transversales, par exemple sur les opérations qui sont placées sous l'autorité de l'Assemblée et relèvent de plusieurs entités des Nations Unies.**

77. Dans les recommandations 10 et 12 du Comité directeur (voir annexe ci-dessous), il est dit que le Bureau des services de contrôle interne devrait relever administrativement du Secrétaire général qui peut déléguer ses fonctions courantes à un haut fonctionnaire/organe directeur doté d'une autorité et d'une ancienneté appropriées au sein des Nations Unies, tels que le Vice-Secrétaire général ou un comité exécutif dirigé par le Vice-Secrétaire général. **Le Comité consultatif fait remarquer tout d'abord que, quelles que soient les dispositions administratives adoptées sur le plan interne, c'est le Secrétaire général qui est responsable en dernier ressort en vertu de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies. Par ailleurs, l'autonomie accordée au Bureau (voir la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale) suppose qu'il relève directement du Secrétaire général.**

78. Les recommandations 11, 13, 14 et 15 (voir annexe ci-dessous) ont trait au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et aux relations qu'il devrait entretenir avec le Bureau des services de contrôle interne. Ce comité fait également l'objet d'une discussion aux paragraphes 41 à 51 plus haut, dans le contexte de la recommandation 3 sur le contrôle. **Pour l'examen des questions correspondantes, il faudrait tenir compte de la recommandation du CCQAB relative à la révision du mandat de cet organe.**

79. D'après le Comité directeur, le mode de financement du Bureau limite sa capacité de définir l'emploi des ressources et, par conséquent, limite le champ des décisions qu'il peut prendre. En conséquence, ces ressources ne peuvent être réallouées à des secteurs dans lesquels le Bureau décèle des risques émergents et, de ce fait, celui-ci ne peut pas toujours réagir face à de nouveaux risques avant de renégocier les accords avec les entités ou avant le processus budgétaire de l'exercice biennal suivant (A/60/883/Add.2, vol. V, sect. 5.5.1, observations, par. 47.2). Le Comité directeur recommande d'établir pour le Bureau un budget fondé sur

l'évaluation des risques et la stratégie du Bureau. Il recommande également que, une fois que le budget a été approuvé par l'Assemblée générale, les coûts soient répartis par le Département de la gestion sur la base de la formule arrêtée par les États Membres, quelle qu'elle soit, ce qui laisse le Bureau à l'écart du débat sur la répartition des coûts (voir les recommandations 7 et 8 dans l'annexe ci-dessous).

80. Au paragraphe 44 du document A/60/901, le Bureau des services de contrôle interne indique que le cadre d'évaluation des risques qu'il a élaboré n'est pas encore pleinement opérationnel mais qu'il s'est donné pour but de faire en sorte que les risques soient pris en compte dans tous ses plans de travail d'ici à 2008. Par conséquent, l'établissement d'un budget fondé sur la gestion des risques est un objectif à moyen ou à long terme pour le Bureau. Le Comité consultatif est également conscient du fait que la gestion des risques implique une comparaison entre les risques prévisionnels et les coûts qui y sont associés.

81. En ce qui concerne les dispositions financières, le Comité consultatif note que le rapport du Comité directeur ne contient pas de propositions sur les dispositions financières qu'il conviendrait d'adopter pour que les fonds et programmes remboursent rapidement le coût des services fournis par le Bureau [voir la résolution 60/259 de l'Assemblée générale, par. 4 c)]. Il rappelle qu'au paragraphe 15 de sa résolution 59/272, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui indiquer comment l'indépendance fonctionnelle du Bureau pourrait être pleinement garantie dans le contexte de sa résolution 48/218 B. Le rapport sur cette question n'a pas encore été établi. Ainsi que le Secrétaire général l'a signalé, à l'heure actuelle les dépenses de l'Organisation sont comptabilisées par source de financement et tout écart par rapport à ce principe devrait être approuvé expressément par l'Assemblée générale (A/61/264 (Part I)/Add.2, par. 3). **En conséquence, le Comité estime qu'il faudrait demander au Secrétaire général d'élaborer une proposition en tenant compte des considérations susmentionnées et des résultats obtenus avec les mécanismes de partage des coûts qui existent actuellement.**

82. Pour ce qui est de donner au Bureau des services de contrôle interne autorité sur les normes de recrutement, de promotion et de licenciement de son propre personnel (voir la recommandation 9 dans l'annexe ci-dessous), le Comité consultatif fait observer que la Secrétaire générale adjointe dispose déjà d'une certaine latitude pour les questions relatives au personnel, conformément à la résolution 48/218 B et comme indiqué dans les dispositions fixées pour le Bureau dans les instructions administratives ST/AI/401 et ST/AI/2003/4.

## VII. Recommandation du Comité consultatif sur les ressources nécessaires

83. Le Comité consultatif note que le rapport du Comité directeur contient des prévisions de dépenses dans chacune des sections. **Toutefois, à ce stade, il considère que ces prévisions n'ont qu'une valeur indicative puisqu'elles sont fondées sur une analyse effectuée par le Comité directeur sans avoir été soumises aux procédures que le Secrétariat suit ordinairement pour l'établissement du budget. De surcroît, les chiffres dépendront des décisions que l'Assemblée générale pourrait prendre au sujet des propositions dont elle est saisie. Après l'adoption de ces décisions, le Secrétaire général établirait, conformément à l'article 153 du Règlement intérieur de l'Assemblée, un état des incidences sur le budget-programme dans lequel il fournirait des prévisions budgétaires détaillées et pleinement justifiées, avec des chiffres précis.**

## Annexe

### Recommandations du Comité directeur concernant le Bureau des services de contrôle interne

| <i>Référence</i>                                                                                                        | <i>Recommandation</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Section 5.5.2</b><br>Structure de gouvernance régissant le fonctionnement du Bureau des services de contrôle interne | 1. L'Administration devrait clairement considérer qu'il lui incombe de définir le degré de tolérance à l'égard du risque et de mettre en place des dispositifs de contrôle et de gestion des risques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Section 5.5.3</b><br>Organisation et structure du Bureau des services de contrôle interne                            | 2. Les évaluations et les activités de conseil de gestion devraient être transférées aux directeurs de programme et au Département de la gestion.<br>3. Le Bureau des services de contrôle interne devrait centrer ses activités sur l'audit interne, y compris l'audit des méthodes d'évaluation de l'Administration.<br>4. Le Bureau ne devrait pas procéder à des investigations; cette fonction devrait être transférée au Bureau des affaires juridiques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Section 5.5.1</b><br>Indépendance                                                                                    | 5. L'Assemblée générale devrait établir la liste des organisations pour lesquelles le Bureau serait chargé d'assurer des services d'audit interne.<br>6. Il faudrait réaffirmer que rien ne doit empêcher le Bureau de consulter les documents et les fonctionnaires pour accomplir sa fonction.<br>7. Il faudrait créer, pour le Bureau, un budget fondé sur l'évaluation des risques et la stratégie du Bureau.<br>8. Le Bureau devrait être exclu des débats sur la répartition des coûts de ses services.<br>9. Il faudrait donner au Bureau autorité sur les normes de recrutement, de promotion et de licenciement de son propre personnel.<br>10. Le Bureau devrait être placé sous l'autorité administrative du Secrétaire général ou d'un haut fonctionnaire/organe exécutif auquel le Secrétaire général déléguerait des pouvoirs appropriés, tel que le Vice-Secrétaire général.<br>11. Le Bureau devrait être placé sous l'autorité fonctionnelle du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.<br>12. Le Vice-Secrétaire général ou un haut fonctionnaire/organe exécutif désigné à cet effet devrait soutenir les activités du Bureau dans l'Organisation, ce qui implique pour celui-ci la responsabilité de régler les différends. |

13. Le Bureau devrait être supervisé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.
14. Le Bureau devrait avoir un accès libre et ouvert au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.
15. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit devrait conseiller l'Assemblée générale en ce qui concerne les progrès du Bureau par rapport à ses projets et les grandes questions découlant des activités du Bureau.
- Section 5.5.7**  
Communications et établissement de rapports
16. Les projets de rapport d'audit devraient être communiqués aux directeurs de programme pour recueillir leurs observations.
17. Compte dûment tenu des règles, le Bureau devrait adresser ses rapports directement et sans interférence à la direction exécutive et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.
18. Il faudrait abandonner la pratique consistant à présenter à part des commentaires du Secrétaire général sur les rapports du Bureau.
- Section 5.5.1**  
Indépendance
19. Il faudrait continuer de distribuer les rapports aux États Membres à leur demande, par l'intermédiaire du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, une fois le processus d'élaboration achevé.
- Section 5.5.4**  
Ressources humaines
20. La durée du mandat du chef du Bureau devrait être revue.
- Section 5.5.5**  
Méthodes de travail
21. Les méthodes de travail du Bureau devraient être renforcées.
22. Les compétences du personnel devraient être évaluées et un programme mis en place pour obtenir des ressources supplémentaires pour les compétences qui manquent, y compris dans le domaine des technologies de l'information.
23. Il faudrait évaluer les risques selon un nouveau cadre d'évaluation, aux fins de la révision du budget.