

**JUSTIFICATION DE LA REVISION DE LA  
STRUCTURE DU COMITE D'AUDIT**



**CONSULTATION INFORMELLE SUR LE  
COMITE D'AUDIT DU PAM**

**9 octobre 2006**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**



## I. CONTEXTE

1. Le présent document donne une vue d'ensemble des changements intervenus récemment dans le domaine de la gouvernance et du contrôle, en mettant l'accent sur les meilleures pratiques et le rôle des comités d'audit.
2. Ce document constitue une première réponse à la demande formulée par le Bureau du Conseil d'administration à ses réunions des 10 et 17 mai 2006. Le Bureau a en effet sollicité des informations sur les changements susceptibles d'être apportés à la composition et à la subordination hiérarchique du Comité d'audit du PAM. Au cours de ces deux réunions, la question s'est posée de savoir s'il était préférable que le Comité d'audit soit nommé par le Conseil et qu'il soit responsable devant lui, au lieu d'être nommé par le Directeur exécutif, comme cela est actuellement le cas.
3. Le Bureau a décidé de procéder à cette révision lors de la consultation informelle du 9 octobre 2006. Le cas échéant, une proposition finale reprenant les recommandations issues de la consultation informelle sera soumise au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2006, ou ultérieurement.

## II. MESURES INTERVENUES RÉCEMMENT DANS LE DOMAINE DE LA GOUVERNANCE ET DU CONTRÔLE

4. Les récents échecs des dispositifs de contrôle dans le secteur privé – affaires Enron et WorldCom par exemple – ainsi que dans le secteur public – programme Pétrole contre nourriture des Nations Unies, examiné dans le rapport Volcker – ont eu pour effet de soumettre les structures de gouvernance à une surveillance beaucoup plus étroite dans le monde entier. Les États-Unis ont adopté des principes généraux, des directives officielles et des textes de loi régissant le secteur privé dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley (2002) et les recommandations connexes de la *Securities Exchange Commission*, l'organe américain de régulation des marchés financiers. Dans d'autres pays, les mesures législatives ont été moins nombreuses, mais une place plus importante a été accordée à l'autoréglementation en imposant l'obligation "de respecter les règles" ou "de rendre des comptes" au titre des principes ou directives recommandés pour la gestion des entreprises; le *Combined Code on Corporate Governance* (2003), le code britannique de gouvernement d'entreprise, en est un exemple.
5. Aux Nations Unies, cette question a été abordée dans le Document final du Sommet mondial de 2005 (Résolution 60/1), dans lequel l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre des mesures pour renforcer la gouvernance et le contrôle au sein du système des Nations Unies. Conformément à cette demande, le Secrétaire général a chargé un comité

directeur composé de personnes ayant une grande expérience de procéder à un examen global et de proposer des améliorations dans plusieurs domaines de la gouvernance et du contrôle aux Nations Unies. Les résultats de cette analyse ont été publiés dans le document intitulé *Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées*, présenté par le Secrétaire général le 10 juillet 2006.

### III. RÔLE DES COMITÉS D'AUDIT

6. Les comités d'audit sont en train de devenir rapidement partie intégrante des structures de gouvernance. Au cours de ces trois dernières années, les comités d'audit placés sous l'autorité des conseils d'administration sont devenus soit obligatoires soit recommandés, à titre de pratique optimale, dans 41 pays. Dans le secteur privé, le fait que toutes les entreprises figurant dans l'indice S&P 500 aient aujourd'hui un comité d'audit relevant de leur conseil d'administration illustre bien l'importance de ces comités.
7. Les comités d'audit, qui étaient auparavant des comités facultatifs dotés d'un nombre limité de responsabilités, sont aujourd'hui devenus la norme. Il leur incombe de superviser l'établissement des états financiers, la gestion des risques et le contrôle interne d'une organisation au nom de son conseil d'administration.
8. Les comités d'audit comptent généralement entre trois (nombre minimum exigé dans la plupart des pays) et cinq membres nommés par le Conseil d'administration. Parmi les mesures prises ces dernières années, les plus importantes ont été de garantir l'indépendance des comités d'audit et de veiller à ce que leurs membres aient les qualifications requises. Le secteur privé applique désormais des pratiques optimales en matière de sélection des membres, notamment les entreprises de l'indice S&P 500:
  - Tous les conseils d'administration des entreprises figurant dans l'indice S&P 500 ont un Comité d'audit formé de membres entièrement indépendants vis-à-vis de la direction et du Conseil.
  - Tous les comités d'audit comptent au moins un expert chargé des questions financières (cela est obligatoire dans la plupart des pays); 21 pour cent comptent deux experts dans ce domaine et 28 pour cent trois experts ou plus.
  - Les membres du Comité d'audit ont acquis leurs compétences techniques en suivant des parcours divers: 45 pour cent sont des présidents, des présidents-directeurs généraux ou des cadres supérieurs en fonctions ou à la retraite; des professeurs d'université, des directeurs financiers en activité ou à la retraite et des commissaires aux comptes hautement qualifiés font également partie de ces comités.

#### **IV. MESURES PRISES RÉCEMMENT PAR LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN MATIÈRE D'AUDIT**

9. Le système des Nations Unies a pris des mesures pour mettre en place des comités d'audit indépendants, qui rendent compte aux organes directeurs conformément aux meilleures pratiques communément admises. Cette évolution a été largement déterminée par les recommandations de l'*Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées* et la décision de l'Assemblée générale des Nations Unies de créer un Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit conformément à ces recommandations.
10. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a été la première institution des Nations Unies à former un comité d'audit selon les meilleures pratiques reconnues en termes de composition et de subordination hiérarchique. Créé en juin 2006, ce nouveau Comité de contrôle est responsable devant le Conseil exécutif et le Directeur général de l'UNESCO. Il est composé de cinq membres, extérieurs au Secrétariat et au Conseil exécutif, qui ont une expérience très pointue de la gestion financière, du risque et du contrôle. Le mandat du Comité est en cours d'élaboration et sera examiné par le Conseil exécutif à sa première session de 2007. Le Comité aura un rôle consultatif et s'intéressera tout particulièrement aux questions ayant trait aux risques extérieurs, aux préoccupations organisationnelles et à l'établissement des rapports financiers, qui pourraient être soulevées par les vérificateurs internes et les commissaires aux comptes ou être portées à l'attention du Comité de contrôle d'une autre manière.
11. D'autres organisations des Nations Unies sont en passe de créer des comités d'audit conformes aux meilleures pratiques communément acceptées. Une proposition visant à créer un comité d'audit indépendant, placé sous l'autorité du Conseil d'administration, sera examinée par le Conseil du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à sa session de janvier 2007. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ont élaboré des plans d'action dans le but de créer des comités d'audit conformes aux meilleures pratiques recommandées.

#### **V. CONSÉQUENCES POUR LE PAM**

12. Le PAM pense que son système de gouvernance doit répondre aux normes les plus élevées des institutions des Nations Unies et des organisations similaires du secteur public. Le Programme a toujours joué un rôle pionnier en matière de gouvernance et de contrôle au sein du système des Nations Unies. Il a notamment renforcé le rôle et l'importance de son Comité d'audit, pour lequel une nouvelle structure a été instituée à la troisième

session ordinaire du Conseil de 2003, la première session ordinaire de 2004 et la troisième session ordinaire de 2004, qui reste jusqu'à présent considérée comme exemplaire au sein du système des Nations Unies. Dans cette structure, l'indépendance du Comité d'audit a été renforcée en nommant un expert externe des questions de contrôle au poste de président et en veillant à ce que la majorité des membres soient extérieurs à l'Organisation. Le Comité d'audit n'est cependant pas encore indépendant vis-à-vis de la direction: il relève directement du Directeur exécutif et deux de ses membres représentent la direction du PAM.

13. Il serait très utile de connaître les avis des membres sur la création d'un nouveau Comité d'audit conforme aux meilleures pratiques reconnues (composition et dépendance hiérarchique).

## SOURCES

Le présent document a été élaboré sur la base d'un examen approfondi de la documentation ayant trait à la question. De nombreux rapports du secteur privé ont été étudiés, notamment les suivants:

- United Kingdom Financial Reporting Council. Comité présidé par Sir Robert Smith. 2003. *Audit Committees - Combined Code Guidance*.
- Price Waterhouse Coopers et la Fondation pour la recherche de l'Institute of Internal Auditors. 2006. *Audit Committee Effectiveness – What Works Best*, 3e édition.
- KPMG, Audit Committee Institute. 2006. *International survey of Audit Committee Members*.
- Spencer Stuart. 2005. *Indice canadien des conseils d'administration de Spencer Stuart, 2005*.
- KPMG, Financier Worldwide. 2006. *The Evolving Role of the Audit Committee*.
- Price Waterhouse Coopers. 2003. *Audit Committees: Good Practice for Meeting Market Expectations*, 2e édition.
- Assemblée générale des Nations Unies, 60e session, points 46 et 120 de l'ordre du jour, 10 juillet 2006. *Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées*.

## ENTRETIENS

L'exemple de l'UNESCO repose sur des entretiens avec:

- John Fox, Président du Comité de contrôle de l'UNESCO, inspecteur au sein du Corps commun d'inspection pendant six ans et ancien membre du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB).
- John Parsons, Directeur de l'Office de contrôle interne de l'UNESCO et membre de l'actuel Comité d'audit du PAM.