



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 septembre 2018  
Français  
Original : anglais

## Soixante-treizième session

Points 137 et 145 de l'ordre du jour provisoire\*\*

## Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

## Régime des pensions des Nations Unies

# Audit complet de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

## Rapport du Bureau des services de contrôle interne

### Résumé

En application de la résolution [72/262 A](#) de l'Assemblée générale, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à un audit complet de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

Il est ressorti de cet audit que le Comité mixte devait consolider sa structure de gouvernance dans des domaines essentiels, notamment en s'efforçant de : a) parvenir à une représentation juste et équitable des organisations affiliées à la Caisse au Comité mixte ; b) conférer à son comité permanent un plus grand pouvoir de contrôle sur les opérations de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ; c) dissocier les fonctions de secrétaire et d'administrateur pour garantir l'indépendance du Comité mixte vis-à-vis de la direction de la Caisse ; d) mettre en place des dispositifs efficaces de gestion de la performance pour cultiver un esprit de responsabilité ; et e) donner l'exemple en matière d'intégrité et d'éthique.

Le Comité mixte doit également prendre d'autres mesures, à savoir : a) faciliter la représentation transparente et démocratique des bénéficiaires ; b) dissoudre son comité de suivi de la gestion actif-passif, dont les travaux font double emploi avec ceux du Comité des placements et du Comité d'actuaire ; c) veiller à ce que le secrétariat de la Caisse utilise les ressources conformément aux décisions des organes délibérants ; et d) planifier comme il convient la relève des postes d'administrateur et d'administrateur adjoint, de sorte qu'un temps suffisant puisse être dévolu à l'organisation d'une procédure de sélection par mise en concurrence.

\* Quatrième nouveau tirage pour raisons techniques (4 octobre 2018).

\*\* [A/73/150](#).



Le Comité mixte a souscrit à sept recommandations, mais n'a pas accepté les six autres, notamment deux recommandations essentielles concernant : a) la représentation juste et équitable des organisations affiliées au Comité mixte ; b) la dissociation des fonctions de secrétaire du Comité mixte et de celles d'administrateur de la Caisse afin de préserver l'indépendance du Comité mixte vis-à-vis de la direction de la Caisse. Le BSCI maintient que ces deux recommandations touchent à des aspects essentiels de la structure de gouvernance du Comité mixte. Dans sa réponse, le Comité mixte a indiqué que quatre des six recommandations qu'il n'avait pas acceptées, dont ces deux recommandations essentielles, avaient rencontré l'agrément des représentants des participants de l'Organisation des Nations Unies, mais pas celui des représentants des autres groupes qui le constituent.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies . . . . .	4
A. Rôles et responsabilités du Comité mixte . . . . .	4
B. Mandats, compétences requises et évaluation de la performance . . . . .	5
C. Nombre de membres et composition du Comité mixte . . . . .	6
D. Représentation des participants à la Caisse et de ses bénéficiaires au Comité mixte . . . . .	7
E. Fréquence des réunions du Comité mixte . . . . .	14
F. Rôle du Tribunal d'appel des Nations Unies . . . . .	15
III. Comités du Comité mixte . . . . .	16
A. Comité permanent . . . . .	16
B. Comités des pensions du personnel . . . . .	16
C. Comité d'actuares . . . . .	17
D. Comité de suivi de la gestion actif-passif . . . . .	17
E. Comité d'audit . . . . .	19
IV. Structure de gestion de la Caisse . . . . .	21
A. Généralités . . . . .	21
B. Secrétariat de la Caisse . . . . .	21
C. Bureau de la gestion des investissements . . . . .	22
V. Équilibre des pouvoirs entre le Comité mixte et la direction de la Caisse . . . . .	22
A. Double fonction de l'Administrateur de la Caisse . . . . .	22
B. Gestion de la performance et obligation de rendre des comptes . . . . .	25
C. Environnement de contrôle . . . . .	27
VI. Observations du Comité mixte sur le projet de rapport . . . . .	33
 Annexe	
Commentaires reçus de la présidence de la soixante-cinquième session du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sur le rapport provisoire du Bureau des services de contrôle interne concernant l'audit complet de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte . . . . .	38

## I. Introduction

1. En application de la résolution 72/262 A de l'Assemblée générale, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé, de février à mai 2018, à un audit complet de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. L'objectif de cet audit était double : a) déterminer si la structure de gouvernance et les procédures connexes du Comité mixte étaient optimales dans leur conception et efficaces dans leur fonctionnement ; et b) examiner les mécanismes de contrôle et l'équilibre des pouvoirs entre le Comité mixte et la direction de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

2. Dans le cadre de son audit, le BSCI a examiné : a) la structure, la composition et les fonctions du Comité mixte, notamment des comités et groupes de travail qui s'y rattachent ; b) les statuts, règlements, politiques et procédures relatives à la gouvernance de la Caisse ; c) les procédures de décision et de consultation appliquées par le Comité mixte dans l'exercice de ses responsabilités ; et d) les procédures et activités connexes de la Caisse. L'audit a consisté en des entretiens avec les référents processus et les parties prenantes, un examen de la documentation pertinente, des questionnaires et enquêtes, des examens analytiques et des tests d'évaluation des mécanismes de contrôle. Le rôle de l'Assemblée générale dans la structure globale de gouvernance n'a pas été examiné. L'audit a été mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

3. Le BSCI estime que les recommandations 2, 5, 8, 9 et 10 sont essentielles, et que les recommandations 1, 3, 4, 6, 7, 11, 12 et 13 sont importantes.

## II. Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

### A. Rôles et responsabilités du Comité mixte

4. Par sa résolution 248 (III) de décembre 1948, l'Assemblée générale a créé la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et décidé que celle-ci serait gérée par le Comité mixte, tandis que le Secrétaire général déciderait du placement des fonds de la Caisse après consultation d'un Comité des placements, et après avoir entendu les observations ou les suggestions du Comité mixte sur la politique à suivre en matière de placements. L'alinéa a) de l'article 4 des Statuts de la Caisse dispose que la Caisse est administrée par le Comité mixte, les comités des pensions du personnel des diverses organisations affiliées, le secrétariat du Comité mixte et ceux des autres comités. Le Comité mixte rend compte à l'Assemblée générale de l'action qu'il mène pour s'acquitter de sa responsabilité première, qui consiste à servir les participants à la Caisse et ses bénéficiaires. Selon l'énoncé des responsabilités de la Caisse, le Comité mixte joue le rôle d'un organe de contrôle, d'orientation et de décision du secrétariat de la Caisse en matière d'administration des pensions. Selon les Statuts et le Règlement de la Caisse, les responsabilités du Comité mixte sont notamment les suivantes : a) faire rapport à l'Assemblée générale et aux organisations affiliées sur les questions financières et opérationnelles qui ont trait à la Caisse ; b) adresser au Secrétaire général des recommandations sur la nomination du Secrétaire du Comité mixte et Administrateur de la Caisse, ainsi que du Secrétaire adjoint du Comité mixte et Administrateur adjoint de la Caisse ; et c) contrôler la solvabilité de la Caisse en procédant à des évaluations actuarielles. En outre, le Comité mixte est responsable en dernier ressort de l'établissement et du

maintien d'un dispositif de contrôle interne efficace, ainsi que de la définition des pratiques attendues de la Caisse en matière d'intégrité et d'éthique.

## **B. Mandats, compétences requises et évaluation de la performance**

5. Conformément aux pratiques de bonne gouvernance, il est recommandé que les conseils d'administration et leurs comités, compte tenu des vastes responsabilités et pouvoirs de décision qui leur sont dévolus, définissent clairement les mandats de leurs membres, notamment leurs rôles et responsabilités, les compétences qu'ils devraient posséder et les résultats attendus d'eux. Le Comité mixte a certes établi les mandats de ses divers comités, mais ses membres n'ont pas de mandat propre. Certaines de leurs responsabilités sont décrites dans les Statuts et le Règlement de la Caisse, mais rien n'est dit, par exemple, des compétences qu'ils devraient posséder et de l'évaluation de leur performance.

6. Chaque membre du Comité mixte représente l'un des trois groupes constitutifs suivants : a) les organes directeurs (l'Assemblée générale des Nations Unies et les organes directeurs des autres organisations affiliées) ; b) les chefs de secrétariat (le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le plus haut fonctionnaire des autres organisations affiliées) ; c) les participants employés par les organisations affiliées. La définition de mandats officiels, notamment des compétences souhaitables, pourrait aider les mandants à choisir en meilleure connaissance de cause leurs représentants au Comité mixte. L'absence de mandats clairs peut nuire à la régularité des niveaux de performance et donner lieu à des erreurs d'interprétation en ce qui concerne par exemple la limitation du nombre de mandats et les conflits d'intérêts.

7. Nombre d'organismes privés et publics imposent des restrictions empêchant leurs anciens employés d'exercer certaines activités pendant un certain laps de temps après la cessation de service, telles que celles définies dans la circulaire du Secrétaire général sur les fonctionnaires participant aux activités d'achat (ST/SGB/2006/15), afin d'éviter que ces personnes n'utilisent à mauvais escient, après leur cessation de service, les informations confidentielles ou protégées auxquelles leur position d'autorité leur donnait accès. Actuellement, rien n'empêche un ancien fonctionnaire de la Caisse, après sa cessation de service, de devenir membre d'un comité des pensions du personnel ou représentant de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux (FAAFI) au Comité mixte. Le Comité mixte a empêché deux fonctionnaires du secrétariat de la Caisse, élus par les participants au terme d'une procédure conduite par le Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies, de prendre part à sa session de 2017, au motif que leur participation aurait donné lieu à des conflits d'intérêts. Toutefois, le Tribunal d'appel des Nations Unies a infirmé cette décision.

8. Aucune restriction, temporelle ou autre, n'empêche les anciens fonctionnaires du secrétariat de la Caisse ou du Bureau de la gestion des investissements, en particulier les cadres supérieurs, de devenir membres du Comité mixte après leur cessation de service, ou les anciens membres du Comité mixte de solliciter auprès de la Caisse un emploi à titre permanent. Le Comité mixte doit se pencher sur ces questions et définir des règles appropriées.

9. Depuis 2010, le Comité mixte évalue sa performance au moyen d'enquêtes, qui ont pour principal objectif de cerner les domaines de spécialisation de ses membres et de déterminer si le Comité mixte ou ses membres sont dépourvus de certaines compétences essentielles. Toutefois, telles qu'elles sont conçues, ces enquêtes ne facilitent pas le recensement des domaines de spécialisation des membres ou des compétences qui font défaut. Ainsi, dans le cadre de l'enquête menée en 2016, 41 %

des sondés ont estimé que la procédure permettait de répertorier les compétences dont le Comité mixte avait besoin, mais n'ont pas indiqué les domaines de spécialisation ou de compétence dans lesquels des améliorations s'imposaient. L'utilité de telles autoévaluations serait limitée, à moins que les points à améliorer ne soient recensés et fassent l'objet de mesures visant à y remédier.

#### **Recommandation 1**

**Le Comité mixte devrait : a) définir clairement le mandat de ses membres, en précisant notamment les compétences souhaitées pour leur nomination ainsi que les restrictions et limitations éventuellement nécessaires ; et b) revoir sa méthode d'autoévaluation afin de renforcer l'efficacité et l'utilité de cet exercice.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte n'a pas accepté la recommandation 1 a), déclarant que sa composition était régie par les Statuts et le Règlement intérieur de la Caisse, tout en reconnaissant que les procédures que suivaient actuellement ses groupes constitutifs pourraient être renforcées de manière à garantir que leurs représentants s'acquittent de leurs responsabilités, notamment fiduciaires. Il a accepté la recommandation 1 b).

Observations du BSCI : le BSCI reste d'avis que le Comité mixte devrait définir clairement le mandat de ses membres, conformément aux pratiques de bonne gouvernance.

### **C. Nombre de membres et composition du Comité mixte**

10. Selon l'article 5 des Statuts de la Caisse, le Comité mixte se compose de 33 membres et repose sur une structure tripartite, en vue d'assurer une représentation égale des organes directeurs, des chefs de secrétariat et des participants.

11. En 2006, après avoir envisagé différentes solutions, un groupe de travail du Comité mixte a recommandé que celui-ci soit composé de 21 membres. Il a également proposé une seconde option, qui permettrait de conserver la composition à 33 membres au cas où le passage à 21 membres, tel qu'il le recommandait, n'était pas accepté. Le Comité mixte a finalement décidé de maintenir inchangé le nombre de ses membres (33) et a adopté le calendrier annuel de roulement de ses membres et de ceux du Comité permanent pour les cinq années suivantes. Les organisations affiliées n'ayant pas de siège au Comité mixte n'ont pas été intégrées à ce calendrier. En 2004, le Comité mixte a décidé que « toute organisation affiliée disposant d'un siège le conserverait, même si le nombre de ses participants diminuait avec le temps », rendant impossibles tout examen objectif et tout ajustement du nombre de ses membres, dont l'intérêt serait de dégager des économies et d'assurer l'efficacité et l'efficacéité de ses opérations.

12. Outre les 33 membres élus, les sessions du Comité mixte sont également ouvertes aux 29 membres suppléants, à 25 représentants mandatés par les comités des pensions du personnel des organisations affiliées et à 6 représentants de la FAAFI, ainsi qu'à des observateurs et aux secrétaires des comités des pensions du personnel. Les représentants des comités des pensions du personnel et de la FAAFI disposent des mêmes droits que les membres du Comité mixte, à l'exception du droit de vote. Il convient de noter qu'aucune décision du Comité mixte ne semble avoir été soumise à un vote au cours des cinq dernières années. Dans la mesure où le Comité mixte arrête ses décisions par consensus, les membres non votants jouissent pratiquement des

mêmes pouvoirs que les membres votants. De plus, les membres suppléants sont autorisés à assister aux sessions du Comité mixte même en présence des membres élus qu'ils sont censés remplacer. Par conséquent, il apparaît que les décisions du Comité mixte sont prises non pas seulement par les 33 membres votants, mais par 93 « membres de fait » (33 membres élus, 29 membres suppléants, 25 représentants des comités des pensions du personnel, 4 représentants de la FAAFI et 2 suppléants de la FAAFI), alors qu'il est précisé dans le Règlement intérieur de la Caisse que le Comité mixte doit prendre ses décisions à la majorité des membres présents et votants.

## D. Représentation des participants à la Caisse et de ses bénéficiaires au Comité mixte

### 1. Représentation des participants

13. Le nombre des membres du Comité mixte a augmenté au fil des années, passant de 12 en 1949 à 33 en 1987. Par sa résolution 42/222 du 21 décembre 1987, l'Assemblée générale a porté le nombre des membres du Comité mixte à 33, dont 12 nommés par l'Organisation des Nations Unies et 21 nommés par les autres organisations affiliées. Au 1<sup>er</sup> janvier 1989, date à laquelle cette modification a pris effet, l'Organisation des Nations Unies comptait 27 740 participants actifs, soit 51 % du nombre total de participants actifs à la Caisse. Dans ses résolutions 42/222, 46/192, 57/286, 59/269 et 61/240, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les organisations affiliées soient équitablement et justement représentées au sein du Comité mixte et de son comité permanent, en tenant compte de la répartition effective des participants actifs à la Caisse, des tendances présentes et futures concernant la participation à la Caisse et de l'évolution des organisations affiliées.

14. Le tableau 1 ci-dessous illustre l'augmentation progressive du nombre de participants actifs à la Caisse, qui est passé de 54 006 en 1988 à 128 262 en 2016.

Tableau 1  
**Évolution du nombre de participants à la Caisse par organisation affiliée entre 1988 et 2016**

Organisation affiliée	1988	1995	2002	2009	2016
ONU	27 740	44 059	56 287	82 576	87 111
OIT	3 098	2 823	2 863	3 642	3 706
FAO	6 909	5 735	5 447	6 011	10 318
UNESCO	2 908	2 561	2 437	2 602	2 412
OMS	5 887	6 125	8 181	11 029	10 724
AIEA	1 865	2 146	2 168	2 245	2 681
ONUDI	1 727	1 455	821	825	669
OIM	–	–	–	3 134	4 624
Autres	3 872	3 804	4 511	5 516	6 017
<b>Total</b>	<b>54 006</b>	<b>68 708</b>	<b>82 715</b>	<b>117 580</b>	<b>128 262</b>

*Abréviations* : AIEA = Agence internationale de l'énergie atomique ; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; OIM = Organisation internationale pour les migrations ; OIT = Organisation internationale du Travail ; OMS = Organisation mondiale de la Santé ; ONU = Organisation des Nations Unies ; ONUDI = Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

15. Le tableau 2 ci-dessous indique la représentation actuelle des organisations affiliées au sein du Comité mixte.

Tableau 2  
**Représentation des organisations affiliées au sein du Comité mixte  
 au 31 décembre 2016**

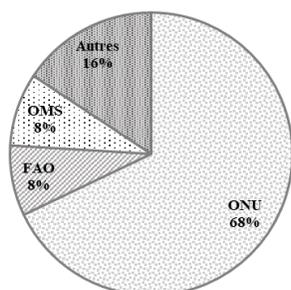
<i>Organisation affiliée</i>	<i>Année d'admission</i>	<i>Nombre de participants</i>	<i>Nombre de sièges (depuis 1988)</i>	<i>Pourcentage du nombre total de participants</i>	<i>Pourcentage du nombre total de sièges</i>	<i>Nombre moyen de participants représentés par un membre</i>
ONU		87 111	12	67,92	36,36	7 259
OMS	1949	10 724	3	8,36	9,09	3 575
FAO	1950	10 318	3	8,04	9,09	3 439
OIT	1953	3 706	2	2,89	6,06	1 853
AIEA	1958	2 681	2	2,09	6,06	1 341
UNESCO	1951	2 412	2	1,88	6,06	1 206
OIM	2007	4 624	0	3,61	0	
OMPI	1977	1 225	2	0,96	6,06	613
CPI	2004	1 099	0	0,86	0	
OACI	1951	798	2	0,62	6,06	399
UIT	1960	768	1	0,60	3,03	768
ONUDI	1986	669	1	0,52	3,03	669
FIDA	1977	595	1	0,46	3,03	595
TSL	2009	462	0	0,36	0	
OMM	1952	351	1	0,27	3,03	351
OMI	1959	284	1	0,22	3,03	284
CIGGB	1996	168	0	0,13	0	
OMC	1996	91	0	0,07	0	
UIP	2005	47	0	0,04	0	
TIDM	1997	39	0	0,03	0	
ICCROM	1981	37	0	0,03	0	
AIFM	1998	35	0	0,03	0	
OEPP	1983	18	0	0,01	0	
<b>Total</b>		<b>128 262</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

*Abbreviations* : AIEA = Agence internationale de l'énergie atomique ; AIFM = Autorité internationale des fonds marins ; CIGGB = Centre international pour le génie génétique et la biotechnologie ; CPI = Cour pénale internationale ; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; FIDA = Fonds international de développement agricole ; ICCROM = Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels ; OACI = Organisation de l'aviation civile internationale ; OEPP = Organisation européenne et méditerranéenne pour la protection des plantes ; OIM = Organisation internationale pour les migrations ; OIT = Organisation internationale du Travail ; OMC = Organisation mondiale du commerce ; OMI = Organisation maritime internationale ; OMM = Organisation météorologique mondiale ; OMPI = Organisation mondiale de la propriété intellectuelle ; OMS = Organisation mondiale de la Santé ; ONU = Organisation des Nations Unies ; ONUDI = Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; TIDM = Tribunal international du droit de la mer ; TSL = Tribunal spécial pour le Liban ; UIP = Union interparlementaire ; UIT = Union internationale des télécommunications ; UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

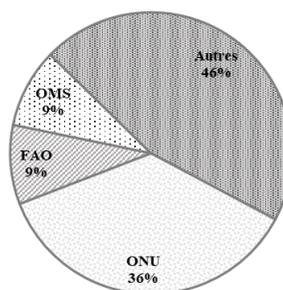
16. Au 31 décembre 2016, l'Organisation des Nations Unies comptait 87 111 participants actifs, soit 68 % du nombre total de participants actifs à la Caisse. Elle n'est pourtant représentée que par 36 % des membres votants du Comité mixte (12 sièges). En décidant, en 2004, que « toute organisation affiliée disposant d'un siège le conserverait, même si le nombre de ses participants diminuait avec le temps », le Comité mixte a introduit une répartition inéquitable des sièges entre les organisations affiliées. Ainsi, depuis son admission à la Caisse en 2004, la Cour pénale internationale n'a jamais eu de siège au Comité mixte alors que le nombre de ses participants est supérieur à celui de six autres organisations affiliées disposant du droit de vote, à savoir l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'Organisation maritime internationale, l'Union internationale des télécommunications, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et l'Organisation météorologique mondiale. Comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessus, l'Organisation des Nations Unies compte un membre du Comité mixte pour 7 259 participants en moyenne, tandis que l'Organisation maritime internationale compte un membre pour 284 participants. En outre, aucun membre du Comité mixte n'a jamais représenté les 4 624 participants de l'Organisation internationale pour les migrations depuis son admission à la Caisse en 2006.

#### Répartition des participants à la Caisse et des membres votants du Comité mixte par organisation affiliée

Participants à la Caisse



Membres votants du Comité mixte



17. Conformément aux demandes formulées par l'Assemblée générale, le Comité mixte a mené des études de sa composition et du nombre de ses membres. En 2002, il a recommandé que le nombre de ses membres passe de 33 à 36, les trois sièges supplémentaires devant être attribués à l'Organisation des Nations Unies. Dans sa résolution 57/286, l'Assemblée générale a pris note du rapport du Comité mixte et prié celui-ci d'étudier la question de la représentation au Comité mixte des organisations affiliées à la Caisse de façon à clarifier les critères adoptés à cette fin et de lui soumettre de nouvelles propositions à sa cinquante-neuvième session.

18. Certains des critères appliqués par le Comité mixte dans le cadre de ses études n'étaient pas en adéquation avec le principe de représentation équitable tel que le défend l'Assemblée générale. Ainsi, si le Comité mixte a souligné, à l'issue de l'étude qu'il a menée en 2004, que le nombre de ses membres devait être véritablement représentatif des participants à la Caisse, il a également avancé l'argument selon lequel la Caisse était une coentreprise regroupant des organisations plutôt que des participants ou des individus. Du fait de cette manière de voir les choses, la situation n'a pas évolué depuis 1987 alors que, entre-temps, la proportion des participants actifs employés par l'Organisation des Nations Unies a continué d'augmenter, passant de 51 % en 1988 à 68 % en 2016.

19. Dans sa résolution 61/240, l'Assemblée générale a noté que le Comité mixte était conscient que sa décision de ne modifier ni le nombre de ses membres, ni sa composition, ni la répartition de ses sièges ne répondait pas pleinement à la demande figurant dans sa résolution 57/286, dans laquelle l'Assemblée lui avait demandé de parvenir à une représentation plus équitable. Elle a également noté que le Comité mixte avait convenu de revoir le nombre de ses membres et sa composition lorsqu'il aurait eu le temps d'évaluer les résultats des autres décisions qu'il avait prises au titre du même point. Depuis, le Comité mixte n'a proposé aucune solution pour rééquilibrer la représentation manifestement inéquitable des organisations affiliées ou pour examiner l'adéquation du nombre de ses membres.

### **Recommandation 2**

**Le Comité mixte devrait : a) soumettre, conformément à la demande que lui a adressée l'Assemblée générale, des propositions en faveur d'une représentation juste et équitable, en son sein, des organisations affiliées à la Caisse, en tenant compte de la répartition effective des participants actifs, des tendances actuelles et futures concernant la participation à la Caisse et de l'évolution des organisations affiliées ; et b) établir un système permettant aux organisations affiliées qui remplissent les conditions voulues de siéger tour à tour au Comité mixte, suivant un principe de rotation juste et équitable.**

Observations du Comité mixte : mis à part les représentants des participants de l'ONU, le Comité mixte n'a pas accepté cette recommandation dans ses termes actuels, et a fait savoir qu'il créerait un groupe de travail chargé d'examiner, sans préjuger des résultats et en tenant compte de la précédente étude qu'il a menée en la matière, les questions de participation, de rotation et de représentation juste et équitable. La recommandation a été formulée sur la base du libellé de la résolution 57/286 de l'Assemblée générale. Il est ressorti de l'audit que, dans le cadre de la précédente étude qu'il avait menée, le Comité mixte n'avait pas examiné la question comme l'Assemblée générale le souhaitait.

Observations du BSCI : le BSCI maintient donc que le Comité mixte devrait soumettre, conformément à la demande que lui a adressée l'Assemblée générale, des propositions en faveur d'une représentation juste et équitable, en son sein, des organisations affiliées à la Caisse.

## **2. Représentation des bénéficiaires**

### **a) Nécessité d'une représentation démocratique des bénéficiaires**

20. Les représentants des bénéficiaires de la Caisse ne sont pas membres à part entière du Comité mixte ou de son comité permanent. Aux termes du Règlement intérieur de la Caisse, la FAAFI est habilitée à représenter les bénéficiaires aux réunions du Comité mixte et de son comité permanent, et dispose pour ce faire des mêmes droits que les membres, à l'exception du droit de vote.

21. À l'issue d'une étude sur le nombre de ses membres, le Comité mixte a conclu en 2006 que les bénéficiaires devraient continuer d'être représentés en son sein. Dans sa résolution 61/240, l'Assemblée générale a noté que le Comité mixte avait décidé que les dépenses liées à la participation de deux représentants des bénéficiaires à ses sessions et d'un représentant des bénéficiaires aux réunions du Comité permanent

seraient provisoirement réparties en tant que dépenses du Comité mixte jusqu'à sa session de 2008, au cours de laquelle le Comité mixte examinerait les modalités d'élection en bonne et due forme des représentants des bénéficiaires. En 2007, l'Administrateur a présenté au Comité mixte une note portant sur une éventuelle procédure d'élection de représentants des bénéficiaires. L'une des options consistait à confier l'organisation des élections à un prestataire de services confirmé, selon une procédure comparable à celle qui est suivie pour les élections au Conseil des administrateurs de la United Nations Federal Credit Union, pour un coût estimatif compris entre 50 000 et 150 000 dollars par élection. L'Administrateur a détaillé dans sa note le déroulement d'une procédure de nomination officielle, au cours de laquelle les bénéficiaires seraient invités à désigner leurs représentants.

22. Toutefois, dans la note susmentionnée, l'Administrateur s'est dit favorable à ce que les bénéficiaires continuent d'être représentés par la FAAFI plutôt que par des personnes élues directement, au motif que la tenue d'élections n'accroîtrait pas nécessairement la participation des bénéficiaires, et qu'il était impossible de prévoir l'intérêt que ceux-ci porteraient à de telles élections. Le BSCI estime qu'il s'agissait là de spéculations, pas de conclusions fondées sur des évaluations ou des études des attentes des bénéficiaires. À l'aide d'outils en ligne, il est possible de déterminer si les bénéficiaires préfèrent élire directement leurs représentants au Comité mixte ou continuer d'être représentés de façon limitée et indirecte par la FAAFI. En 2008, après avoir débattu de la question, le Comité en a reporté l'examen à une date ultérieure et maintient depuis le statu quo. La FAAFI continue de siéger au Comité mixte, quoique sans droit de vote, alors qu'elle ne représente que 18 500 (environ 25 %) des 74 788 bénéficiaires que comptait la Caisse au 31 décembre 2016.

23. Dans un régime de retraite à prestations définies, les bénéficiaires sont assurés de percevoir leurs prestations, tandis que les participants actifs doivent composer avec un degré plus élevé d'incertitude quant à la santé et à la viabilité financières à long terme du fonds de pension. C'est aux participants, et non aux bénéficiaires, qu'il incomberait de pallier le manque à gagner si le fonds de pension venait à faire face à un déficit important. Les participants actifs à ces régimes de retraite doivent donc être plus largement représentés, en termes relatifs, que les bénéficiaires. Il ressort de l'examen des structures de gouvernance de grands fonds de pension à prestations définies du secteur public que la représentation des bénéficiaires se limite généralement à un ou deux sièges. Le BSCI est d'avis que le Comité mixte doit déterminer le nombre de sièges qu'il convient d'attribuer aux représentants des bénéficiaires, qui doivent disposer du droit de vote et être élus directement, dans le cadre d'une procédure transparente et démocratique comparable au mode de scrutin régissant l'élection des représentants des participants, de sorte que les personnes élues soient responsables devant les bénéficiaires et représentent pleinement leurs intérêts au Comité mixte.

### **Recommandation 3**

**Le Comité mixte devrait déterminer le nombre de sièges à attribuer aux représentants des retraités et faciliter leur élection directe en tant que membres à part entière, ayant le droit de vote, afin de garantir une représentation transparente et démocratique des bénéficiaires et de leurs intérêts.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'a pas accepté cette recommandation dans la mesure où son application porterait atteinte à la nature tripartite de sa structure de

gouvernance, et que les retraités ne dépendent pas des organisations affiliées.

Observations du BSCI : le BSCI estime que, en principe, le caractère tripartite du Comité mixte repose sur les organes directeurs (l'Assemblée générale des Nations Unies et les organes directeurs des autres organisations affiliées), les chefs de secrétariat (le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le plus haut fonctionnaire des autres organisations affiliées) et les personnes tributaires de la Caisse (les participants actifs et les bénéficiaires). Les représentants de la FAAFI au Comité mixte jouissent actuellement de droits comparables à ceux des représentants des participants, à l'exception du droit de vote, alors qu'ils n'ont pas été élus par l'ensemble des bénéficiaires pour représenter leurs intérêts. Il convient de remédier à cette anomalie en veillant à ce que les bénéficiaires soient représentés de façon transparente et démocratique au Comité mixte, à concurrence du nombre de sièges qui leur ont été attribués, par des représentants ayant le droit de vote.

De l'avis du BSCI, de tels changements n'auraient aucune incidence sur le caractère tripartite du Comité mixte, et permettraient de conférer aux représentants des bénéficiaires des droits appropriés, d'accroître la légitimité de leur participation aux réunions du Comité mixte et des comités qui s'y rattachent, et de renforcer leur responsabilité devant l'ensemble des bénéficiaires.

#### **b) Rôle de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux**

24. La FAAFI est une fédération qui regroupe 61 associations et représente environ 25 % de l'ensemble des bénéficiaires. Elle est dirigée par un conseil au sein duquel siègent des représentants de ces associations. Elle nomme quatre représentants et deux suppléants chargés d'assister aux sessions annuelles du Comité mixte en qualité de membres non votants. Le rapport de 2017 du Comité mixte fait état de la participation de 10 représentants et suppléants de la FAAFI, qui étaient soit des membres non votants du Comité mixte, soit des membres des comités et groupes de travail qui s'y rattachent. La présidente de la FAAFI a été invitée à prendre part à 7 des 14 réunions tenues par le Comité de suivi de la gestion actif-passif, dont elle n'était pas membre, alors que ce même privilège n'a jamais été accordé à aucun autre membre ou représentant du Comité mixte.

25. Comme l'a noté l'Assemblée générale dans sa résolution [61/240](#), en 2006, le Comité mixte a décidé qu'il couvrirait les dépenses liées à la participation de deux représentants des retraités à ses sessions et d'un représentant des retraités aux réunions du Comité permanent. Toutefois, les documents relatifs aux deux derniers exercices budgétaires (2016-2017 et 2018-2019) révèlent que les dépenses liées à la participation de six représentants de la FAAFI (dont deux suppléants) à chaque session du Comité mixte ont été prises en charge par la Caisse. Rien n'indiquait que le groupe de travail du Comité mixte sur le budget avait soulevé cette anomalie.

26. Dans ses résolutions [70/248](#), [71/265](#) et [72/262 A](#), l'Assemblée générale a constaté avec inquiétude que certains nouveaux bénéficiaires étaient payés en retard. Dans leurs rapports, les auditeurs internes et externes de la Caisse se sont également déclarés préoccupés par les retards et le manque d'efficacité qu'ils avaient constatés dans le traitement des pensions, ainsi que par la sous-estimation du montant des arriérés déclarés par le secrétariat de la Caisse. Toutefois, dans une lettre adressée aux bénéficiaires en janvier 2018, la FAAFI a déclaré que les retards dans le traitement

des pensions appartenait dans une large mesure au passé, bien que, en janvier 2018, le secrétariat de la Caisse n'ait été en mesure de traiter que 52 % des dossiers de cessation initiale de service dans les 15 jours suivant la réception de tous les documents nécessaires, alors que le Comité mixte avait fixé l'objectif à 75 %. En outre, la Caisse a reconnu en mars 2018 que le traitement de quelque 15 000 dossiers était en attente parce que d'importants documents liés à la cessation de service étaient manquants. Le Comité des commissaires aux comptes a récemment constaté que la Caisse avait été moins efficace dans le traitement des prestations en 2017, le nombre de dossiers traités ayant été inférieur de 703 à celui de 2016.

27. Dans la même lettre, la FAAFI s'interrogeait sur la question de savoir si l'Assemblée générale avait compétence pour entreprendre un examen de la structure de gouvernance du Comité mixte sans avoir au préalable consulté celui-ci. Elle a également déclaré que le Comité mixte était la seule autorité habilitée à nommer l'Administrateur et à le reconduire dans ses fonctions, ajoutant que le Secrétaire général jouait à cet égard un rôle strictement administratif, qui consistait à établir le contrat. Le secrétariat de la Caisse a transmis le texte de cette lettre par voie électronique à tous les bénéficiaires inscrits, dont la vaste majorité n'étaient pas membres de la FAAFI. La diffusion d'une telle lettre par les collaborateurs de l'Administrateur donne à penser que la FAAFI et le secrétariat de la Caisse se sont entendus pour contester l'autorité du Secrétaire général et de l'Assemblée générale s'agissant de la gouvernance de la Caisse, alors que le mandat de l'Administrateur de la Caisse devait être renouvelé par le Secrétaire général sur recommandation du Comité mixte, et devait en définitive rendre des comptes à l'Assemblée. Dans une lettre datée de février 2018, le président sortant d'une association de retraités affiliée à la FAAFI a déclaré aux membres de cette association que les membres de la FAAFI devaient rappeler fermement aux dirigeants de la Fédération que leur tâche consistait à protéger, défendre et promouvoir les droits de tous les retraités des Nations Unies, et non ceux de l'Administrateur de la Caisse. Cette déclaration va dans le même sens que les plaintes exprimées par d'autres retraités, qui estimaient que la FAAFI défendait les intérêts de l'Administrateur plutôt que les leurs.

28. En outre, sur la base d'une proposition faite par la FAAFI en 2017, le Comité mixte a approuvé une modification du règlement intérieur et des mandats des comités des pensions du personnel et de leurs secrétaires, de sorte que deux représentants des retraités puissent assister aux réunions de ces comités, qui sont essentiellement des forums organisés à l'intention des participants. Cette mesure a eu pour effet d'accroître encore l'influence que la FAAFI exerce au sein de la structure de gouvernance de la Caisse.

#### **Recommandation 4**

**Le Comité mixte devrait mettre en place des mécanismes appropriés visant à prévenir les conflits d'intérêt entre les représentants de la FAAFI et la direction de la Caisse.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a déclaré qu'il créerait des mécanismes appropriés pour éviter les conflits d'intérêt entre ses groupes constitutifs et la direction de la Caisse.

Observations du BSCI : le BSCI estime, comme il ressort de la section V du présent rapport, que le problème général des conflits d'intérêt et de l'absence de mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs entre la direction de la Caisse et le Comité mixte devrait être réglé en dissociant le secrétariat du Comité mixte de la direction de la Caisse, ainsi qu'il le préconise dans la recommandation 8. En ce qui concerne le

problème plus particulier des conflits d'intérêt entre les représentants de la FAAFI et la direction de la Caisse, il faut que cette dernière régleme la prise en charge des frais de voyage des représentants de la FAAFI conformément aux décisions des organes délibérants. La question de la responsabilité des représentants des bénéficiaires à l'égard de leurs mandants pourrait être réglée si la recommandation 3 était appliquée. Toutefois, le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'a pas voulu accepter les recommandations 3 et 8.

## E. Fréquence des réunions du Comité mixte

29. D'après les Statuts de la Caisse, le Comité mixte tient une session ordinaire au moins une fois tous les deux ans. Avant 2006, le Comité mixte tenait tous les deux ans, les années paires, des réunions de 7 à 8 jours ouvrés. Le Comité permanent, dont la composition est plus restreinte (15 membres) et qui est habilité à agir au nom du Comité mixte lorsque ce dernier n'est pas en session, tenait habituellement des réunions de 4 à 5 jours les années impaires. En 2006, le Comité mixte a décidé de tenir des sessions annuelles. Depuis lors, le Comité mixte a tenu des réunions de 5 jours ouvrés les années impaires et de 7 jours ouvrés les années paires. Le Comité permanent s'est également réuni un jour pendant chaque session du Comité mixte, essentiellement pour traiter les appels.

30. Le mandat des membres du Comité mixte et de son comité permanent est actuellement d'un an ; les membres sont sélectionnés chaque année au début de la session du Comité mixte parmi les représentants des comités des pensions du personnel et restent en fonction jusqu'à la session suivante. Bien que certains soient membres à la fois du Comité permanent et du Comité mixte, tous les membres du Comité permanent ne sont pas membres du Comité mixte. Le Comité mixte et le Comité permanent sont présidés par deux personnes distinctes.

31. Avant la session annuelle du Comité mixte, celui-ci reçoit des informations de différentes sources, habituellement deux semaines avant la session, ou plus tard. Ainsi, en 2017, le Comité mixte a reçu 47 documents et 16 présentations, totalisant 1 944 pages, se rapportant à 39 points de l'ordre du jour. Ni le Comité mixte ni son comité permanent ne reçoivent de rapports périodiques ou d'états actualisés de la part des autres organes du Comité mixte (comme le Comité d'audit ou le Comité de suivi de la gestion actif-passif) ou du secrétariat de la Caisse. Ni le Comité mixte ni le Comité permanent ne se sont réunis avant les sessions annuelles, à l'exception d'une réunion virtuelle tenue par le Comité permanent en 2017. Le fait que les présidents du Comité mixte et de son comité permanent aient un mandat d'un an, la composition hétérogène de ces deux organes, l'absence d'un président commun et d'un dispositif de contrôle permanent des opérations de la Caisse ne sont pas des facteurs propres à favoriser une gestion efficace de la Caisse.

32. Les sessions annuelles du Comité mixte réunissent un grand nombre de participants. Accroître la fréquence de ces réunions entraînerait donc d'importantes dépenses supplémentaires. Afin d'assurer un contrôle adéquat des opérations de la Caisse, le Comité mixte pourrait demander au Comité permanent de se réunir plus souvent, par télé ou visioconférence de façon à réduire les coûts. Cela permettrait aussi de réduire la charge de travail du Comité mixte lors des sessions annuelles et donnerait à ses membres le temps dont ils ont besoin pour examiner la masse de documents qui leur est soumise quelques semaines voire quelques jours avant la session. Le Comité mixte pourrait préciser les questions qui seraient déléguées au

Comité permanent, de telle sorte que le pouvoir de décision du Comité mixte sur les grandes questions de politique générale ne soit pas mis en cause ou atténué.

#### **Recommandation 5**

**Le Comité mixte devrait renforcer ses procédures de gouvernance de la Caisse en : a) accroissant la fréquence des réunions du Comité permanent afin d'assurer un contrôle plus efficace des opérations de la Caisse ; b) chargeant le Comité permanent d'agir en son nom lorsqu'il n'est pas en session ; c) demandant à ses autres comités et au secrétariat de la Caisse de présenter périodiquement leurs rapports au Comité permanent afin d'assurer un meilleur contrôle et de réduire la charge de travail qui lui incombe pendant ses sessions annuelles.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a déclaré qu'il avait pris note de la recommandation et a tenu à souligner que la section B du Règlement intérieur de la Caisse définissait le rôle du Comité permanent, et que la possibilité d'accroître la fréquence des réunions en tant que de besoin ou à sa demande était déjà prévue à la règle B.4.

Observations du Comité mixte : le BSCI note que la possibilité pour le Comité permanent de se réunir plus souvent pour le compte du Comité mixte, qui est prévue dans les Statuts de la Caisse, n'a pas été exercée de façon à assurer un contrôle plus efficace des opérations de la Caisse. Il convient de remédier à cette importante lacune de la part du Comité mixte en faisant en sorte que le Comité permanent se réunisse plus fréquemment et soit habilité à agir au nom du Comité mixte pendant les périodes où celui-ci n'est pas en session.

## **F. Rôle du Tribunal d'appel des Nations Unies**

33. Aux termes de l'article 48 des Statuts de la Caisse, des requêtes invoquant l'inobservation des Statuts par une décision du Comité mixte peuvent être introduites directement devant le Tribunal d'appel des Nations Unies. En cas de contestation touchant sa compétence, le Tribunal décide. La décision du Tribunal est définitive et sans appel. Toutefois, dans une note du 13 février 2018 adressée au Comité des pensions du personnel des Nations Unies, l'Administrateur-Secrétaire a informé celui-ci que « seul le Comité mixte, et non pas le Tribunal, est habilité à interpréter les Statuts de la Caisse ... et qu'en conséquence les jugements [du Tribunal] ne peuvent servir de fondement à une annulation des décisions du [Comité mixte] qui ont trait à la gouvernance et à l'administration de la Caisse ... ».

34. De l'avis du BSCI, la note de l'Administrateur-Secrétaire dénature et réduit le rôle du Tribunal en partant d'un postulat erroné, à savoir que le Comité mixte est « seul habilité » à interpréter les Statuts et règlements de la Caisse. Dans la structure de gouvernance, le Tribunal a pour rôle de veiller à l'équité et d'offrir un recours contre toute décision arbitraire du Comité mixte ou du secrétariat de la Caisse. Bien que le Comité mixte soit habilité à proposer à l'Assemblée générale des amendements aux Statuts et règlements de la Caisse pour combler des lacunes juridiques révélées par des jugements ou interprétations du Tribunal, de tels amendements ne peuvent avoir pour fondement la notion de primauté du Comité mixte sur le Tribunal, sa compétence et sa jurisprudence. S'appuyer sur un tel postulat, ou même donner l'impression de le faire, révélerait un manque d'attachement aux principes de justice

et d'équité de la Caisse. Le Comité mixte ne peut agir de façon arbitraire, sans possibilité de recours en justice.

### **III. Comités du Comité mixte**

#### **A. Comité permanent**

35. À chaque session ordinaire, le Comité mixte nomme les membres de son comité permanent, qui est habilité à agir au nom du Comité mixte lorsque celui-ci n'est pas en session. Le Comité permanent statue sur les cas individuels qui lui sont renvoyés, exerce un contrôle d'ensemble sur les opérations de la Caisse et peut entamer les travaux préparatoires touchant toute question de principe afin de permettre au Comité mixte d'étudier utilement ces questions.

36. Depuis 2006, le Comité permanent n'a tenu qu'une réunion d'une journée au cours de chaque session annuelle du Comité mixte, principalement pour statuer sur les cas en appel, sauf en juin 2017. Il n'agit pas au nom du Comité mixte quand celui-ci n'est pas en session. De ce fait, des tâches qui auraient dû revenir au Comité permanent, comme l'évaluation du travail de l'Administrateur et la recherche de candidats pour le poste d'administrateur adjoint, ont été exercées par des groupes ad hoc qui, à la différence du Comité permanent, ne représentaient pas l'ensemble des groupes constitutifs du Comité mixte.

37. Dans le contexte de la recommandation 5 ci-dessus, les règles régissant le fonctionnement du Comité permanent agissant au nom du Comité mixte entre ses sessions annuelles doivent être précisées de telle sorte que les questions importantes soient confiées au Comité permanent agissant au nom du Comité mixte, plutôt qu'à des groupes ad hoc.

#### **B. Comités des pensions du personnel**

38. Les comités des pensions du personnel et leurs secrétariats répondent aux besoins des participants de leurs organisations respectives et communiquent au secrétariat de la Caisse les renseignements nécessaires concernant la participation des fonctionnaires à la Caisse et la cessation de leur emploi. Le secrétariat de la Caisse assure le secrétariat central de tous les comités des pensions (dont le Comité des pensions du personnel des Nations Unies) et fournit des services de secrétariat locaux à l'ONU en sa qualité de secrétariat du Comité des pensions du personnel des Nations Unies.

39. Comme indiqué dans un précédent rapport d'audit du BSCI (2017/002), la Caisse reçoit de l'ONU environ 20 millions de dollars par exercice biennal pour les services de secrétariat fournis au Comité des pensions du personnel des Nations Unies. Toutefois, aucun paramètre mesurable n'a été défini en vue d'évaluer et de suivre l'exécution de cette fonction par la Caisse. L'audit a également fait apparaître que 11 128 dossiers de retraite étaient en instance en juillet 2016, en raison de l'absence de certains documents. L'affirmation de la Caisse selon laquelle la responsabilité des documents manquants incombait aux organisations affiliées était contraire à la politique de gestion de la qualité, qui voudrait que la Caisse s'enquière plus activement des documents manquants. Le pourcentage de dossiers dans lesquels manquaient des documents était de 39 % pour le Comité des pensions du personnel des Nations Unies, alors qu'il n'était que de 13 % pour les autres comités des pensions. Une recommandation du BSCI demandant à la Caisse de remédier à ce problème est en cours d'application.

40. Les comités des pensions du personnel sont habilités à examiner les cas d'invalidité concernant leurs participants. Les cas d'invalidité nécessitant l'attention du Comité des pensions du personnel des Nations Unies étaient très nombreux. En revanche, du fait du faible nombre de cas d'invalidité dont ils étaient saisis, les comités des pensions des autres organisations affiliées s'occupaient davantage de questions de gouvernance. Le Comité des pensions du personnel des Nations Unies s'était donc principalement penché sur les dossiers d'invalidité, sauf en 2018 où les représentants des participants lui ont demandé d'examiner des questions de politique générale pour préparer la session du Comité mixte. Compte tenu de l'attention exclusive qu'il avait portée aux cas d'invalidité, le Comité des pensions du personnel des Nations Unies n'avait pas été en mesure de jouer pleinement son rôle en matière de gouvernance. Il pourrait remédier à cette situation en tenant des réunions plus fréquentes afin de disposer du temps nécessaire à l'examen des questions de politique générale concernant la Caisse.

### **C. Comité d'actuares**

41. Le Comité d'actuares est composé de cinq actuares indépendants nommés par le Secrétaire général, sur la recommandation du Comité mixte, pour un mandat de trois ans, sous réserve d'une limite de cinq mandats. Le Comité d'actuares a pour fonction de donner au Comité mixte des avis sur les questions actuarielles que soulèvent les opérations de la Caisse. Selon les Statuts, des membres ad hoc peuvent être nommés pour siéger au Comité d'actuares, avec un mandat de deux ans. En 2006, deux membres ad hoc ont été nommés au Comité en raison de leurs compétences particulières dans la gestion des actifs. En 2017, le Comité mixte, en prévision du départ à la retraite attendu d'un des membres du Comité d'actuares et du fait que trois autres membres entamaient leur dernier mandat, a approuvé la nomination de deux membres ad hoc supplémentaires.

42. Le Comité d'actuares se réunit une fois par an et, depuis 2002, tient des sessions conjointes avec le Comité des placements tous les deux ans afin de maintenir et de renforcer le lien entre l'actif et le passif de la Caisse, notamment en évaluant le bien-fondé et le réalisme d'un taux de rendement réel de 3,5 %. Le Comité d'actuares a régulièrement rendu compte au Comité mixte de l'efficacité de ses réunions conjointes avec le Comité des placements pour répondre à cet objectif.

### **D. Comité de suivi de la gestion actif-passif**

43. En 2005, l'Administrateur alors en fonctions a proposé de créer un comité de suivi de la gestion actif-passif afin d'assurer une interaction plus régulière et systématique entre le Comité des placements et le Comité d'actuares. Le Comité permanent a estimé qu'un tel comité n'était pas nécessaire, puisque des réunions conjointes se tenaient régulièrement entre ces deux comités d'experts sur les questions d'actif et de passif. En 2007, l'Administrateur a proposé, entre autres choses, que de la pleine responsabilité de la gestion des investissements lui soit confiée. Dans le même temps, des représentants des participants et de la FAAFI ont fait une proposition conjointe tendant à ce que l'Administrateur recrute un conseiller en investissements indépendant ou crée un comité des placements supplémentaire sous l'autorité du Comité mixte. Le Comité mixte n'a approuvé aucune de ces propositions, considérant que le dispositif de gouvernance de la Caisse existant était satisfaisant.

44. En 2012, le Comité mixte a créé un groupe de travail sur la viabilité qu'il a chargé d'étudier les mesures à prendre pour assurer la viabilité à long terme de la Caisse. Le groupe de travail a recommandé, entre autres choses, la création d'un

comité de suivi de la gestion actif-passif permanent, que le Comité mixte a approuvée en 2013. Huit membres ont été nommés au comité ainsi créé, pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois.

45. Du point de vue de la gouvernance, des mécanismes étaient déjà en place pour suivre le risque d'insolvabilité et l'équilibre entre l'actif et le passif, notamment les réunions conjointes des deux comités d'experts, la réalisation d'évaluations actuarielles tous les deux ans et d'études de la gestion actif-passif tous les quatre ans, ainsi que des mécanismes collaboratifs établis par la Caisse à cette fin. La création du Comité de suivi de la gestion actif-passif faisait double emploi avec ces mécanismes. D'un point de vue technique, compte tenu de la stratégie d'investissement à long terme de la Caisse, de sa bonne assise financière, du risque d'illiquidité négligeable et de la relative stabilité de ses engagements, il n'était pas nécessaire d'assurer une gestion ou un suivi fréquent, à court terme, du risque d'insolvabilité.

46. À l'heure actuelle, aucun membre du Comité de suivi de la gestion actif-passif n'a de droit de vote au Comité mixte et quatre de ses membres sont des personnes extérieures à la Caisse. Dans la mesure où la majorité des membres ne sont pas des experts en investissements, leurs travaux ont nécessité un appui de la part de l'Administrateur, du Représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse, de deux membres de chacun des deux comités d'experts et de l'actuaire-conseil.

47. L'article 19 des Statuts de la Caisse prévoit que le Comité mixte peut formuler des « observations et suggestions » en ce qui concerne la politique à suivre en matière de placements et examiner les comptes des placements. Toutefois, le travail du Comité de suivi de la gestion actif-passif est allé au-delà du champ d'application de l'article 19. Le Comité a essentiellement fonctionné comme un comité de contrôle du Bureau de la gestion des investissements en réalisant des examens approfondis des questions d'investissement. Certaines de ses observations et recommandations sont techniquement contestables et contredisent celles du Comité des placements. Ainsi, le Comité de suivi de la gestion actif-passif a suggéré à plusieurs reprises que le Bureau de la gestion des investissements ait davantage recours aux allocations tactiques d'actifs alors que le Comité des placements préconisait l'inverse. L'éventail des questions couvertes par le Comité de suivi de la gestion actif-passif est resté limité, et a largement recoupé le travail du Comité d'actuaire.

48. De l'avis du BSCI, la Caisse n'a pas besoin d'un comité de suivi de la gestion actif-passif permanent, compte tenu de son assise financière solide et des mécanismes de gouvernance efficaces existants qui assurent déjà ce suivi. Si nécessaire, le Comité mixte peut inscrire la gestion actif-passif à son ordre du jour et demander à la direction de la Caisse de lui donner des assurances selon que de besoin.

#### **Recommandation 6**

**Le Comité mixte devrait supprimer son comité de suivi de la gestion actif-passif et renforcer les interactions entre le Comité d'actuaire et le Comité des placements afin de préserver la solvabilité à long terme de la Caisse.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants au Comité des pensions du personnel des Nations Unies, n'a pas accepté cette recommandation et a décidé de conserver le Comité de suivi de la gestion actif-passif, dont la mission et les objectifs étaient énoncés au paragraphe 2 de la première section du mandat dudit comité.

Observations du BSCI : le BSCI note que, conformément au paragraphe 9 de la section 6 de ce mandat, le Comité mixte « dressera un bilan de l'activité » du Comité à sa soixante-troisième session, en 2016. Au moment de l'audit, il n'a pas été possible de savoir si ce bilan avait été fait. De l'avis du BSCI, un tel bilan est nécessaire, quels que soient ses résultats, pour déterminer la valeur ajoutée que le Comité apporte à la gouvernance de la Caisse.

## E. Comité d'audit

49. Le Comité mixte a créé son Comité d'audit en 2007 pour l'aider à exercer ses fonctions de contrôle. Le Comité d'audit comprend neuf membres nommés par le Comité mixte, dont deux experts indépendants et un représentant de la FAAFI. Le Comité d'audit applique la bonne pratique qui consiste à réaliser des autoévaluations. Toutefois, il existe un certain nombre de domaines dans lesquels le Comité pourrait renforcer son rôle et améliorer son efficacité, comme indiqué ci-dessous.

50. Le Comité d'audit doit améliorer les critères et procédures de sélection de ses membres. Les procédures actuelles sont informelles, et il n'existe aucun dispositif d'évaluation permettant de vérifier que les membres nommés par les trois groupes composant le Comité mixte remplissent les critères définis dans le mandat du Comité d'audit. Le Comité aurait intérêt à examiner la pratique du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit de l'Assemblée générale, dont les membres sont sélectionnés à partir d'une liste de candidats dont les qualifications ont été attestées par les États Membres d'origine sur la base de critères prédéfinis.

51. Conformément aux tendances actuelles et aux pratiques éprouvées, un comité d'audit devrait, notamment, veiller à l'indépendance de ses membres, mettre l'accent sur l'exemplarité de la hiérarchie ainsi que sur la culture et la déontologie, et vérifier que le code de déontologie ou code de conduite de l'organisation est bien respecté. Depuis 2008, les membres du Comité d'audit respectent l'obligation qui leur est faite de remplir une déclaration de conflit d'intérêt avant chaque réunion. Toutefois, le Comité n'étant pas doté d'un secrétariat indépendant, il n'existe aucune procédure permettant de vérifier ou d'évaluer indépendamment ces déclarations. Il y a eu des cas où le Comité aurait pu appliquer des normes plus élevées pour gérer des situations de conflit d'intérêts apparent concernant ses membres, en exerçant son propre jugement au lieu de renvoyer l'affaire à un autre service ou de décider de récuser un candidat, alors que ce n'était pas nécessairement la meilleure solution. En prouvant qu'ils adhèrent aux règles déontologiques les plus élevées, les membres du Comité renforceraient l'efficacité de celui-ci et montreraient au Comité mixte et à la Caisse qu'il est possible de donner l'exemple au plus haut niveau.

52. De l'avis du BSCI, le Comité d'audit devrait faire preuve de davantage d'esprit critique au sujet de l'information et des propositions qui lui sont présentées par le secrétariat de la Caisse. Ainsi :

a) En novembre 2014, le Comité des commissaires aux comptes a déclaré qu'il était « stupéfait » d'apprendre que les propositions de modification de l'article 14 des Statuts de la Caisse concernant l'audit externe avaient été présentées à l'Assemblée générale sans qu'il y ait eu aucune concertation. En fin de compte, les amendements proposés ont été rejetés par l'Assemblée. La raison de ce rejet s'explique peut-être par l'absence d'explications satisfaisantes pour le Comité d'audit sur les raisons justifiant les amendements proposés et de confirmation que la direction avait consulté le Comité des commissaires aux comptes comme il convient avant de proposer les changements ;

b) En 2016, le Comité d'audit a examiné la politique de lutte contre la fraude élaborée par le Bureau de la gestion des investissements, mais pas la politique appliquée en la matière par le secrétariat de la Caisse. Selon la politique adoptée par le secrétariat de la Caisse, les instances dirigeantes de la Caisse, dont l'Administrateur et l'Administrateur-adjoint, doivent procéder à une analyse des questions liées à la fraude, déterminer la nature de toute enquête et décider de la participation d'autres services ou d'un enquêteur indépendant. À la différence de la politique élaborée par le Bureau de la gestion des investissements, celle du secrétariat de la Caisse ne comprend pas de mesures visant à protéger les fonctionnaires qui signalent les actes frauduleux, ce qui peut décourager ceux-ci de le faire de peur de représailles. Cette question revêt une importance particulière étant donné que trois plaintes pour représailles ont été déposées par des membres du personnel de la Caisse contre le secrétariat de la Caisse, plaintes que le Bureau de la déontologie a jugées motivées ;

c) Comme il est indiqué plus loin dans le présent rapport, l'Administrateur a accepté, en février 2016, une distinction d'un fournisseur et en a informé le Comité d'audit. Toutefois, il n'a pas été précisé au Comité d'audit que l'acceptation d'un cadeau contrevenait à l'instruction administrative qui dispose qu'un fonctionnaire ne peut accepter de distinction honorifique, décoration, faveur, don ou rémunération d'une source gouvernementale ou d'une personne ou entité ayant des relations commerciales avec l'Organisation ;

d) La direction de la Caisse a informé le Comité d'audit en 2017 que la fonction d'audit (exercée par le BSCI) était classée comme étant « à haut risque » dans l'inventaire des risques de la Caisse. À l'évidence, le Comité n'avait pas été informé du fait que la Caisse avait engagé un cabinet d'audit, pour un coût de 101 810 dollars, pour examiner et actualiser l'inventaire des risques, et que le cabinet en question n'avait livré aucun produit pouvant être considéré comme étant une mise à jour de l'inventaire des risques. Se fondant apparemment sur des déclarations de la direction de la Caisse, le Comité d'audit avait informé le Comité mixte du fait que la non acceptation de plusieurs recommandations d'audit laissait entendre que la direction n'avait plus confiance dans le BSCI. En outre, lors de sa réunion de novembre 2017, le Comité a conclu que les risques découlant de la non application de recommandations qui n'avaient pas été acceptées n'étaient pas indiqués clairement dans les rapports du BSCI concernés (2017/104 et 2017/110). Le BSCI est d'avis que les conclusions tirées par le Comité d'audit tiennent au fait que ce dernier s'est appuyé uniquement sur les déclarations de la direction, sans chercher à les confronter à la réalité des faits.

#### **Recommandation 7**

**Le Comité mixte devrait, en consultation avec le Comité d'audit, renforcer les critères d'admission à ce dernier, son indépendance et les moyens dont il dispose pour tenir la direction de la Caisse responsable de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations qu'elle lui présente.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a accepté la recommandation.

## **IV. Structure de gestion de la Caisse**

### **A. Généralités**

53. La Caisse a été créée en 1948 par l'Assemblée générale dans sa résolution 248 (III), à titre d'organe subsidiaire. De nouvelles organisations ont été admises à la Caisse, mais le statut juridique de celle-ci est resté inchangé. L'Assemblée générale demeure l'organe directeur suprême de la Caisse, tandis que l'ONU reste l'organisation chef de file et l'organisation hôte. Des liens institutionnels ont été établis avec l'Organisation depuis la création de la Caisse : le Secrétaire général nomme l'Administrateur et l'Administrateur adjoint de la Caisse sur recommandation du Comité mixte, le BSCI contrôle les opérations de la Caisse, le Bureau de la déontologie, qui relève directement du Secrétaire général, travaille avec la Caisse et le secrétariat de la Caisse assure le secrétariat du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Le Bureau de la gestion des investissements, qui gère l'investissement des avoirs de la Caisse, est également placé sous l'autorité du Secrétaire général. La Caisse n'est donc pas totalement indépendante de l'ONU.

54. La Caisse a toutefois affirmé le contraire à plusieurs reprises. Par exemple, dans un rapport de 2014 présenté au Comité mixte, l'Administrateur-Secrétaire a notamment affirmé que la Caisse était un « organisme interinstitutions » et que le Secrétaire général, en sa qualité de chef de secrétariat d'une organisation affiliée à la Caisse, devait respecter cette indépendance. De même, la Caisse a contesté le fait que le Secrétaire général a le pouvoir discrétionnaire de nommer l'Administrateur et l'Administrateur adjoint et affirmé qu'il devait forcément accepter la recommandation du Comité mixte et y donner suite.

55. Le BSCI estime que le Secrétaire général a le pouvoir discrétionnaire de nommer l'Administrateur et l'Administrateur adjoint, en vertu de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies qui dispose que, pour le Secrétaire général, la considération dominante dans le recrutement du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. S'il reçoit des bureaux placés sous son autorité, tels que le BSCI et le Bureau de la déontologie, des informations qui pourraient lui donner à penser que la nomination ou la reconduction d'un administrateur ou d'un administrateur adjoint recommandé par le Comité mixte pourrait déroger aux principes énoncés à l'Article 101 de la Charte, le Secrétaire général est tenu d'agir d'une manière qui respecte ces principes.

### **B. Secrétariat de la Caisse**

56. Le secrétariat de la Caisse est dirigé par l'Administrateur, qui est nommé par le Secrétaire général sur recommandation du Comité mixte et s'acquitte de ses fonctions sous l'autorité dudit Comité. L'Administrateur adjoint est également nommé par le Secrétaire général. Le secrétariat est principalement chargé de l'administration des pensions, assurant le suivi des évaluations actuarielles et des cotisations réglées par les organisations affiliées et les participants et le traitement et le versement des prestations de retraite. Il aide en outre l'Administrateur à s'acquitter de ses fonctions de secrétaire du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies et du Comité mixte. Sur le plan interne, il fournit des services administratifs au Bureau de la gestion des investissements, dans les domaines des ressources humaines, des voyages et de la gestion des installations.

## C. Bureau de la gestion des investissements

57. Le Bureau de la gestion des investissements est chargé de gérer l'investissement des avoirs de la Caisse. Sous l'autorité du Secrétaire général, le Représentant pour les investissements de la Caisse a la responsabilité fiduciaire de gérer les investissements d'une manière qui serve au mieux les intérêts des participants et des bénéficiaires. Le Bureau de la gestion des investissements aide le Représentant à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent : a) en mettant en œuvre la stratégie d'investissement, conformément aux politiques en la matière ; et b) en contrôlant et en évaluant la répartition des actifs, le rendement des placements, les risques et la conformité et en faisant rapport sur ces questions. Avant que le poste de représentant ne devienne un poste à temps plein en 2014, le Bureau, alors connu sous le nom de Division de la gestion des investissements, était dirigé par un représentant, également désigné par le Secrétaire général, qui travaillait à temps partiel. Le premier représentant travaillant à temps plein a été nommé en 2014 au rang de sous-secrétaire général.

## V. Équilibre des pouvoirs entre le Comité mixte et la direction de la Caisse

### A. Double fonction de l'Administrateur de la Caisse

#### 1. Pratiques optimales en matière de gouvernance

58. Dans son cadre intégré de contrôle interne, le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway définit l'expression « environnement de contrôle » comme l'ensemble des normes, procédures et structures sur lesquelles reposent les activités de contrôle interne menées à l'échelle d'une organisation. L'environnement de contrôle désigne en outre la culture et l'attitude générales d'une organisation. Comme indiqué dans le cadre, l'un des principes de l'environnement de contrôle fait obligation aux conseils d'administration de démontrer qu'ils sont indépendants de la direction et qu'ils supervisent l'établissement et le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne. Conformément aux pratiques optimales en matière de bonne gouvernance, il est recommandé que deux personnes différentes assument les fonctions d'administrateur et de secrétaire car les responsabilités liées à chacun de ces postes pourraient être incompatibles.

#### 2. Pratique établie au sein de la Caisse

59. L'article 7 des Statuts de la Caisse dispose que l'Administrateur de la Caisse exerce également les fonctions de Secrétaire du Comité mixte. Toutes les sessions du Comité mixte sont convoquées par le Secrétaire, qui inscrit aussi à l'ordre du jour les questions proposées par l'un quelconque des membres du Comité mixte ou par l'un quelconque des comités des pensions du personnel. Tous les documents sont présentés au Comité mixte, accompagnés d'une note du Secrétaire, qui est également chargé d'établir les rapports du Comité. Les dossiers et la correspondance du Comité mixte sont confidentiels et sont confiés à la garde du Secrétaire.

60. L'étendue des pouvoirs accordés à l'Administrateur en tant que Secrétaire du Comité mixte présente des risques considérables en ce qui concerne l'objectivité et le respect du principe de l'indépendance mutuelle des parties dans les relations avec le Comité, notamment parce que l'Administrateur est responsable des opérations de la Caisse. L'exercice des fonctions de secrétaire et d'administrateur par la même personne ne constitue pas une bonne pratique de gouvernance, comme le montrent les exemples ci-après tirés de l'examen effectué par le BSCI :

a) Le Secrétaire examine le questionnaire utilisé pour l'auto-évaluation du Comité mixte et supervise l'établissement et la diffusion des résultats. Ce dispositif donne lieu à un conflit d'intérêts dans la mesure où il incombe au Comité mixte d'évaluer la performance de l'Administrateur-Secrétaire ;

b) En 2002–2003, la Caisse a établi une politique de gestion de la qualité, qui constituait un élément clef de la Charte de management présentée au Comité permanent en 2001. La politique définissait des outils de mesure importants permettant d'évaluer la performance de l'Administrateur et de le tenir responsable de la qualité des services fournis aux participants et aux bénéficiaires. En mars 2017, l'Administrateur a aboli cette politique sans l'approbation du Comité mixte ou du Comité permanent, remettant ainsi en cause son obligation de rendre des comptes au Comité mixte ;

c) L'Administrateur supervise les évaluations de la performance et les promotions des membres du personnel qui assurent le secrétariat des comités du Comité mixte. Cette façon de procéder pourrait compromettre leur indépendance et la confidentialité des délibérations des comités, en particulier celle des séances tenues à huis clos ;

d) Grâce à sa double fonction, l'Administrateur-Secrétaire a pu présenter au Comité mixte des propositions visant à modifier la gouvernance de la Caisse. En 2007, l'une de ces propositions tendait à mettre un terme à la structure dichotomique de la Caisse en créant une entité opérationnelle unifiée placée sous l'autorité de l'Administrateur-Secrétaire. Le Comité mixte n'a pas accepté cette proposition. En 2012, l'Administrateur-Secrétaire a tenté d'obtenir le pouvoir de modifier les dispositions du Règlement administratif de la Caisse, mais le Comité mixte n'a pas accepté. En 2014, il a tenté de restreindre les pouvoirs du Comité des commissaires aux comptes, en proposant de modifier l'alinéa b) de l'article 14 des Statuts de la Caisse ; cette proposition a été approuvée par le Comité mixte mais pas par l'Assemblée générale. Si le secrétariat du Comité mixte avait été indépendant de la direction de la Caisse, les propositions de l'Administrateur auraient été examinées de très près et dûment mises en question avant d'être présentées au Comité ;

e) En 2013, l'Administrateur-Secrétaire a mis en place un projet concernant la gestion des ressources humaines et nommé un membre du Comité mixte chef du projet ; cette personne devait assumer ces fonctions gratuitement et à titre individuel. Elle n'avait droit ni à des billets d'avion en classe affaires ni à une indemnité journalière de subsistance au taux spécial de 140 %, mais l'Administrateur a accepté de déroger aux règles en vigueur. Le membre du Comité mixte concerné a fait rapport à l'Administrateur au cours du projet. Par la suite, l'Administrateur-Secrétaire a présenté un rapport au Comité mixte sur le projet. En nommant ledit membre du Comité mixte chef de projet, l'Administrateur-Secrétaire a porté atteinte au principe selon lequel la direction doit garder ses distances vis-à-vis du Comité mixte ;

f) L'Administrateur-Secrétaire a présenté au Comité mixte et à l'Assemblée générale des renseignements incorrects et incomplets sur la situation effective du Service administratif de la Caisse, qu'il a unilatéralement dissous en juin 2015. Il a transféré le Chef du Service et un spécialiste de la gestion administrative à un autre service au Siège de l'ONU et réparti leurs fonctions en interne. La dissolution n'a pas été mentionnée dans le rapport du Comité mixte à l'Assemblée générale. En dépit du fait que ces deux membres du personnel avaient cessé leurs fonctions en juin 2015, leurs traitements et indemnités, estimés par le BSCI à 2,4 millions de dollars pour la période allant de juillet 2015 à avril 2018, ont continué d'être versés par la Caisse, sans que le Comité mixte en soit informé. La dissolution du Service administratif a eu des répercussions sur les opérations du Bureau de la gestion des investissements, a entraîné des dépenses inutiles liées à des bureaux inutilisés et a empêché la Caisse

de recouvrer pendant plus de deux ans la part des coûts de rénovation revenant au propriétaire, soit 923 880 dollars, comme indiqué dans un précédent rapport du BSCI (2018/002). Selon des estimations, les pertes du secrétariat de la Caisse dues au non-recouvrement de cette somme étaient de l'ordre de 100 000 à 220 000 dollars en mai 2018 ;

g) En 2016, l'Administrateur-Secrétaire a présenté un rapport au Comité mixte sur le suivi de la mise en service du Système intégré d'administration des pensions, projet dont il était responsable. Le rapport a été établi par un cabinet de conseil engagé par l'Administrateur pour la somme de 291 200 dollars, celui-ci s'étant servi abusivement d'un contrat portant sur des services comptables (voir rapport du BSCI portant la cote 2017/110). À la lumière du rapport du cabinet de conseil, l'Administrateur-Secrétaire a indiqué au Comité mixte que la mise en service du Système avait été couronnée de succès. Le Comité a donc fait part de la réussite du projet à l'Assemblée générale, qui s'en est félicitée dans sa résolution 71/265. Un audit réalisé ultérieurement par le Comité des commissaires aux comptes a toutefois mis en lumière plusieurs problèmes liés au Système intégré d'administration des pensions, notamment des anomalies dans les données communiquées aux actuaires de la Caisse qui avaient faussé l'évaluation actuarielle. Dans sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a pris note avec une vive préoccupation des problèmes concernant la mise en service du Système et demandé au Comité mixte de les régler. En l'occurrence, l'Administrateur a usé de ses prérogatives pour recruter un prestataire de services, qui, en raison du conflit d'intérêts inhérent à la relation qui avait été nouée, n'était probablement pas assez indépendant et objectif pour établir le rapport ; l'Administrateur a présenté ce rapport au Comité mixte en sa qualité de Secrétaire ;

h) En juin 2018, l'Administrateur-Secrétaire a proposé de modifier les Statuts de la Caisse en ajoutant un nouvel alinéa c) à l'article 4 qui se lisait comme suit : « Le Comité mixte arrête son propre règlement intérieur, dont il rend compte à l'Assemblée générale et aux organisations affiliées ». Une telle modification était inutile car la section A.5 du Règlement intérieur du Comité mixte disposait déjà ce qui suit : « Sous réserve des dispositions des Statuts et du présent règlement, le Comité mixte arrête sa propre procédure ». L'omission des mots « sous réserve des dispositions des Statuts et du présent règlement » dans la formulation de l'alinéa c) qu'il est proposé d'ajouter à l'article 4 incite à s'interroger sur le bien-fondé de la modification.

61. Les exemples ci-dessus montrent clairement que l'exercice des fonctions de secrétaire du Comité mixte et d'administrateur de la Caisse par une seule personne compromet considérablement l'équilibre des pouvoirs. Du fait qu'il concentre entre ses mains trop de pouvoirs, l'Administrateur ne rend pas compte au Comité comme il le devrait car, en tant que Secrétaire, il décide des informations qui sont communiquées au Comité et est maître de la teneur et de l'exactitude de celles-ci. Le Comité mixte ne se réunit qu'une seule fois par an et les documents volumineux soumis à ses membres ne peuvent faire l'objet d'un examen approfondi et indépendant car ils ne sont envoyés que quelques jours ou semaines avant la session annuelle. Si ces deux fonctions étaient séparées, l'Administrateur serait tenu de soumettre les propositions et les documents au Secrétaire pour que celui-ci les examine de manière indépendante avant de les présenter au Comité mixte pour examen.

62. La séparation des deux fonctions impliquerait de créer un secrétariat indépendant qui serait au service du Comité mixte et de ses comités à plein temps. Le BSCI est d'avis que toute dépense supplémentaire qu'occasionnerait cette séparation serait largement compensée par les avantages qu'elle procurerait : l'Administrateur devrait notamment rendre davantage de comptes au Comité mixte et ferait plus

d'efforts pour améliorer la qualité des services fournis aux parties prenantes de la Caisse.

#### **Recommandation 8**

**Le Comité devrait : a) séparer les fonctions de son Secrétaire de celles de l'Administrateur de la Caisse ; b) créer son propre secrétariat, qui ne dépende pas de la direction de la Caisse ; c) reconstituer le Service administratif de sorte qu'il soit directement responsable de la prestation de services administratifs aux deux composantes de la Caisse.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'a pas accepté les alinéas a) et b) de la recommandation 8. Il a indiqué qu'il mettrait en place des mécanismes visant à garantir une séparation appropriée des fonctions, parmi lesquelles la définition de son ordre du jour. Il a accepté l'alinéa c) de la recommandation et fait savoir qu'il prierait la direction de la Caisse de régler cette question à titre prioritaire.

Observations du BSCI : le BSCI soutient qu'il est essentiel de séparer les fonctions de secrétaire du Comité mixte et d'administrateur de la Caisse si l'on veut prévenir les conflits d'autorité, assurer l'équilibre des pouvoirs et faire en sorte que la direction de la Caisse rende véritablement des comptes au Comité.

## **B. Gestion de la performance et obligation de rendre des comptes**

63. La gestion de la performance et l'obligation de rendre des comptes sont des éléments essentiels de la bonne gouvernance. Le secteur des fonds de pension utilise deux grandes catégories d'indicateurs pour évaluer la gestion des pensions : qualité des services fournis (efficacité) et coût par participant (efficience).

### **1. Gestion de la performance au secrétariat de la Caisse**

#### **a) Objectifs stratégiques, priorités et indicateurs de succès**

64. Les objectifs stratégiques et les priorités du secrétariat de la Caisse ont souvent été abstraits : les résultats escomptés ne sont pas clairement définis et les indicateurs de succès ne sont pas mesurables pour les services essentiels. Le BSCI avait déjà relevé ces problèmes dans d'autres rapports d'audit, notamment celui portant la cote 2017/002, et avait constaté des lacunes en ce qui concerne le contrôle du traitement des pensions, y compris les délais de traitement et le suivi des documents relatifs à la cessation de service manquants. Au moment de la rédaction du présent rapport, la plupart des recommandations des auditeurs étaient toujours en cours d'application.

#### **b) Informations sur la performance**

65. Les problèmes de performance concernant le secrétariat de la Caisse n'ont de loin pas tous été signalés. Par exemple, ce n'est qu'en janvier 2018, soit plus de deux ans après qu'elle a annoncé la mise en service réussie du Système intégré d'administration des pensions, que la Caisse a indiqué que plus de 15 000 dossiers étaient en souffrance pour différentes raisons. Jusqu'à cette date, elle n'avait signalé qu'environ 3 000 dossiers en souffrance, pour lesquels elle avait reçu les trois

documents requis pour le traitement des pensions. Elle n'avait pas fait état des 15 000 dossiers en question au motif que ceux-ci ne relèveraient de sa compétence qu'une fois les trois documents reçus. Elle n'assurait pas le suivi des documents manquants, en dépit du fait que le Système intégré d'administration des pensions permet d'envoyer des rappels automatiques. En outre, conformément à sa politique de gestion de la qualité, elle doit s'efforcer d'obtenir les documents manquants afin de limiter les difficultés rencontrées par les personnes qui ne touchent pas leur pension.

66. La Caisse fait état du coût par participant depuis 2012, mais elle n'en a pas officiellement fait un indicateur de succès. En 2015, le Président du Comité mixte a mis en évidence la pertinence de cet indicateur lorsqu'il a présenté le projet de budget pour 2016–2017 à l'Assemblée générale et qu'il a indiqué qu'en 2018-2019 le coût par participant devrait tomber au même niveau qu'en 2006 en raison des gains d'efficacité découlant de la mise en service du Système intégré d'administration des pensions. La méthode utilisée par la Caisse pour calculer le coût par participant ne tient pas compte de la part des frais d'administration revenant à l'ONU, en dépit du fait que les fonctions de secrétariat assurées par le Comité des pensions du personnel sont indissociables des opérations de la Caisse. Le coût effectif par participant serait beaucoup plus élevé si ces frais étaient pris en compte : 233 dollars pour 2017, contre 184 dollars selon les calculs de la Caisse. En outre, la Caisse prévoit pour 2018 un coût par participant de 192 dollars, soit 28 % de plus qu'en 2006 (150 dollars). Le secrétariat de la Caisse n'a pas encore procédé à une analyse comparative pour déterminer si ses coûts sont raisonnables ou non.

**c) Évaluation de la performance de l'Administrateur et de l'Administrateur adjoint**

67. En 2013, le Comité mixte a décidé que son « bureau » évaluerait la performance de l'Administrateur tous les deux ans, eu égard aux objectifs stratégiques de la Caisse. En 2016, le « bureau » a procédé à l'évaluation de la performance pour la période 2014-2015. Le BSCI estime que cette évaluation laisse à désirer car : a) la performance de l'Administrateur n'a pas été évaluée au regard de résultats et d'indicateurs bien définis ; b) la priorité n'a pas été accordée à la qualité des services essentiels, à l'efficacité des opérations et à l'exécution des projets d'importance cruciale ; c) la performance de l'Administrateur en sa qualité de secrétaire du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies n'a pas été évaluée. L'évaluation a reposé principalement sur une auto-évaluation présentée par l'Administrateur, dans laquelle celui-ci a minimisé la gravité de ses problèmes de performance, tels que les retards dans le traitement des prestations, et exagéré l'importance de ses réalisations, telles que la mise en service du Système intégré d'administration des pensions.

68. La performance de l'Administrateur adjoint n'a jamais été évaluée. À sa session de 2017, le Comité mixte n'a ni examiné la possibilité de reconduire l'Administrateur adjoint dans ses fonctions ni commencé à lui chercher un successeur, en dépit du fait qu'il savait que le mandat initial de celui-ci expirerait en 2018.

**d) Évaluation de la performance du personnel**

69. Dans l'un de ses rapports, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'en mai 2014, la procédure d'évaluation et de notation de 46 % des fonctionnaires au titre de la période de notation 2012-2013 était inachevée, et que 47 % des fonctionnaires s'étaient vu accorder un avancement d'échelon sans que leurs états de service aient été régulièrement évalués au titre de l'année considérée. La Caisse a accepté la recommandation du Comité tendant à la voir surveiller et superviser véritablement la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires et amener tous responsables et supérieurs hiérarchiques à répondre de leurs résultats. Or, le

BSCI a constaté que le pourcentage de fonctionnaires de la Caisse évalués et notés avait depuis baissé. En avril 2018, la procédure d'évaluation et de notation de 43 % des fonctionnaires du secrétariat de la Caisse (plus de 80 % dans deux sections) au titre de la période de notation 2016-2017 était inachevée. En outre, dans plusieurs cas, les fonctions de premier notateur et de deuxième notateur étaient assurées par le même supérieur hiérarchique, ce qui affaiblissait le système de contre-pouvoirs.

## 2. Gestion de la performance au Bureau de la gestion des investissements

70. Le Bureau de la gestion des investissements a toujours eu pour objectif stratégique de parvenir à un taux de rendement actuariel réel à long terme de 3,5 %. En outre, il a évalué sa performance au regard de son indice de référence et communiqué les résultats de cette évaluation, qui ont été publiés périodiquement sur le site Web de la Caisse. La performance du Représentant pour les investissements de la Caisse est évaluée à l'aune de l'accord qu'il signe chaque année avec le Secrétaire général. Les mêmes indicateurs de performance sont appliqués aux responsables et aux fonctionnaires du Bureau. Le taux d'achèvement de la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires du Bureau, qui s'établissait à 86 % pour la période de notation 2013-2014, a atteint 99 % pour la période 2016-2017. Le Bureau a en outre réalisé deux études comparatives, en 2012 et 2017.

### Recommandation 9

**Le Comité devrait : a) mettre en place des mécanismes visant à faire en sorte que l'Administrateur et l'Administrateur adjoint fassent l'objet d'une évaluation annuelle de la performance qui repose sur des indicateurs chiffrés clairs et des données factuelles, afin qu'ils répondent de leurs résultats ; b) veiller à ce que le secrétariat de la Caisse soit tenu d'évaluer chaque année les résultats de son personnel.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a accepté cette recommandation.

## C. Environnement de contrôle

### 1. Pratiques optimales en matière de gouvernance

71. Comme indiqué au paragraphe 58 ci-dessus, conformément au cadre intégré de contrôle interne, c'est au Comité mixte qu'il incombe en dernier ressort de créer un environnement de contrôle efficace en supervisant les opérations et en donnant l'exemple en matière d'intégrité et d'éthique.

### 2. Culture et attitude de la Caisse

#### a) Transparence et responsabilité

72. La transparence est considérée comme un élément essentiel de la bonne gouvernance et une condition préalable à l'application du principe de responsabilité. Le Comité mixte impose des restrictions en ce qui concerne la diffusion de ses documents. Son manuel dispose que tous les documents destinés à ses réunions et aux réunions du Comité permanent et des comités des pensions du personnel sont confidentiels et leur distribution restreinte. Les membres du Comité mixte et de ses comités signent une déclaration qui leur fait obligation de respecter la confidentialité de toutes les informations non publiques qui leur ont été confiées ou qu'ils ont obtenues dans l'exercice de leurs fonctions. Le principe de confidentialité empêche

les membres du Comité de demander, de bonne foi, des avis indépendants à des personnes qui pourraient avoir les compétences requises pour les informer des tenants et des aboutissants des propositions soumises au Comité et des conséquences potentielles des décisions que celui-ci pourrait prendre à cet égard. Le BSCI est d'avis que nombre de documents à distribution restreinte ne sont en fait pas confidentiels et devraient être mis à la disposition des parties prenantes de la Caisse, qui ne peuvent être certaines que l'obligation de rendre des comptes est respectée si la transparence et l'accès aux informations ne sont pas garantis.

73. Le secrétariat de la Caisse a, à maintes reprises, proposé d'apporter des modifications aux Statuts et aux Règlements de celle-ci sans consulter ni même en informer les parties qui, au sein de la structure de gouvernance de la Caisse, auraient été touchées par ces modifications. Cette manière de procéder fait sérieusement douter de l'attachement du secrétariat à la transparence et à l'équité et interroge sur les raisons qui le poussent à modifier les textes réglementaires de la Caisse en toute opacité. Cette situation est rendue possible par le fait que les fonctions de secrétaire du Comité mixte et d'administrateur de la Caisse sont assurées par la même personne.

#### **b) Indépendance et impartialité**

74. En février 2016, l'Administrateur a accepté une distinction d'un fournisseur de services de base avec lequel la Caisse avait passé un contrat. Le contrat avait été conclu en mars 2012 par l'ancien Administrateur, qui passant outre à l'avis du Comité des marchés du Siège, avait rejeté l'offre la plus basse au profit d'une offre coûtant 1 million de dollars de plus (voir rapport du BSCI portant la cote 2016/136). L'actuel Administrateur, qui exerçait les fonctions d'administrateur adjoint de la Caisse lorsque le contrat a été conclu en 2012, a travaillé pour le fournisseur avant d'être nommé à la Caisse. Dans son auto-évaluation de 2016, il a indiqué que l'obtention de cette distinction représentait l'une de ses réalisations majeures.

75. En acceptant cette distinction, l'Administrateur a enfreint l'instruction administrative qui dispose que les fonctionnaires ne peuvent accepter de distinction honorifique, décoration, faveur ou don d'une personne ou entité ayant des relations commerciales avec l'Organisation ou souhaitant établir de telles relations avec celle-ci et doivent les retourner sans tarder. Le secrétariat de la Caisse a expliqué qu'il avait informé le Comité mixte et le Comité d'audit de l'obtention de cette distinction et que ceux-ci n'avaient émis ni conseils ni suggestions à cet égard mais avaient au contraire salué ce succès. Le BSCI estime que cette façon de faire ne donne pas à la direction et au personnel de la Caisse une idée juste de la conduite à adopter en pareil cas.

#### **c) Intégrité et éthique**

76. Conformément aux principes relatifs à l'environnement de contrôle énoncés dans le Cadre intégré de contrôle interne, les organisations doivent montrer leur attachement à l'intégrité et à l'éthique. Toutefois, le BSCI a constaté que, dans plusieurs cas, le secrétariat de la Caisse avait failli à cette obligation. Par exemple, l'Administrateur n'est pas intervenu pour prévenir le conflit d'intérêts qui a surgi lors du recrutement d'un cadre supérieur qui était à la fois candidat à un poste et participait aux échanges concernant le classement de ce poste. Dans un autre cas, un responsable a envoyé à un fonctionnaire une copie d'un courriel qui comportait des questions d'évaluation pour un poste auquel ce dernier avait postulé. Dans les deux cas, le secrétariat de la Caisse a attribué le poste au fonctionnaire en question.

77. L'actuel Directeur informatique de la Caisse assure la vice-présidence du comité de gestion d'un organisme des Nations Unies qui fournit des services à plusieurs entités du système des Nations Unies, notamment la Caisse. Ce comité élabore le

catalogue des services fournis par l'organisme et fixe les tarifs de ces services. En tant que Directeur informatique, l'intéressé supervise directement les demandes de services présentées à l'organisme en question ; le coût de ces services est actuellement de 7 millions de dollars par an. Le Directeur informatique est un ancien fonctionnaire du BSCI qui, en 2009, a supervisé un audit des services fournis par ledit organisme à plusieurs entités des Nations Unies, notamment la Caisse. Cet audit a donné lieu à une recommandation dans laquelle un département du Secrétariat de l'ONU (Département A) a été prié de recenser et de recouvrer les sommes indûment versées à l'organisme pour des services non demandés ou non fournis. Le Département A a récemment indiqué qu'il avait bloqué le versement de quelque 5 millions de dollars à cet organisme, en attendant que la question soit réglée. Il a également indiqué que celui-ci avait récemment demandé au Directeur informatique de jouer le rôle d'intermédiaire et de conseiller les deux parties sur la manière de régler le différend. Le fait qu'une seule personne assume plusieurs fonctions – auditeur du BSCI qui a adressé la recommandation au Département A, Directeur informatique et personne chargée de retenir les services de l'organisme visé au nom de la Caisse, Vice-Président du comité de gestion dudit organisme, et maintenant intermédiaire dans le différend opposant le Département A, qu'il avait précédemment audité, à l'organisme en question – donne lieu à de multiples conflits d'intérêts qui pourraient compromettre l'indépendance et l'impartialité de cette personne.

78. D'après les informations communiquées au BSCI, trois plaintes ont été déposées par des fonctionnaires de la Caisse pour représailles de la part du secrétariat de la Caisse. Le Bureau de la déontologie a établi qu'il y avait bien eu représailles dans les trois cas. Il faut que le Comité mixte rétablisse la confiance parmi le personnel et encourage celui-ci à agir, sans crainte de représailles, dans le respect des règles déontologiques.

#### **Recommandation 10**

**Le Comité mixte devrait prendre des mesures efficaces pour veiller à ce que le secrétariat de la Caisse donne l'exemple au plus haut niveau en matière d'intégrité et d'éthique.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a accepté cette recommandation.

### **3. Structure institutionnelle**

#### **a) Répartition des ressources**

79. Une étude du BSCI sur la répartition des ressources au cours de sept exercices biennaux, de 2004-2005 à 2016-2017, a fait apparaître que le secrétariat de la Caisse avait utilisé davantage de ressources pour les fonctions d'appui que pour son programme de travail. Selon les normes de la profession, les tâches relatives aux affaires juridiques, à l'interprétation des politiques, à l'évaluation actuarielle et à la gestion des risques relèvent toutes des services d'appui. Sur cette base, la répartition des ressources entre le programme de travail et l'appui au programme pour l'exercice biennal 2016-2017 était de 46 % et 48 %, respectivement, ce qui semble indiquer que les fonctions d'appui ont été prioritaires par rapport aux activités au titre du programme.

80. Le nombre de postes permanents des classes P-5 et D-1 alloués à l'appui au programme, notamment à la Section du contrôle des risques et des services juridiques, qui a été créée en 2014, a augmenté de 250 % entre 2004-2005 et 2016-2017. Le

nombre de postes d'administrateur permanents dont les titulaires exercent des fonctions de juriste a augmenté de 500 % entre 2004-2005 et 2016-2017, ce qui représente la plus forte augmentation du nombre de postes concernant toutes les fonctions et toutes les sections au secrétariat de la Caisse.

**b) Combinaison des diverses fonctions relevant de la Section du contrôle des risques et des services juridiques**

81. Avant 2014, la fonction de gestion des risques relevait directement de l'Administrateur. Depuis la mise en place de la nouvelle structure, en 2014, les spécialistes du contrôle des risques du secrétariat de la Caisse rendent compte au Chef de la Section du contrôle des risques et des services juridiques. Le reclassement à D-1 du poste de chef de la Section a été approuvé après que l'Administrateur a tenté, sans succès, pendant trois exercices biennaux successifs, soit de créer un nouveau poste D-1 soit de reclasser à D-1 un poste P-5 existant à la Section juridique. Dans la mesure où la principale responsabilité du titulaire est de diriger, gérer et donner des directives à tous les services relevant de la Section du contrôle des risques et des services juridiques (notamment en matière d'évaluation actuarielle et de gestion des risques), il est difficile de savoir si cette responsabilité est exercée efficacement, le titulaire du poste ayant surtout une expérience des services juridiques. Lorsqu'il a créé la Section, l'Administrateur a fait valoir qu'elle « renforcerait l'aptitude de la Caisse à maîtriser et superviser la problématique de la solvabilité, tout en assurant qu'elle dispose des analyses intégrées sur des questions spécialisées dont elle a besoin pour permettre la prise de décisions en toute connaissance de cause au niveau de la direction et des organes délibérants ». Ces fonctions nécessitent des connaissances spécialisées et des compétences qui diffèrent des qualifications requises de personnes appelées à fournir des services juridiques. Le regroupement de fonctions diverses, spécialisées, au sein de la Section, dont le chef est avant tout un juriste, n'est peut-être pas souhaitable du point de vue de la gouvernance et pourrait conduire le titulaire à aborder sous un angle juridique des fonctions qui ne le sont pas. Les réponses de la Caisse aux rapports des organes de contrôle, qui ont été élaborées à l'intention de l'Administrateur, montrent que c'est bien le cas et que les questions de risque et de contrôle sont traitées d'un point de vue manifestement juridique, plutôt que du point de vue de la gestion.

**c) Utilisation contestable des ressources temporaires**

82. En juin 2016, la Caisse a engagé un administrateur hors classe (P-5) à titre temporaire, pour l'aider dans sa stratégie en matière de communication avec le public. En juillet 2016, la Caisse a demandé l'inscription d'un poste P-5 au budget ordinaire au titre de cette fonction, mais sa demande a été rejetée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. En 2017, le secrétariat de la Caisse a formulé la même demande, en modifiant légèrement l'intitulé du poste. Le Comité consultatif a rejeté à nouveau la demande, déclarant que la Caisse devrait « avoir pour principal objectif d'accroître l'efficacité de ses opérations ». Malgré l'avis formulé par le Comité consultatif en 2016 et 2017, auquel l'Assemblée générale avait souscrit, le secrétariat de la Caisse a continué de financer le poste en utilisant des ressources destinées au personnel temporaire (autre que pour les réunions), qui avaient été approuvées à d'autres fins. De même, en 2015, le secrétariat de la Caisse a demandé le reclassement de P-4 à P-5 d'un poste d'administrateur de programmes, que le Comité consultatif n'a pas approuvé. Malgré ce rejet, la Caisse a recruté une personne pour exercer cette fonction en utilisant des ressources destinées au personnel temporaire et approuvées à d'autres fins. Enfin, depuis mai 2015, le secrétariat de la Caisse a employé un directeur (D-1) à titre temporaire afin d'appuyer ses fonctions d'administration. Or, les ressources devant financer ce poste n'ont jamais été demandées ni approuvées. Le BSCI estime qu'en passant ainsi outre aux décisions

des organes délibérants ou en les contournant, le secrétariat de la Caisse ne donne pas un bon exemple au personnel de la Caisse.

#### **Recommandation 11**

**Le Comité mixte devrait : a) déterminer si les ressources sont convenablement réparties entre les fonctions consacrées aux programmes et les fonctions d'appui ; et b) renforcer les activités de contrôle afin de s'assurer que le secrétariat de la Caisse utilise les ressources conformément aux décisions des organes délibérants.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte accepte la recommandation, tout en notant qu'elle porte sur des pratiques qu'il a faites siennes de longue date. Il continuera de les appliquer et s'acquittera à titre prioritaire de ses fonctions en matière de contrôle de l'utilisation et de la répartition des ressources.

Observations du BSCI : de l'avis du BSCI, le Comité mixte doit s'attacher à suivre de près l'utilisation et la répartition des ressources par le secrétariat de la Caisse.

#### **4. Groupe de recherche de candidats au poste d'administrateur adjoint**

##### **a) Irrégularités de la procédure de recherche**

83. En février 2018, le Président du Comité mixte a mis en place un groupe de recherche de candidats au poste d'administrateur adjoint composé de huit membres, afin de pourvoir le poste devenu vacant suite à la décision de son titulaire de quitter l'Organisation le 30 juin 2018. Le Président a demandé aux porte-parole des trois groupes constitutifs et de la FAAFI de coordonner la nomination au groupe de recherche de deux représentants de leur groupe. Certains membres du Comité mixte représentant l'ONU ont contesté cette démarche et ont demandé que le Comité permanent (qui est habilité à agir au nom du Comité mixte lorsque celui-ci n'est pas en session) se réunisse, conformément au Règlement intérieur de la Caisse, afin de superviser le travail du groupe de recherche, selon les procédures approuvées par le Comité mixte en 2004. Toutefois, le Président du Comité permanent a refusé de réunir celui-ci, déclarant que la demande aurait dû émaner des comités des pensions du personnel, et non de membres à titre individuel. Rien n'indiquait que l'Administrateur adjoint, qui assurait le secrétariat du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies et du Comité mixte, ait fait une telle demande au Comité permanent.

84. En 2004, dans une note au Comité mixte, l'Administrateur a récapitulé les procédures suivies en 1998 aux mêmes fins, et a insisté sur la nécessité d'établir des procédures de sélection qui puissent être également utilisées à l'avenir. En réponse à cette demande, le Comité mixte a décidé d'utiliser les mêmes procédures qu'en 1998. Il a autorisé le Comité permanent à nommer un groupe de recherche de candidats et demandé au Secrétaire du Comité mixte de diffuser un projet de description d'emploi et d'avis de vacance de poste aux membres des comités des pensions du personnel et du Comité mixte, pour observations, avant de le faire établir dans sa forme définitive par le Comité permanent. Toutefois, pour la recherche de candidats au poste d'Administrateur adjoint en 2018 (qui était en cours au moment de l'audit), l'avis de vacance a été rédigé par le groupe de recherche sans avoir été préalablement diffusé auprès des membres des comités des pensions du personnel, du Comité permanent ou du Comité mixte. Après la publication de l'avis de vacance de poste, certains membres du Comité mixte se sont déclarés préoccupés par le fait que le double rôle de

l'Administrateur adjoint, qui assure également le secrétariat du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies, ne figurait pas dans l'avis de vacance.

85. Outre les irrégularités de procédure signalées ci-dessus, le BSCI est également préoccupé par les constatations suivantes concernant le groupe de recherche de candidats :

a) Précédemment, lors des recherches de candidats pour les postes d'administrateur et d'administrateur adjoint, le secrétaire/rapporteur de chaque groupe de recherche était indépendant et ne présentait pas de conflit d'intérêt apparent. Dans le cas à l'examen, toutefois, le BSCI a appris que cette fonction avait été dévolue à un membre du personnel du secrétariat de la Caisse de classe P-4. Ce fait était préoccupant car certains cadres supérieurs de la Caisse étaient susceptibles d'être candidats. Compte tenu du rang subalterne de ce membre du personnel dans la structure hiérarchique de la Caisse, l'intégrité du processus pourrait être altérée par le conflit d'intérêt potentiel que constituait sa fonction de secrétaire du groupe de recherche ;

b) L'avis de vacance publié par le Bureau de la gestion des ressources humaines le 2 mars 2018 contenait une section supplémentaire intitulée « rémunération et prestations » (qui ne figure généralement pas dans ce type d'avis), qui indiquait une rémunération annuelle de 108 189 dollars, après déduction de la contribution du personnel. Il contenait aussi un lien Web vers une page donnant des renseignements sur le système de rémunération et de prestations dans le régime commun des Nations Unies. Bien que le Bureau de la gestion des ressources humaines définisse la « rémunération » comme étant composée de deux éléments (le traitement de base et l'indemnité de poste), le chiffre de 108 189 dollars n'incluait pas l'ajustement de poste annuel, qui se chiffre à 72 378 dollars. Les candidats externes ont dû trier une multitude de données pour obtenir le montant effectif de la rémunération correspondant au poste, alors qu'une telle information aurait dû être immédiatement accessible, comme lors de la publication, en septembre 2011, de l'avis de vacance concernant le poste d'administrateur, qui indiquait la rémunération annuelle nette incluant l'indemnité de poste. La publication d'une information incomplète sur une condition d'emploi aussi essentielle peut être considérée comme une pratique déloyale visant à avantager les candidats internes.

86. Le processus de recherche a été marqué par des polémiques et des désaccords entre les membres du Comité mixte et ceux du Comité permanent, ce qui ne donne pas une image favorable de la gouvernance de la Caisse. Les dérogations aux procédures établies, associées à des pratiques manifestement arbitraires et à des conflits d'intérêt, mettent en doute l'équité du processus et pourraient entamer la crédibilité du candidat retenu.

#### **Recommandation 12**

**Le Comité mixte devrait évaluer la composition et les procédures du groupe de recherche de candidats au poste d'administrateur adjoint à la lumière des irrégularités et du caractère manifestement arbitraire de la procédure, et déterminer s'il convient de recommencer la recherche afin de garantir l'intégrité et l'équité de la mise en concurrence.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte n'a pas accepté la recommandation telle qu'elle était formulée. Il a déclaré qu'il avait évalué la composition du groupe de recherche de candidats au poste d'administrateur adjoint et les procédures mises au point pendant

l'intersession, et qu'il les avait jugées adéquates. Aussi avait-il recommandé au Secrétaire général le candidat retenu pour occuper le poste d'administrateur adjoint. Le Comité mixte a indiqué qu'il ferait bénéficier les prochains groupes de recherche des enseignements tirés de l'expérience.

Observations du BSCI : le BSCI considère que le Comité mixte semble avoir accepté et appliqué la recommandation, quand bien même il a pris la décision, malgré les questions soulevées, de recommander au Secrétaire général la nomination d'un candidat au lieu de recommencer le processus de recherche.

#### b) Absence de planification de la relève

87. Les résultats obtenus par l'actuel Administrateur de la Caisse ont été évalués pour la première fois en 2016, quelque 18 mois avant l'expiration de son premier mandat, apparemment pour déterminer si les résultats du titulaire étaient satisfaisants et justifiaient la reconduction de son mandat au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Faute d'une telle évaluation, le Comité mixte aurait dû nommer un groupe de recherche de candidats suffisamment à l'avance pour recommander la nomination d'un nouvel Administrateur lors de sa session de 2017. Le Comité mixte n'a toutefois pas pris une telle précaution pour le poste d'administrateur adjoint, alors que l'on savait que le premier mandat du titulaire s'achèverait le 31 août 2018. En décembre 2017, le Président du Comité mixte a informé les membres du Comité de la décision de l'Administrateur adjoint de partir à la retraite le 30 juin 2018, soit deux mois avant la fin de son mandat et un mois avant la session de 2018 du Comité. Cette décision de l'Administrateur adjoint, à un moment où personne n'ignorait que l'Administrateur était en congé de maladie de longue durée sans date de reprise connue, a déclenché une crise de succession à la tête de la Caisse. L'Administrateur adjoint a finalement accepté de rester en fonctions jusqu'au 31 août 2018. L'avis de vacance a été publié le 2 mars 2018, la date de dépôt des candidatures étant arrêtée au 15 avril 2018 (soit seulement 4,5 mois avant le départ à la retraite annoncé du titulaire et 3,5 mois avant la tenue de la session de 2018 du Comité mixte). Le Comité mixte doit faire en sorte qu'une telle situation ne se reproduise pas et veiller à bien planifier la relève et à arrêter des procédures de recherche de candidats fondées sur les bonnes pratiques appliquées en 1998 et en 2004, plutôt que d'improviser chaque fois de nouvelles procédures.

#### Recommandation 13

**Le Comité mixte devrait veiller à bien planifier la relève de l'Administrateur et de l'Administrateur adjoint en prévoyant suffisamment de temps pour sélectionner les candidats en lice, conformément aux procédures établies.**

Observations du Comité mixte : le Comité mixte a accepté cette recommandation.

## VI. Observations du Comité mixte sur le projet de rapport

88. La réponse complète du Comité mixte sur le texte préliminaire du présent rapport est jointe en annexe. Le tableau 3 contient des extraits des observations

générales du Comité mixte sur le rapport et des commentaires formulés par le BSCI à leur sujet.

Tableau 3

### Commentaires du Comité mixte et observations du BSCI

<i>Commentaires du Comité mixte</i>	<i>Observations du BSCI</i>
<p><b>Une grande majorité des membres du Comité mixte a exprimé de sérieuses préoccupations quant aux modalités de l'audit mené par le BSCI, nombre d'entre eux ayant estimé qu'il présentait des irrégularités et n'avait pas été mené avec le professionnalisme attendu.</b></p>	<p>Compte tenu de l'importance du travail à accomplir, le BSCI a utilisé une équipe étoffée, composée de quatre auditeurs (P-4) et d'un assistant d'audit, qui ont été étroitement encadrés par le Chef de Section et les cadres supérieurs de la Division de l'audit interne. Les auditeurs qui ont procédé à l'audit étaient titulaires d'une ou plusieurs qualifications pertinentes (à savoir auditeur interne certifié, expert-comptable, auditeur certifié des services d'information, expert agréé en lutte antifraude et analyste financier certifié). Ils se sont acquittés de leur tâche conformément à la procédure d'audit exposée dans un descriptif détaillé, qui a été publié le 22 février 2018 et diffusé à tous les membres et membres suppléants du Comité mixte, au Comité d'audit et aux secrétaires des comités des pensions du personnel des 23 organisations affiliées à la Caisse, qui ont également été informés des constatations de l'audit et des recommandations formulées à chaque étape de la procédure (réunion de clôture, résultats détaillés de l'audit et rapport provisoire). Le BSCI s'est conformé pleinement et avec diligence aux normes du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes.</p> <p>À la demande du Président de la quarante-quatrième session du Comité mixte, le Comité d'audit a examiné le rapport provisoire du BSCI et a souscrit à la plupart des recommandations d'audit, notamment les cinq recommandations que le BSCI a considérées comme essentielles (à savoir les recommandations 2, 5, 8, 9 et 10). Dans son rapport au Comité mixte, le Comité d'audit n'a fait état d'aucune préoccupation au sujet de la procédure d'audit et n'a pas constaté d'irrégularités ou de manque de professionnalisme. Le BSCI affirme que l'audit a été effectué par des auditeurs compétents de façon transparente et professionnelle.</p>
<p><b>Une large majorité des membres a fait observer que l'audit ne s'appuyait pas sur des faits entièrement vérifiés et que les conclusions tirées des recommandations formulées à leur sujet reposaient sur un nombre insuffisant d'éléments factuels, signe d'un manque de professionnalisme.</b></p>	<p>La réponse du Comité mixte n'apporte aucune preuve de l'existence d'inexactitudes factuelles dans le rapport, pouvant justifier l'affirmation selon laquelle « l'audit ne s'appuyait pas sur des faits entièrement vérifiés ». Les résultats détaillés du présent audit, qui ont été communiqués pour observations au Comité mixte le 1<sup>er</sup> juin 2018, contenaient 98 notes de bas de page renvoyant aux documents ayant servi de base aux constatations factuelles. Le BSCI maintient que</p>

**Un certain nombre de membres du Comité mixte ont noté que les Statuts et Règlements de la Caisse étaient insuffisamment cités et pris en compte dans le rapport et les recommandations qui y figuraient.**

**D'aucuns ont en outre estimé que le rapport ne respectait pas les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, notamment la norme 1220.A1, selon laquelle les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle en prenant en considération l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission. En effet, le BSCI n'avait pas suivi la session du Comité mixte, au cours de laquelle celui-ci prenait la plupart de ses décisions. Il a également été observé que le BSCI n'avait guère tenu compte des remarques ni des vues de tous les représentants des groupes constitutifs et des organisations affiliées siégeant au Comité mixte.**

le rapport est fondé sur des faits qui ont été vérifiés avec la plus grande rigueur possible, et que les conclusions tirées et les recommandations formulées reposent sur des faits vérifiés.

Comme indiqué ci-dessus, les résultats détaillés du présent audit contenaient 98 notes de bas de page qui renvoyaient aux documents pertinents, dont, lorsque c'était le cas, les Statuts et Règlements de la Caisse.

La structure de gouvernance actuelle a été établie et officialisée dans les Statuts et Règlements de la Caisse. Toute recommandation visant à modifier cette structure devrait donc être conçue en dehors des règles existantes, sans être entravée par elles, car aucun changement ne serait possible sans une modification des Statuts et Règlements de la Caisse. Ainsi, la pertinence des Statuts et Règlements existants est limitée dans un audit tel que celui-ci.

Les travaux de l'équipe d'audit ont porté sur plus de 25 000 pages de documentation portant sur les quinze dernières années (et davantage pour certains sujets) aux fins d'étudier l'évolution de la structure de gouvernance du Comité mixte et des procédures connexes. L'équipe d'audit a demandé à 33 membres du Comité mixte, 17 membres suppléants, 14 membres des comités du Comité mixte, et aux secrétaires des 23 comités des pensions du personnel, de répondre par écrit à des questionnaires détaillés couvrant les différents domaines de gouvernance du Comité mixte. L'équipe d'audit a eu des entretiens approfondis avec un échantillon représentatif de personnes appartenant aux différents groupes constitutifs. L'échantillon était constitué de 21 membres du Comité mixte, qui représentaient 7 des 23 organisations membres, ainsi que 4 représentants de la FAAFI, venant s'ajouter à plus de 15 cadres supérieurs et membres du personnel de la Caisse. L'équipe d'audit a également suivi les réunions du Comité de suivi de la gestion actif-passif, du Comité d'audit et du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies, afin de comprendre le travail de ces comités dans le contexte de la gouvernance de la Caisse.

Conformément à la résolution [72/262](#) A de l'Assemblée générale, le BSCI doit soumettre le présent rapport à l'Assemblée à sa soixante-troisième session, dans le contexte de son examen de la Caisse. À cet effet, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a indiqué que, dans le cadre de son système de créneaux, le rapport devait être soumis au Département le 22 août 2018 pour

publication<sup>1</sup>. Ce calendrier n'a pas permis au BSCI de suivre la session du Comité mixte (qui s'est tenue du 27 juillet au 3 août 2018) durant la phase de vérification, qui devait s'achever fin mai 2018 pour que le Bureau ait le temps de rédiger les résultats détaillés de l'audit et le rapport provisoire à adresser au Comité mixte pour que celui-ci formule ses observations. Toutefois, l'étude approfondie de la documentation, conjuguée aux questionnaires détaillés, aux entretiens approfondis et à l'observation en personne des réunions des comités, comme indiqué ci-dessus, ainsi que l'expérience acquise par le BSCI lors de sa participation à plusieurs réunions du Comité mixte au cours des années passées, ont été suffisants pour permettre au BSCI de mener à bien les vérifications sur le terrain avec la conscience professionnelle requise et d'atteindre les objectifs de la mission. Le BSCI réaffirme donc que l'audit a été conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes, et que les constatations et recommandations formulées dans son rapport sont valides et pertinentes.

Bien que le Président de la soixante-quatrième session n'ait fait aucune observation sur les constatations et recommandations, que ce soit au nom du Comité mixte ou à titre personnel, à quelque stade que ce soit de l'audit, le BSCI a reçu des commentaires de la FAAFI, des représentants des participants de l'Organisation des Nations Unies, et du comité des pensions du personnel d'une institution spécialisée, qui ont été dûment pris en compte avant l'envoi du rapport provisoire, le 17 juillet 2018, au Comité mixte pour qu'il l'examine à sa soixante-cinquième session. Dans la mesure où il était impossible de rendre pleinement compte des vues opposées ou divergentes qu'il a reçues concernant ses constatations d'audit et ses recommandations, le BSCI a laissé au Comité mixte, auquel toutes les recommandations ont été adressées, le soin de formuler ses observations sur le projet de rapport. La réponse du Comité mixte, que le BSCI a reçue le 14 août 2018, est dûment incluse dans le présent rapport.

<sup>1</sup> Fin juillet 2018, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a indiqué qu'il était disposé à donner un délai supplémentaire au BSCI pour qu'il puisse soumettre son rapport, le cas échéant, après y avoir incorporé la réponse du Comité mixte. Ce délai supplémentaire n'a cependant pas permis au BSCI de suivre les travaux du Comité mixte à sa soixante-cinquième session dans le contexte de ses vérifications sur le terrain, qui se sont achevées le 31 mai 2018.

**Plusieurs membres du Comité mixte ont fait observer que l'audit avait été mené dans un laps de temps très court, insuffisant eu égard à l'importance des diverses questions de gouvernance à l'examen.**

**Ils ont également souligné qu'ils n'avaient disposé que d'un bref délai pour procéder à un examen approfondi des recommandations de grande portée formulées dans le rapport provisoire.**

L'audit a débuté le 17 janvier 2018 et le projet de rapport a été soumis à l'examen du Comité mixte le 17 juillet 2018. Le calendrier de l'audit a été fixé conformément à la résolution 72/262 A de l'Assemblée générale et au délai prescrit pour la soumission du rapport au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour publication. Le BSCI estime que le délai de six mois a été suffisant pour lui permettre d'examiner toutes les questions de gouvernance pertinentes de façon approfondie.

Le BSCI a adressé, le 21 mai 2018, au Président du Comité mixte à sa soixante-quatrième session, un récapitulatif des constatations et recommandations de l'audit en vue de leur examen lors de la réunion de clôture qui s'est tenue le 25 mai 2018. Le Président a diffusé le document à toutes les parties concernées (membres et membres suppléants du Comité mixte, secrétaires de tous les comités des pensions du personnel et représentants de la FAAFI). Le 1<sup>er</sup> juin 2018, le BSCI a adressé officiellement les résultats détaillés de l'audit au Président du Comité mixte à sa soixante-quatrième session, qui les a diffusés aux mêmes destinataires. Le BSCI estime donc qu'entre mai et juillet 2018, le Comité mixte et les autres personnes intéressées ont eu suffisamment de temps et d'occasions pour examiner les constatations et recommandations de l'audit et formuler des observations à leur sujet.

La Secrétaire générale adjointe  
aux services de contrôle interne  
(Signé) Heidi **Mendoza**  
Septembre 2018

## Annexe

### **Commentaires reçus de la présidence de la soixante-cinquième session du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sur le rapport provisoire du Bureau des services de contrôle interne concernant l'audit complet de la structure de gouvernance et des procédures connexes du Comité mixte**

1. Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a pris note du projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'audit de sa structure de gouvernance et ses procédures connexes, en date du 17 juillet 2018, et procédé à un premier échange de vues à ce sujet. La grande majorité des membres du Comité mixte ont exprimé de sérieuses préoccupations quant aux modalités de l'audit mené par le BSCI, qui, selon nombre d'entre eux, présentait des irrégularités et n'avait pas été mené avec le professionnalisme attendu. Ils ont fait observer que l'audit ne s'appuyait pas sur des faits entièrement vérifiés et que les conclusions tirées et les recommandations formulées reposaient sur un nombre insuffisant d'éléments factuels, signe d'un manque de professionnalisme.

2. Les représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies ont considéré que l'audit avait été convenablement mené, avec professionnalisme, qu'il était fondé sur des faits vérifiés et que le rapport d'audit était correctement étayé et élaboré.

3. Plusieurs membres du Comité mixte ont noté que les Statuts et Règlements de la Caisse étaient insuffisamment cités et pris en compte dans le rapport et les recommandations qui y figuraient. D'aucuns ont en outre estimé que le rapport ne respectait pas les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, notamment la norme 1220.A1, selon laquelle les auditeurs internes devaient remplir leurs fonctions avec conscience professionnelle en évaluant toute l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission. En effet, le BSCI n'avait pas suivi la session du Comité mixte, au cours de laquelle celui-ci prenait la plupart de ses décisions. Il a également été observé que le BSCI n'avait guère tenu compte des remarques ni des vues de tous les représentants des groupes constitutifs et des organisations affiliées siégeant au Comité mixte.

4. Les représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies ont estimé que les Statuts et Règlements avaient été dûment mentionnés et que les membres et les groupes auxquels ils appartenaient avaient eu l'occasion de faire entendre leurs opinions à toutes les étapes du processus.

5. Plusieurs membres du Comité mixte ont fait observer que l'audit avait été mené dans un laps de temps très court, insuffisant eu égard à l'importance des diverses questions de gouvernance devant être examinées. Ils ont souligné qu'ils n'avaient disposé que de très peu de temps pour étudier de manière approfondie les recommandations de grande portée formulées dans le rapport provisoire.

6. Les représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies ont jugé que les délais impartis pour l'exécution de l'audit avaient été suffisants et que les membres du Comité mixte avaient disposé du temps nécessaire.

7. Le Comité mixte prend sa responsabilité au sérieux et ne doute aucunement que les questions de gouvernance sont d'une grande importance pour ses membres, qui ont tous intérêt à ce qu'elles soient examinées de façon à améliorer son efficacité, ses

---

procédures de prise de décision et sa crédibilité au profit de ses groupes constitutifs ainsi que des participants à la Caisse et de ses bénéficiaires.

**8. Dans le tableau ci-après, le Comité mixte présente des réponses aux recommandations du BSCI et demande qu'elles figurent dans le rapport final que le Bureau présentera à l'Assemblée générale.** Conformément aux pratiques en vigueur, le Comité mixte donnera suite aux recommandations qu'il a acceptées.

## Réponse du Comité mixte aux recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne dans son audit de la structure de gouvernance du Comité

*Recommandation du BSCI*

*Réponse du Comité mixte*

1. Le Comité mixte devrait :

a) Définir clairement le mandat de ses membres, en précisant notamment les compétences souhaitées pour leur nomination ainsi que les restrictions et limitations éventuellement nécessaires ;

b) Revoir sa méthode d'autoévaluation afin de renforcer l'efficacité et l'utilité de cet exercice.

2. Le Comité mixte devrait :

a) Soumettre, conformément à la demande que lui a adressée l'Assemblée générale, des propositions en faveur d'une représentation juste et équitable, en son sein, des organisations affiliées à la Caisse, en tenant compte de la répartition effective des participants actifs, des tendances actuelles et futures concernant la participation à la Caisse et de l'évolution des organisations affiliées ;

b) Établir un système permettant aux organisations affiliées qui remplissent les conditions voulues de siéger tour à tour au Comité mixte, suivant un principe de rotation juste et équitable.

3. Le Comité mixte devrait déterminer le nombre de sièges à attribuer aux représentants des retraités et faciliter leur élection directe en tant que membres à part entière, ayant le droit de vote, afin de garantir une représentation transparente et démocratique des bénéficiaires et de leurs intérêts.

4. Le Comité mixte devrait mettre en place des mécanismes appropriés visant à prévenir les conflits d'intérêt entre les représentants de la FAAFI et la direction de la Caisse.

5. Le Comité mixte devrait renforcer ses procédures de gouvernance de la Caisse en :

a) Accroissant la fréquence des réunions du Comité permanent afin d'assurer un contrôle plus efficace des opérations de la Caisse ;

a) Le Comité mixte n'accepte pas cette recommandation. Sa composition est régie par les Statuts et le règlement intérieur de la Caisse. Toutefois, les procédures que suivent actuellement ses groupes constitutifs pourraient être renforcées de manière à garantir que leurs représentants s'acquittent de leurs responsabilités, notamment fiduciaires.

b) Le Comité mixte accepte cette recommandation.

Mis à part les représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, le Comité mixte n'accepte pas cette recommandation dans ses termes actuels. Il créera un groupe de travail chargé d'examiner, sans préjuger les résultats et en tenant compte de la précédente étude qu'il a menée en la matière, les questions de participation, de rotation et de représentation juste et équitable.

Le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'accepte pas cette recommandation puisque son application porterait atteinte au caractère tripartite de sa structure de gouvernance, et que les retraités ne dépendent pas des organisations affiliées.

Le Comité mixte créera des mécanismes appropriés pour éviter les conflits d'intérêt entre ses groupes constitutifs et la direction de la Caisse.

Le Comité mixte prend note de cette recommandation et tient à souligner que la section B du règlement intérieur de la Caisse définit le rôle du Comité permanent, et que la possibilité d'accroître la fréquence des réunions en tant que de besoin ou à sa

*Recommandation du BSCI**Réponse du Comité mixte*

b) Chargeant le Comité permanent d'agir en son nom lorsqu'il n'est pas en session ;

c) Demandant à ses autres comités et au secrétariat de la Caisse de présenter périodiquement leurs rapports au Comité permanent afin d'assurer un meilleur contrôle et de réduire la charge de travail qui lui incombe pendant ses sessions annuelles.

6. Le Comité mixte devrait supprimer son Comité de suivi de la gestion actif-passif et renforcer les interactions entre le Comité d'actuares et le Comité des placements afin de préserver la solvabilité à long terme de la Caisse.

7. Le Comité mixte devrait, en consultation avec le Comité d'audit, renforcer les critères d'admission à ce dernier, son indépendance et les moyens dont il dispose pour tenir la direction de la Caisse responsable de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations qu'elle lui présente.

demande est déjà prévue à l'article B.4, qui se lit comme suit :

« Le Comité permanent agit, quand il y a lieu, au nom du Comité mixte, lorsque ce dernier n'est pas en session. Il statue sur les cas individuels qui lui sont renvoyés, exerce un contrôle d'ensemble sur les opérations de la Caisse et s'acquitte de toute autre fonction précise qui peut lui être confiée de temps à autre par le Comité mixte. Le Comité permanent peut, de sa propre initiative, et doit, sur la demande du Comité mixte ou de tout comité des pensions du personnel, entamer les travaux préparatoires touchant toutes questions de principe afin de permettre au Comité mixte d'étudier utilement ces questions. »

Le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'accepte pas cette recommandation et décide de conserver le Comité de suivi de la gestion actif-passif, dont la mission et les objectifs sont énoncés au paragraphe 2 de la première section du mandat dudit Comité, conçu en ces termes :

« Afin d'aider le Comité mixte dans l'exercice de ses responsabilités relatives à la gestion d'ensemble de la Caisse, le Comité, agissant en collaboration avec la direction de la Caisse, le Comité des placements, le Comité d'actuares et l'Actuaire-conseil, est chargé de surveiller la solvabilité de la Caisse et de fournir des avis et des recommandations au Comité mixte au sujet du contrôle des risques, de la gestion actif-passif et des politiques de financement et d'investissement. »

Le Comité mixte accepte cette recommandation.

8. Le Comité mixte devrait :

- a) Séparer les fonctions de son Secrétaire de celles de l'Administrateur de la Caisse ;
- b) Créer son propre secrétariat, qui ne dépende pas de la direction de la Caisse ;
- c) Reconstituer le Service administratif de sorte qu'il soit directement responsable de la prestation de services administratifs aux deux composantes de la Caisse.

9. Le Comité devrait :

- a) Mettre en place des mécanismes visant à faire en sorte que l'Administrateur et l'Administrateur adjoint fassent l'objet d'une évaluation annuelle de la performance qui repose sur des indicateurs chiffrés clairs et des données factuelles, afin qu'ils répondent de leurs résultats ;
- b) Veiller à ce que le secrétariat de la Caisse soit tenu d'évaluer chaque année les résultats de son personnel.

10. Le Comité mixte devrait prendre des mesures efficaces pour veiller à ce que le secrétariat de la Caisse donne l'exemple au plus haut niveau en matière d'intégrité et d'éthique.

11. Le Comité mixte devrait :

- a) Déterminer si les ressources sont convenablement réparties entre les fonctions consacrées aux programmes et les fonctions d'appui ;
- b) Renforcer les activités de contrôle afin de s'assurer que le secrétariat de la Caisse utilise les ressources conformément aux décisions des organes délibérants.

12. Le Comité mixte devrait évaluer la composition et les procédures du groupe de recherche de candidats au poste d'Administrateur adjoint à la lumière des irrégularités et du caractère manifestement arbitraire de la procédure, et déterminer s'il convient de recommencer la recherche afin de garantir l'intégrité et l'équité de la mise en concurrence.

a) et b) Le Comité mixte, à l'exception des représentants des participants employés par l'Organisation des Nations Unies, n'accepte pas cette recommandation. Il mettra en place des mécanismes visant à garantir une séparation appropriée des fonctions, parmi lesquelles la définition de son ordre du jour.

c) Le Comité mixte accepte cette recommandation et priera la direction de la Caisse de régler cette question à titre prioritaire.

Le Comité mixte accepte cette recommandation.

Le Comité mixte accepte cette recommandation.

Le Comité mixte accepte la recommandation, tout en notant qu'elle porte sur des pratiques qu'il a fait siennes de longue date. Il poursuivra ces pratiques et s'acquittera à titre prioritaire de ses fonctions en matière de contrôle de l'utilisation et de la répartition des ressources.

Le Comité mixte n'accepte pas cette recommandation dans ses termes actuels.

Il a évalué la composition du groupe de recherche et les procédures de ce groupe, mises au point pendant l'intersession, et les a jugé adaptées. Il a donc recommandé au Secrétaire général le candidat retenu pour occuper le poste d'Administrateur adjoint. Le Comité mixte se penchera sur les enseignements tirés de l'expérience au profit des prochains groupes de recherche.

---

*Recommandation du BSCI**Réponse du Comité mixte*

---

13. Le Comité mixte devrait veiller à bien planifier la succession de l'Administrateur et de l'Administrateur adjoint en prévoyant suffisamment de temps pour sélectionner les candidats en lice, conformément aux procédures établies.

---

Le Comité mixte accepte cette recommandation.