

## 2.3 Code de gouvernance des Nations Unies

21. À l'issue des recherches et des analyses effectuées, on est parvenu à la conclusion qu'il pourrait être utile de regrouper les Principes de bonne gouvernance et de contrôle en six thèmes dont le dernier se rapporte plus particulièrement aux activités de contrôle. Ces principes ont été adaptés aux réalités et à la terminologie du système des Nations Unies et se matérialisent dans le **Code de gouvernance des Nations Unies** qui est exposé dans la présente section.

22. Il y a un point important à souligner : bien qu'étant présenté sous la forme indiquée ci-dessus (six thèmes), le Code ne devrait pas être abordé simplement sous l'angle d'un thème particulier ou sur la base d'une approche thématique. Ces thèmes sont liés entre eux et, pour les besoins d'une bonne gouvernance, doivent être considérés globalement. Ce sont les suivants :

1. **Stratégie, mission, planification et organe directeur** – ce thème a trait à l'analyse de l'obligation qui incombe à l'organe directeur de s'employer sincèrement à accomplir la vocation de l'entité en planifiant ses activités, en les évaluant et en fixant des orientations générales.

2. **Articulation de l'organe directeur et des commissions** – ce thème porte sur la composition de l'organe directeur et les arrangements auxquels il peut recourir pour déléguer certaines de ses fonctions sans éluder ses responsabilités, en matière de gouvernance.

3. **Gestion des ressources humaines** – ce thème porte sur les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines qui revêtent une importance primordiale pour l'organe directeur et la gestion de l'entité.

4. **Transparence et information** – il s'agit des dispositifs qui permettent d'assujettir l'organe directeur, ses membres et la direction du secrétariat des entités à l'obligation de rendre des comptes et des conditions dans lesquelles elle s'exerce.

5. **Climat déontologique** – présentation de méthodes pour assurer une gouvernance responsable et faire respecter les principes déontologiques dans l'ensemble de l'entité.

6. **Audit, gestion des risques et respect des règles du jeu** – ce thème porte sur les obligations relatives à l'audit des finances et des opérations de l'entité, de ses mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi qu'au respect par l'entité de toutes les directives, règles, normes et lois auxquelles elle est assujettie.

23. Le projet de Code de gouvernance des Nations Unies se présente comme suit :

## 1. Gouvernance – stratégie, mission, planification et organe directeur

1.1 Chaque entité des Nations Unies est dotée d'un **organe directeur**<sup>9</sup> qui est nommé par l'assemblée des représentants de ses États membres et qui adopte des pratiques de gouvernance fondées sur les principes d'**équité**, de **responsabilité** et de **transparence**. Les personnes qui siègent à l'organe directeur agissent de bonne foi, avec soin, diligence et compétence. L'Assemblée générale est l'organe directeur du Secrétariat.

1.2 L'organe directeur de l'entité a pour fonction de définir et d'actualiser les **grandes orientations stratégiques** de cette dernière, d'assurer l'**allocation des ressources** dans un souci d'efficacité et de rendement et d'exercer un **contrôle effectif** sur la gestion et le fonctionnement de l'entité.

1.3 L'organe directeur de chaque entité doit avoir un **plan stratégique** qui indique comment l'entité entend remplir sa mission **de manière efficace et rationnelle, sur la durée**.

1.4 On doit trouver définis ou pris en compte dans les déclarations de politique générale de l'entité, dans sa communication, dans son processus décisionnel et dans ses pratiques de travail la **raison d'être** de l'entité, ses **parties prenantes** (représentants des États Membres, entre autres), son niveau de **tolérance au risque** et ses **principaux indicateurs de résultats**.

1.5 Les commissions d'experts de l'organe directeur doivent avoir des membres **indépendants de la direction de l'entité et des représentants des États membres**.

## 2. Gouvernance – articulation de l'organe directeur et des commissions

2.1 Dans un souci d'efficacité et d'économie, l'**organe directeur de l'entité nomme des commissions** dotées d'un mandat précis et bénéficiant d'une délégation de pouvoir bien définie, dont les membres ont les compétences techniques et/ou administratives voulues pour formuler des recommandations à l'organe directeur ou pour agir en son nom (par exemple, commission du budget et des finances, commission de déontologie, commission des ressources humaines, comité d'audit ou autres commissions techniques).

2.2 L'organe directeur de l'entité peut certes déléguer une partie de ses pouvoirs, mais il **ne peut pas se soustraire à la responsabilité en dernier ressort qui lui incombe en ce qui concerne les actes ou omissions d'une de ses commissions** dans des domaines tels que l'allocation des ressources, la gestion des risques, les contrôles internes, la rémunération et la communication d'information financière.

2.3 L'organe directeur de l'entité et ses commissions peuvent consulter des **conseils indépendants de la direction et des représentants des États membres de l'entité**.

2.4 **La proposition de candidats et la nomination** aux commissions de l'organe directeur doivent se faire conformément à des **règles officielles et transparentes et**

<sup>9</sup> Les « conseils d'administration » sont les organes directeurs des fonds et programmes. Les organes directeurs des institutions spécialisées ont des appellations diverses : « conseil », « conseil d'administration » « conseil exécutif », etc.

**en fonction de critères convenus** par l'organe directeur de l'entité et l'assemblée des États membres.

2.5 Une certaine proportion des membres de l'organe directeur de l'entité et de ses commissions (un tiers, par exemple) est **renouvelée régulièrement** selon une périodicité et des critères convenus par l'organe directeur lui-même et l'assemblée des États membres.

2.6 L'organe directeur est chargé de **nommer un chef de l'administration** pour l'entité selon un processus officiel et transparent.

### 3. Gouvernance – gestion des ressources humaines

3.1 Les compétences des membres de l'organe directeur de l'entité et de ses commissions et celles du personnel de direction de son secrétariat doivent correspondre aux **connaissances et aptitudes** (y compris les connaissances et compétences techniques spécifiques) nécessaires pour réaliser la vocation de l'entité et appliquer ses grandes orientations stratégiques.

3.2 L'organe directeur de l'entité veille à ce que les **politiques et pratiques en matière de rémunération** concernant les membres des commissions d'experts indépendants et ceux de la direction de l'administration aient l'aval des bailleurs de fonds de l'entité et soient intégralement publiées, dans le respect de la culture de l'entité et compte tenu des résultats individuels.

3.3 L'organe directeur de l'entité, ses commissions et la direction du secrétariat doivent tous avoir mis en place un **plan de succession**.

### 4. Gouvernance – transparence et information

4.1 La direction de l'entité **informe** sans retard l'**organe directeur de cette dernière et les commissions concernées de toute question pouvant les intéresser** concernant l'entité, y compris sa situation financière et ses résultats.

4.2 L'organe directeur de l'entité **informe** sans retard l'**assemblée des États membres et les autres parties prenantes concernées** de toute question pouvant les intéresser.

4.3 Les membres de l'organe directeur de l'entité et de ses commissions et le personnel de direction du secrétariat sont tenus de **déclarer tout fait qui risque de créer un conflit d'intérêt en ce qui concerne leur situation ou leurs intérêts financiers ou ceux de parties à eux associées**.

4.4 L'organe directeur de l'entité, ses commissions et la direction du secrétariat **font preuve de probité dans l'exercice de leurs fonctions**.

4.5 L'organe directeur de l'entité procède tous les ans à l'**auto-évaluation** des résultats obtenus et en rend compte.

### 5. Gouvernance – climat déontologique

5.1 L'entité est dirigée de manière à garantir **qu'elle agisse de manière responsable et en se tenant à l'écoute de ses parties prenantes**, notamment de ses États membres, des bénéficiaires de ses activités et de ses bailleurs de fonds, **et que ce soit ainsi qu'elle est perçue**.

5.2 L'entité a un **code de conduite écrit**, qui correspond à ses valeurs, ainsi que des **procédures adéquates en matière d'enquête et de mesures disciplinaires**, prévoyant des sanctions pour toute violation.

5.3 Il doit exister des mécanismes permettant de **dénoncer les irrégularités en assumant ses responsabilités**, y compris en ce qui concerne la protection des intéressés.

## 6. Contrôle – audit, gestion des risques et respect des règles du jeu

6.1 L'organe directeur a le devoir absolu de veiller à ce que la direction se dote de **solides appareils de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des garde-fous destinés à assurer le respect des lois et règlements et des normes comptables applicables**. L'exercice de cette responsabilité doit être abordé dans une déclaration par laquelle l'organe directeur de l'entité indique dans le rapport annuel ou biennal de cette dernière comment il s'en est acquitté.

6.2 L'organe directeur de chaque entité est doté d'un **comité d'audit** formé d'experts indépendants vis-à-vis de la direction du secrétariat et des représentants des États membres de l'entité, qui comprennent les questions financières et dont au moins un possède des qualifications dans le domaine de la comptabilité ou de l'audit. L'organe directeur en approuve la composition et veille à ce que son mandat soit convenablement défini.

6.3 Chaque entité est dotée d'un service d'**audit interne** formé de professionnels compétents, qui rend compte à la direction du secrétariat de l'entité tout en étant autorisé à faire directement rapport à l'organe directeur de l'entité par l'intermédiaire du comité d'audit, et qui est doté d'un mandat approprié imposant notamment la réalisation régulière d'examens de la qualité de ses prestations.

6.4 Un **vérificateur externe des comptes** est nommé par l'assemblée des États membres de l'entité et est responsable devant elle par l'intermédiaire du comité d'audit.

## 2.4 Pratiques optimales

24. Les instances de contrôle sont mises au défi de démontrer que le Code de gouvernance des Nations Unies exposé plus haut est bien respecté dans l'ensemble d'une entité. Elles peuvent le faire en s'attachant à appliquer les pratiques optimales. Ces pratiques constituent donc un instrument qui permet de mieux faire respecter le Code de gouvernance et les obligations liées à l'exercice des responsabilités. Elles n'épuisent pas toutes les possibilités d'action qui s'offrent aux organes directeurs et certaines peuvent être pertinentes pour plusieurs principes. Il s'agit de fournir une base à ces organes pour évaluer leur approche en matière de gouvernance par référence à des pratiques exemplaires.

25. Les pratiques optimales sont les suivantes :

*Thème*

*Pratiques optimales*

- | <i>Thème</i>   | <i>Pratiques optimales</i>  |
|--|---|
| 1. Stratégie, mission, planification et organe directeur | • L'organe directeur doit définir des orientations stratégiques pour l'entité. Il doit nommer le chef de secrétariat et contrôler l'équipe dirigeante en appliquant les plans qu'il a conçus pour remplir sa mission, exécuter ses budgets et mettre en œuvre ses stratégies. |