



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITE FINANCIER

**Cent soixante-cinquième session**

**Rome, 7 - 8 février 2017**

**Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**M. David Johnson**  
**Inspecteur général**  
**Programme alimentaire mondial**  
**Tél: +3906 6513 3161**

**M. N. Nelson**  
**Directeur**  
**Division des finances et de la Trésorerie**  
**Programme alimentaire mondial**  
**Tél: +3906 6513-6410**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*



ms447

### RÉSUMÉ

- Le document intitulé "Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption" est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.
- Le résumé du document intitulé "Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption" figure dans le document présenté au Comité financier pour examen.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO EST INVITÉ A DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note du document du PAM intitulé "Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption".

#### Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption".**



Distribution: générale

Date: 24 janvier 2017

Original: anglais

Point 11 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2017/11-B

Questions d'administration et de gestion

**Pour examen**

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## **Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption**

### **Résumé**

Le présent document fait le point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2015 (WFP/EB.A/2015/5-E/1), qui se situait dans le prolongement de la politique du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.2/2010/4-C/1), approuvée en 2010.

Depuis l'approbation de cette politique en mai 2015, le PAM a renforcé ses activités de lutte contre la fraude et la corruption. Le présent document:

- rend compte synthétiquement de l'action menée par le PAM pour lutter ces dernières années contre la fraude et la corruption en application de cette politique, grâce notamment au renforcement de ses outils et capacités ainsi que de ses dispositifs de responsabilisation;
- récapitule la suite donnée par le PAM au rapport du Corps commun d'inspection portant sur la prévention, la détection et la répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2016/4)<sup>1</sup>, évoquée dans le document portant la cote WFP/EB.1/2017/11-A; et
- présente les activités proposées pour 2017, notamment la finalisation de l'évaluation des risques de fraude au PAM, un examen de sa capacité de résistance en la matière et la conception d'une fonction de coordination de la gestion de la lutte contre la fraude et la corruption, destinée à renforcer l'action menée à cet égard.

---

<sup>1</sup> En particulier pour ce qui est de la recommandation 16, qui précise que les organes délibérants ou directeurs des organismes des Nations Unies devraient: inscrire à leurs ordres du jour respectifs un point permanent relatif à la prévention, à la détection et à la répression de la fraude; examiner tous les ans le rapport de gestion consolidé et détaillé sur la politique et les activités de lutte contre la fraude présenté par le chef de secrétariat; et donner des orientations et assurer un contrôle de haut niveau sur le traitement des questions liées à la fraude.

---

#### **Coordonnateurs responsables:**

M. D. Johnson  
Inspecteur général  
tél.: 066513-3161

M. N. Nelson  
Directeur  
Division des finances et de la Trésorerie  
tél.: 066513-6410

Le PAM a adopté le principe de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption, qui sont contraires à ses valeurs fondamentales. En conséquence, il ne tolère aucun acte de fraude ni de corruption dans le cadre de ses activités ou de ses opérations, qu'il soit commis par l'un de ses employés (membre du personnel ou autre), un partenaire coopérant, un fournisseur ou un tiers, ou à l'égard de l'un d'eux.

Le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 prend dûment acte de ces valeurs.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.1/2017/11-B).

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## **1. Politique du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption et réalisations connexes**

1. En 2010, le Conseil d'administration approuvait la première politique du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.2/2010/4-C/1), qui énonçait les principes, objectifs, rôles et responsabilités se rapportant à la lutte contre la fraude, notamment le principe de tolérance zéro appliqué par le PAM à l'égard de la fraude et de la corruption.
2. La version actualisée de la politique de lutte contre la fraude et la corruption approuvée par le Conseil d'administration en mai 2015 se situe dans le prolongement de la politique de 2010, notamment en ce qui concerne les procédures relatives aux risques de fraude et de corruption. Par rapport à celle de 2010, la politique de 2015: élargit la définition de "fraude et corruption" en y ajoutant la coercition et l'obstruction; précise les obligations des fournisseurs et de tout tiers concluant un arrangement contractuel avec le PAM (en plus des obligations incombant au personnel du PAM qui sont indiquées dans la politique de 2010); et fournit des directives générales sur la prévention des conflits d'intérêts, conformément aux règles en vigueur. Elle énonce également des obligations supplémentaires pour le personnel du PAM s'occupant de la passation des marchés et précise que toute infraction à ses dispositions peut donner lieu à des sanctions disciplinaires à l'encontre de tout membre du personnel et constitue un motif de résiliation immédiate des arrangements contractuels conclus avec des tiers.
3. Les pratiques ci-après sont désignées collectivement par les termes "fraude et corruption":
  - a) On entend par fraude toute action ou omission, y compris une fausse déclaration, qui induit sciemment en erreur, ou cherche sciemment à induire en erreur, une partie pour en retirer des avantages financiers ou autres, ou pour éviter une obligation, au profit de l'auteur ou d'une partie liée.
  - b) On entend par corruption le fait de proposer, de donner, de recevoir ou de solliciter, directement ou indirectement, toute chose de valeur dans le but d'influencer indûment les mesures prises par une autre partie, ou de tenter de le faire.
  - c) On entend par collusion un arrangement entre deux ou plusieurs parties visant à atteindre un but illégitime, y compris à influencer indûment les actions d'une autre partie.
  - d) On entend par coercition le fait de léser ou d'endommager ou de menacer de le faire, directement ou indirectement, une partie ou ses biens, dans le but d'influencer indûment ses actions.
  - e) On entend par obstruction i) le fait de détruire, falsifier, altérer ou dissimuler délibérément tout élément de preuve dans une enquête, ou de faire de fausses déclarations aux enquêteurs dans le but d'entraver substantiellement une enquête dûment autorisée sur des allégations de corruption, de fraude, ou de collusion ou de coercition, et/ou de menacer, harceler ou intimider une partie pour l'empêcher de divulguer ce qu'elle sait sur des questions intéressant l'enquête ou de poursuivre l'enquête; ou ii) un acte visant à entraver substantiellement l'exercice des droits contractuels du PAM d'accéder à l'information.
4. Les termes "fraude et corruption" s'entendent de toutes les pratiques susmentionnées, qu'elles soient commises par des membres du personnel du PAM ou l'un de ses employés, ou par des partenaires coopérants, des fournisseurs ou des tiers ou encore au détriment de ceux-ci. La politique de lutte contre la fraude et la corruption s'applique à l'ensemble des activités et opérations du PAM, y compris à tout projet financé par le PAM ou exécuté en collaboration avec un organisme gouvernemental et/ou un partenaire coopérant.
5. La politique de lutte contre la fraude et la corruption repose sur les principes énoncés dans le Statut et le Règlement du personnel, les Règles de gestion financière, les Normes de conduite de la fonction publique internationale, la note de l'Inspecteur général sur la dénonciation des fraudes et autres infractions, ainsi que tout autre texte pertinent émanant du PAM. La politique est également conforme aux principes qui sous-tendent la Convention des Nations Unies contre la corruption.

6. Étant donné que le PAM doit opérer dans le respect de certains principes en sa qualité d'organisme des Nations Unies, les plans stratégiques de pays seront formulés et mis en œuvre conformément à ses principes et à ceux de l'Organisation des Nations Unies. La lutte contre la fraude et la corruption, la protection et le principe consistant à ne pas nuire, ainsi que les mesures s'y rapportant, seront pris en considération lors de la conception et de la mise en œuvre conjointes de programmes avec les gouvernements et les partenaires.
7. La politique de lutte contre la fraude et la corruption porte notamment sur:
  - a) les mesures destinées à prévenir la fraude et la corruption;
  - b) les rôles et responsabilités de tous les employés du PAM, membres du personnel et autres;
  - c) le programme de formation et de communication de l'information;
  - d) les procédures de signalement;
  - e) la procédure d'enquête; et
  - f) les mesures à prendre en cas d'infraction aux dispositions de la politique.
8. Des mécanismes efficaces de prévention, de détection et de répression de la fraude sont essentiels pour que le PAM protège ses intérêts et se prémunisse de toutes pertes financières et de toute atteinte à sa réputation, et exécute efficacement ses programmes au profit de ses bénéficiaires, en établissant des partenariats de confiance et en continuant de recevoir des contributions qui lui sont précieuses.
9. En outre, le PAM s'est engagé à gérer ses ressources de façon transparente et responsable, afin d'atteindre efficacement ses Objectifs stratégiques. À cette fin, il s'efforce de prévenir la fraude et la corruption par les moyens suivants: i) des mécanismes de contrôle interne appropriés; ii) la formation et la sensibilisation du personnel; iii) l'exercice du devoir de vigilance lors du recrutement du personnel du PAM et des agents sous contrat; et iv) des vérifications internes et externes efficaces à l'aide d'inspections et d'enquêtes performantes.
10. La présente section passe en revue les progrès accomplis et les activités menées dans chacun des domaines d'action de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et présente les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PAM.

### **1.1. Mesures destinées à prévenir la fraude et la corruption**

#### ***Les trois lignes de défense du PAM***

11. À la suite d'un examen réalisé par le Comité de haut niveau sur la gestion, le PAM a adopté le modèle des trois lignes de défense de l'Institut des auditeurs internes.
12. D'après ce modèle, les rôles et responsabilités en matière de lutte contre la fraude et la corruption sont répartis entre: les responsables et les gestionnaires du risque, qui constituent la première ligne de défense; les fonctions de gestion qui assurent le suivi et la maîtrise du risque, qui représentent la deuxième ligne de défense; et les parties chargées de fournir des assurances indépendantes au Conseil d'administration et à la haute direction au sujet du fonctionnement des contrôles prévus par la politique, à savoir le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de l'évaluation, qui sont la troisième ligne de défense. En application du modèle de l'Institut des auditeurs internes, le Comité d'audit et le Commissaire aux comptes représentent des lignes de défense supplémentaires<sup>2</sup>.
13. Au PAM, les responsables opérationnels de première ligne sont chargés de processus incluant les contrôles anti-fraude et la préparation des registres des risques dans lesquels sont consignés les principaux risques dans leurs domaines d'action respectifs. Les unités du Siège et les bureaux régionaux composent l'essentiel de la deuxième ligne de défense; la fonction relative à la lutte contre la fraude et la corruption proposée (voir la section 4.3) devrait compléter cette deuxième ligne et renforcer l'efficacité des autres acteurs des première et deuxième lignes de défense. Le Bureau de l'Inspecteur général – qui comprend le Bureau des inspections et des enquêtes et le

---

<sup>2</sup> Institut des auditeurs internes: *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*, voir: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/2015-Leveraging-COSO-3LOD.pdf>.

Bureau de l'audit interne – s'occupe d'activités exigeant un point de vue indépendant, notamment les enquêtes, les audits et les "examens préventifs d'intégrité", et fait partie de la troisième ligne de défense.

### *Les systèmes de contrôle interne*

14. Au PAM, le système de contrôle interne et l'environnement de contrôle font partie intégrante du processus global de gestion des opérations. La lutte contre la fraude et la corruption est un aspect essentiel du système de contrôle interne.
15. Le PAM a adopté en 2011 un cadre de contrôle interne fondé sur les recommandations du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO). Ce cadre est essentiel pour prévenir et détecter la fraude et la corruption. En 2015, le PAM l'a révisé compte tenu des nouvelles instructions publiées en 2013 par le COSO, qui énoncent 17 principes applicables au contrôle interne efficace. L'un de ces principes (Principe 8) exige du PAM qu'il prenne en compte la fraude potentielle lors de l'évaluation des risques relatifs à la réalisation de ses objectifs.
16. La Directrice exécutive donne chaque année aux parties prenantes des assurances quant aux processus de contrôle interne en publiant une "Déclaration sur le contrôle interne", qui donne des assurances précises en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne au PAM, recense les risques importants et les aspects du contrôle interne qui doivent être améliorés et indique les mesures prévues pour les renforcer. La Déclaration sur le contrôle interne est établie sur la base des contributions provenant des "trois lignes de défense" (paragraphe 11 à 13), à savoir:
  - a) Le processus de certification des responsables (première et deuxième lignes de défense). Tout directeur de première ou de deuxième ligne de défense est tenu de compléter une déclaration annuelle d'assurance, en répondant à une série de questions portant sur les 17 principes du cadre de contrôle interne.
  - b) L'Inspecteur général (troisième ligne de défense) fonde son opinion annuelle concernant l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes sur les rapports et les recommandations de l'année.
17. À la suite de l'actualisation du cadre de contrôle interne conformément aux instructions de 2013 du COSO, qui établissaient le Principe 8 relatif à la fraude, le PAM a ajouté plusieurs questions à la déclaration d'assurance, dont une qui demande aux responsables s'ils ont "pris en compte la fraude potentielle lors de la détermination et de l'évaluation des risques". S'ils répondent par l'affirmative, ils doivent: indiquer les domaines qu'ils jugent le plus exposés au risque de fraude et de corruption; formuler leurs observations sur les contrôles anti-fraude au sein de leur unité; prendre en considération les pertes effectives ou potentielles liées à la fraude ou à la corruption; et examiner les activités axées sur l'évaluation des risques de fraude.
18. L'Institut des auditeurs internes a donné des exemples de répartition possible entre les trois lignes de défense des responsabilités en matière d'application du Principe 8 relatif aux risques que pose la fraude pour la réalisation des objectifs. S'agissant du rôle du Conseil d'administration, l'Institut indique qu'il est responsable du contrôle des systèmes et des processus mis en place pour détecter et empêcher la fraude, de façon à envoyer "un message fort d'en haut" en matière de prévention et de détection de la fraude, en liaison avec la direction, et qu'il doit être périodiquement mis au courant de l'exposition de l'organisation au risque de fraude et de corruption<sup>3</sup>.
19. Par ailleurs, la dernière version de la déclaration d'assurance comporte aussi une question sur la connaissance et le respect de la politique en matière d'évaluation (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1).

---

<sup>3</sup> Institut des auditeurs internes: *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*.

### ***Gestion globale des risques***

20. La gestion globale des risques<sup>4</sup> est un autre volet essentiel d'un système efficace de lutte contre la fraude au PAM, car elle permet de déceler et d'analyser les risques, d'y faire face, et d'assigner les responsabilités en matière de gestion des risques<sup>5</sup>. Le cadre de gestion globale des risques du PAM repose sur le document *Enterprise Risk Management Integrated Framework* (Cadre intégré pour la gestion globale des risques) publié par le COSO en 2004.
21. En 2015, le PAM a publié une nouvelle politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.A/2015/5-B), qui définit une méthode systématique et durable de gestion des risques et des possibilités à l'échelle de tout le PAM qui est clairement liée à la réalisation des objectifs. L'exposition du PAM au risque de fraude, de corruption et de collusion est examinée dans la Déclaration relative à l'appétence pour le risque (WFP/EB.1/2016/4-C).
22. À cette fin, le registre central des risques du PAM a été révisé afin d'y ajouter le risque de fraude et de corruption concernant les opérations (CRR 9), qui pourrait compromettre l'exécution des programmes du PAM et nuire à sa réputation. Le Chef de cabinet du PAM a été choisi comme référent responsable de ce risque, et les directeurs régionaux, les directeurs de pays et les directeurs de la Division de la chaîne d'approvisionnement, de la Division des politiques et des programmes ainsi que de la Division de la gestion et du suivi de la performance sont pour leur part chargés de veiller à la réalisation des contrôles destinés à atténuer ce risque. La Division de la gestion et du suivi de la performance rend compte trimestriellement des progrès à la haute direction.

### ***Obligations des partenaires - contractants, partenaires coopérants et fournisseurs***

23. La politique de lutte contre la fraude et la corruption précise et renforce les obligations qui incombent aux fournisseurs, distributeurs et contractants du PAM pour faire face au risque de fraude et de corruption. Tout fournisseur ou tiers concluant un arrangement contractuel avec le PAM est tenu d'exécuter les activités qui lui sont confiées dans le respect non seulement des dispositions de ce contrat mais également des principes généraux énoncés dans la politique de lutte contre la fraude et la corruption, et de signaler sur le champ au PAM toute allégation de fraude ou de corruption dont il aurait connaissance. La politique de lutte contre la fraude et la corruption prévoit qu'une clause relative à la lutte contre la fraude et la corruption figurera dans tous les contrats passés avec des partenaires coopérants, des fournisseurs ou des tiers concluant un accord contractuel avec le PAM.
24. À cette fin, en 2016, la clause relative à la lutte contre la fraude et la corruption applicable aux partenaires du PAM a été révisée à la lumière du modèle figurant dans la politique. Les Conditions générales figurant dans le modèle d'accord de partenariat sur le terrain conclu destiné à tous les partenaires coopérants et dans les contrats passés avec des fournisseurs ont également été modifiées.
25. Depuis que la politique de lutte contre la fraude et la corruption est entrée en vigueur, le Bureau de l'Inspecteur général a fait appel à cette clause pour mener cinq enquêtes concernant des allégations de fraude et de corruption portées contre des fournisseurs et des partenaires coopérants.

---

<sup>4</sup> La gestion globale des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, qui s'applique aux contextes stratégiques à l'échelle de toute cette entité et sert à identifier les événements susceptibles d'avoir des répercussions pour celle-ci, ainsi qu'à gérer les risques qu'elle est en mesure d'accepter (appétence pour le risque), afin de pouvoir fournir des assurances raisonnables quant à la réalisation de ses objectifs.

<sup>5</sup> En 2014, le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une mission de conseil destinée à apporter des éclairages sur la pratique de la gestion globale des risques au PAM afin de décider du positionnement futur, de déterminer les améliorations possibles à mener à titre prioritaire et d'élaborer une feuille de route globale pour la mettre en œuvre.



### ***Devoir de vigilance lors du recrutement***

26. Les employés du PAM, l'un de ses principaux atouts, jouent un rôle essentiel dans la lutte contre les risques de fraude. Tous les responsables du recrutement et agents participant au processus de recrutement et de sélection doivent attacher une grande importance à l'intégrité en tant que critère de sélection, faire preuve de vigilance et de circonspection lors du recrutement de membres du personnel ou d'autres employés, quels que soient leur niveau ou leur ancienneté.
27. L'audit interne de la gestion des ressources humaines dans les bureaux de pays récemment réalisé par le Bureau de l'Inspecteur général<sup>6</sup> a permis de constater que les précautions voulues étaient bien prises lors du recrutement du personnel du PAM, mais il était recommandé de renforcer les vérifications des antécédents professionnels et des références des candidats, que ce soit pour les postes de fonctionnaires ou d'autres postes, en les rendant plus régulières, plus fiables et plus conformes au profil des risques des divers types d'opérations du PAM. L'appréciation des qualifications des candidats à un poste devrait aussi devenir plus efficace et plus cohérente grâce à l'actualisation de la banque de questions sur les compétences pour les entretiens, et à l'élaboration d'une base de données pour la préparation des épreuves écrites. Ce travail est en cours.

### ***Prévention des conflits d'intérêts***

28. Le PAM s'est doté d'une politique<sup>7</sup> concernant la détection des conflits d'intérêts et la gestion de leur résolution<sup>8</sup>. Le personnel du PAM ne doit exercer aucune activité ni aucun emploi extérieur sans y être autorisé. De plus, il ne peut être associé activement à la direction d'une entreprise industrielle ou commerciale, ni y avoir un intérêt financier si, du fait de sa position officielle au sein du PAM, il est en mesure de tirer profit de cette association ou de cet intérêt.
29. En tant qu'entité indépendante, le Bureau de la déontologie aide la Directrice exécutive à instaurer une culture de la déontologie et de la responsabilité au sein du PAM, de façon à ce que tous les employés du PAM s'acquittent de leurs fonctions en satisfaisant aux exigences les plus élevées en matière d'intégrité. Le Bureau de la déontologie reçoit les déclarations de situation financière et dispense des conseils sur les conflits d'intérêts potentiels, sur une base régulière ou ponctuellement, et administre le programme annuel de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts. En 2014 et 2015, la proportion d'employés ayant respecté leurs obligations de déclaration a été de 100 pour cent. La déclaration de situation financière et de conflit d'intérêts comprend trois volets: le questionnaire sur les conflits d'intérêts, le questionnaire de vérification de l'obligation de déclarer et la déclaration de situation financière. Pour ce qui est du programme annuel de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts de 2015, qui couvre l'année civile 2014, 1 201 employés du PAM ont rempli le questionnaire sur les conflits d'intérêts; 221 d'entre eux ont fait apparaître un conflit d'intérêts potentiel et, après examen, ont été mis hors de cause. Un conflit d'intérêts a été mis en évidence et réglé. Par ailleurs, 1 021 employés du PAM ont aussi dû remplir la déclaration de situation financière; 22 ont fait apparaître un conflit d'intérêts potentiel, mais aucun ne s'est avéré. Le Bureau de la déontologie a examiné quatre autres cas directement et les a classés sans suites.
30. Le Bureau des inspections et des enquêtes, qui relève du Bureau de l'Inspecteur général, a mené quatre enquêtes concernant des conflits d'intérêts depuis l'adoption de la politique de lutte contre la fraude et la corruption de 2015.

---

<sup>6</sup> Rapport d'audit interne AR/16/15.

<sup>7</sup> Circulaire de la Directrice exécutive n° ED2008/004, Déclaration d'intérêts financiers, activités extérieures et distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations.

<sup>8</sup> Un conflit d'intérêts est une incompatibilité réelle ou apparente entre les intérêts privés d'un membre du personnel et ses fonctions officielles ou les intérêts du Programme. L'expression "conflit d'intérêts" désigne notamment les situations dans lesquelles un membre du personnel semble tirer indûment profit, ou permettre à un tiers de tirer indûment profit, directement ou indirectement, de sa participation à la gestion d'intérêts financiers ou de la possession d'intérêts financiers dans une entreprise qui entretient des relations commerciales ou opère des transactions avec le Programme.

### *Assurance*

31. Les activités indépendantes d'assurance et de contrôle ont pour objet de protéger l'intégrité, l'efficacité et l'efficacités des programmes et des opérations du PAM.
32. Comme le prévoit sa Charte, le Bureau de l'Inspecteur général réalise des audits internes, dispense des services de conseil et effectue des inspections et des enquêtes pour protéger l'intégrité, l'efficacité et l'efficacités des programmes et des opérations du PAM, détecter et empêcher la fraude, le gaspillage et les abus. Il veille en outre à ce que les actions du personnel du PAM soient conformes au cadre réglementaire en vigueur et à ce que les fournisseurs et les autres tiers observent les politiques, règles et règlements du PAM applicables, y compris la politique de lutte contre la fraude et la corruption. Il a contribué à mettre en place une culture de la lutte contre la fraude et la corruption.
33. Depuis l'approbation de la version révisée de la politique de lutte contre la fraude et la corruption en 2015, le Bureau de l'Inspecteur général a rendu publics 24 rapports d'audit et 2 rapports d'inspection sur des opérations du PAM. Il fournit ainsi des assurances sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles relatifs aux opérations, activités essentielles pour la prévention et la répression du risque de fraude.
34. Suite à l'approbation de la politique en mai 2015, le nombre d'enquêtes concernant la fraude et la corruption a augmenté de près de 100 pour cent par rapport à 2014 (39 entre mai et décembre 2015, contre 20 pour 2014). Cette progression a permis d'améliorer la détection des pertes financières dues à la fraude, dont le montant est passé de 850 000 dollars É.-U. en 2014 à 1,2 million de dollars en 2015. L'un des principaux effets de la nouvelle politique, outre l'augmentation du nombre d'enquêtes, a été une modification complète du profil des enquêtes menées par le Bureau de l'Inspecteur général. En 2015, par exemple, les cas de violation de dispositions de la politique de lutte contre la fraude et la corruption ont représenté quasiment 80 pour cent du volume de travail du Bureau des inspections et des enquêtes. Ce chiffre confirme le changement de trajectoire et la place accrue accordée à la lutte contre la fraude et la corruption. L'annexe I donne un aperçu des cas de fraude signalés et des montants recouverts au cours des cinq dernières années. La direction du PAM donne suite aux recommandations du Bureau de l'Inspecteur général concernant: i) les mesures administratives et/ou disciplinaires; et ii) la saisie des autorités nationales pour des poursuites judiciaires, s'il y a lieu. Le Bureau des inspections et des enquêtes a préparé à cet égard un projet de mode opératoire standard relatif à la saisie des autorités nationales.
35. En application de l'article XIV du Règlement financier du PAM et de l'annexe à ce Règlement, le Commissaire aux comptes assure le contrôle du PAM en toute indépendance, et doit mentionner dans le rapport qu'il présente au Conseil tout cas de fraude ou de présomption de fraude, tout gaspillage ou toute utilisation irrégulière de fonds ou d'autres avoirs du PAM, et contribue ce faisant à la réalisation des objectifs de la politique de lutte contre la fraude et la corruption.

## **1.2 Programme de formation et de perfectionnement**

### *Apprentissage et perfectionnement*

36. Le PAM s'est engagé à prévenir la fraude et la corruption en lançant un programme structuré de formation et de perfectionnement. Depuis la mise en place de la politique de lutte contre la fraude et la corruption, des moyens importants de s'informer sur les risques de fraude et de corruption et de se perfectionner à cet égard ont vu le jour.
37. Ces moyens sont notamment les suivants: i) une formation obligatoire sur la prévention de la fraude et de la corruption ainsi que de l'exploitation et des atteintes sexuelles pour tous les employés, membres du personnel et autres, disponible en quatre langues, qui a pour but de faire prendre davantage conscience des risques de fraude et de corruption et de développer les compétences requises pour comprendre, détecter, prévenir et signaler de telles pratiques. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 décembre 2016, 10 829 membres du personnel de toutes catégories sur 15 625 avaient achevé ce cours; ii) une formation obligatoire sur la déontologie pour tous les employés, membres du personnel et autres, intitulée "Déontologie et normes de conduite au PAM", qui est mise en place en trois temps à compter de décembre 2016, les phases ultérieures

portant notamment sur la lutte contre la fraude et la corruption; et iii) une formation sur la prévention de la fraude pour le personnel des bureaux de pays en Jordanie, en Ouganda et au Soudan du Sud, qui s'est déroulée en 2016. Le Bureau des inspections et des enquêtes mène régulièrement des activités de sensibilisation à l'intention du personnel lors de missions sur le terrain en vue de faire mieux connaître la politique de lutte contre la fraude et la corruption ainsi que son action.

38. Le Bureau de la déontologie, dont le mandat inclut la formation et la sensibilisation, tout comme celui d'autres institutions des Nations Unies, organisations multinationales et entités du secteur privé, inclut la lutte contre la fraude et la corruption dans ses activités de sensibilisation, de communication et de formation. En 2016 et en 2015, la Journée internationale de la lutte contre la corruption (le 9 décembre) a été célébrée à l'échelle de tout le PAM.
39. En 2016, le Bureau de la déontologie a mené une action de sensibilisation et d'information sur la lutte contre la fraude et la corruption et les responsabilités du PAM, de son personnel et de ses partenaires au cours de trois ateliers de formation, auxquels ont pris part 69 des 106 conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect, qu'il a aidés à assumer leurs fonctions d'"ambassadeurs de la déontologie". De plus, 52 d'entre eux ont pu aussi bénéficier d'une formation de formateur sur la lutte contre la fraude et la corruption à l'occasion d'un atelier et de plusieurs conférences téléphoniques organisées par le Bureau de la déontologie en novembre et décembre 2016. À ce jour, des "ambassadeurs de la déontologie" ont ainsi conduit des séances d'information sur la lutte contre la fraude et la corruption dans huit bureaux de pays et bureaux auxiliaires des régions Afrique de l'Est et Afrique centrale, Afrique de l'Ouest et Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale, auxquelles ont directement pris part 300 employés du PAM, 400 autres ayant bénéficié de cette formation en ligne. Le Bureau de la déontologie a également ajouté la lutte contre la fraude et la corruption à d'autres de ses activités de formation et de sensibilisation.

### 1.3 Procédures de signalement

40. Tout membre du personnel du PAM est tenu de signaler dans les meilleurs délais au Bureau de l'Inspecteur général toute pratique contraire à la politique, ou que l'on peut raisonnablement soupçonner d'y être contraire, ou toute tentative de recours à une telle pratique. De même, les responsables sont tenus de signaler sur le champ tout cas ou toute présomption de fraude ou de corruption au Bureau de l'Inspecteur général. Le Bureau de l'Inspecteur général peut être contacté par téléphone (+39.06.6513.3663) ou par fax (+39.06.6513.2063), ou à l'adresse électronique directe et confidentielle du PAM ([hotline@wfp.org](mailto:hotline@wfp.org)). La procédure de signalement de la fraude est clairement affichée sur les sites Intranet et Internet du PAM. Le PAM donne en outre aux bénéficiaires la possibilité de faire part de leurs doléances et de communiquer leurs avis en retour sur ses opérations d'une façon digne et sûre. Les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information – qui revêtent des formes diverses comme une ligne téléphonique spéciale, un guichet ou une boîte d'assistance pour déposer les réclamations et les réactions, ou des plateformes sur les réseaux sociaux – peuvent aussi faciliter la détection rapide de la fraude ou de la corruption, en offrant aux bénéficiaires ou à d'autres membres de leur communauté un moyen de contact direct avec le PAM.
41. Comme le personnel et les partenaires du PAM sont de plus en plus sensibles aux problèmes liés à la fraude et à la corruption, le nombre d'allégations signalées a augmenté de 120 pour cent depuis 2012. Le Bureau de l'Inspecteur général, qui avait reçu 23 signalements de cas allégués de fraude et de corruption en 2012, en a reçu 52<sup>9</sup> en 2016.

### 1.4 Procédure d'enquête

42. Le Bureau de l'Inspecteur général enquête sur les allégations crédibles de fraude et de corruption. À l'appui du renforcement de la lutte contre la fraude et la corruption, le Bureau des inspections et des enquêtes met en œuvre depuis 2014 un programme de transformation. Il a ainsi mis en place des moyens criminalistiques importants pour appuyer les enquêtes, ainsi que de nouveaux outils et compétences en matière d'extraction et d'analyse des données; il a renforcé le

---

<sup>9</sup> Voir, dans le rapport annuel de l'Inspecteur général, la ventilation des allégations par type d'infraction.

savoir-faire en matière de lutte contre la fraude par le biais du recrutement et de la formation, amélioré la coopération avec les organismes nationaux chargés de faire respecter la loi et avec ses partenaires, et a sensibilisé davantage les unités du PAM. En novembre 2016, le Bureau de l'Inspecteur général a publié de nouvelles directives sur les enquêtes qui constituent un guide plus transparent et accessible à l'intention du personnel, des partenaires coopérants et des fournisseurs sur les obligations qui leur incombent et les procédures à suivre. Ces directives sont tout à fait conformes aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux, l'organe normatif des organisations internationales chargé des enquêtes. Par souci de transparence et pour continuer à sensibiliser et à éduquer le personnel, ces directives seront mises en ligne à l'intention de tout le personnel sur le site Intranet du PAM. Un exemplaire en sera envoyé à tout État membre qui le demandera.

43. La politique de lutte contre la fraude et la corruption établit un nouvel outil anti-fraude, les "examens préventifs d'intégrité", qui ont pour but de détecter les signes avant-coureurs de la fraude, de la corruption ou d'agissements répréhensibles apparentés dans les activités d'unités du PAM, et de suggérer des mesures pour atténuer les risques qu'ils représentent pour les finances et la réputation du PAM. Le PAM a investi dans le Bureau des inspections et des enquêtes en vue d'en renforcer l'action tant réactive que préventive. Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé cinq examens préventifs d'intégrité en 2016 (transferts de type monétaire au Liban et en Jordanie, bureau de pays au Congo, bureau de pays en République centrafricaine et achats de produits alimentaires en Turquie) à titre pilote sur des aspects opérationnels pour lesquels le risque inhérent de fraude, corruption, collusion ou autres agissements répréhensibles est élevé; deux autres examens préventifs d'intégrité démarrés fin 2016 sont sur le point d'être achevés et des rapports vont être publiés à leur sujet au premier trimestre de 2017 (celui sur le bureau de pays de Djibouti a été publié en janvier 2017 et celui sur le bureau de pays du Malawi est presque prêt). Quatre autres de ces examens vont être réalisés en 2017, dont un fin janvier sur les suites données aux constatations des examens préventifs d'intégrité effectués au Liban et en Jordanie, dont les rapports ont été publiés respectivement en mai et en juin 2016.
44. Le Bureau de l'Inspecteur général a renforcé sa fonction d'analyse des risques inhérents et des faiblesses des processus de contrôle de la fraude et de la corruption mis en évidence lors de ses examens préventifs d'intégrité et de ses activités ordinaires d'enquête, et en a rendu compte à la direction du PAM et publie désormais des notes d'information sur la gestion et des rapports sur les défaillances des contrôles qui évaluent les risques de fraude et les défaillances des contrôles. Neuf rapports sur les défaillances des processus de contrôle et notes d'information sur la gestion ont été publiés depuis l'entrée en vigueur de la politique.
45. Comme le prévoit la politique de lutte contre la fraude et la corruption, après avoir examiné les 52 allégations reçues en 2016, le Bureau des inspections et des enquêtes a ouvert 26 enquêtes, dont certaines ne sont pas closes. L'annexe I récapitule les cas de fraude signalés au cours des cinq dernières années.

### **1.5 Mesures prises à la suite d'une infraction aux dispositions de la présente politique**

46. L'Inspecteur général peut recommander que des mesures appropriées d'ordre administratif, juridique et/ou disciplinaire soient prises à l'encontre de toute personne ou entité reconnue coupable d'avoir enfreint les dispositions de la politique. La mise à pied est systématiquement recommandée pour les cas de fraude ou de corruption. La formation obligatoire sur la lutte contre la fraude a permis au personnel du PAM de comprendre que la fraude et la corruption constituent des fautes graves et qui peuvent entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi sans préavis.
47. Le PAM publie un rapport annuel sur les affaires ayant donné lieu à des mesures disciplinaires (voir l'annexe II). Ce rapport confirme que, dans les cas où des fautes graves ont été commises, le PAM a imposé des sanctions et pris des mesures en vue de garantir la reddition de comptes.

48. Les mesures disciplinaires appliquées en 2015 restent conformes à l'engagement pris par le PAM de faire preuve de "tolérance zéro" à l'égard de la fraude. Tous les actes avérés de fraude ou de corruption commis par un employé se sont soldés par une mise à pied. Le rapport de 2015 donne des détails sur la progression des renvois en application de mesures disciplinaires, à savoir 27 renvois en 2015 contre 7 en 2014; 70 pour cent de ces mises à pied étaient motivées par un acte de fraude ou un conflit d'intérêts.
49. En 2015, le Bureau des inspections et des enquêtes a aidé la Division de la chaîne d'approvisionnement à rédiger sa politique sur les sanctions applicables aux fournisseurs, qui a été approuvée sous forme d'une directive commune, le 15 décembre 2015 (Circulaire n° OED2015/022). Cette directive relative à l'application du principe de tolérance zéro du PAM à l'égard de la fraude et de la corruption a été étendue aux fournisseurs et aux partenaires coopérants. Le Bureau de l'Inspecteur général joue un rôle actif en amont de l'application des sanctions, en étant l'une des principales entités à fournir des informations sur la violation des règles relatives à la passation des marchés, par le biais de son travail d'enquête.
50. Toute affaire impliquant une activité délictueuse peut être transmise aux autorités locales. La direction procède ainsi après consultation du Bureau des services juridiques et, le cas échéant, après avoir obtenu la levée de l'immunité. Depuis l'approbation de la première politique de lutte contre la fraude et la corruption en 2010, six affaires ont été déférées aux autorités locales pour faire l'objet de poursuites pénales et d'un recouvrement éventuel.
51. Le PAM prend en compte les risques mis en évidence au cours de ses enquêtes. Il recouvre les pertes financières dues à la fraude en recourant à la justice. À ce jour, par exemple, un montant de 1 013 452 dollars a été recouvré sur les pertes de 1,2 million de dollars enregistrées en 2015.

#### **1.6 Signalement de la fraude aux organes directeurs du PAM**

52. Cette section donne un aperçu des flux d'information existant entre la direction et le Bureau de l'Inspecteur général et les organes directeurs du PAM. On trouvera à l'annexe II des renseignements complets sur les rapports donnant des assurances sur la lutte contre la fraude et la corruption au personnel, aux responsables, et aux organes délibérants ou directeurs.
53. La recommandation 16 du rapport du Corps commun d'inspection (CCI) indique que les organes délibérants ou directeurs des organismes des Nations Unies devraient: inscrire à leurs ordres du jour respectifs un point permanent relatif à la prévention, à la détection et à la répression de la fraude; examiner tous les ans le rapport de gestion consolidé et détaillé sur la politique et les activités de lutte contre la fraude présenté par le chef de secrétariat; et donner des orientations et assurer un contrôle de haut niveau sur le traitement des questions liées à la fraude.
54. Le présent document entend contribuer à la discussion avec le Conseil d'administration sur la question de savoir si des rapports supplémentaires sont nécessaires sur la fraude pour donner aux États membres des assurances concernant l'approche du PAM et sa volonté de s'améliorer sans cesse en suivant les meilleures pratiques.
55. La direction et l'Inspecteur général collaborent avec le Comité d'audit et examinent régulièrement les questions se rapportant aux enquêtes, aux examens préventifs d'intégrité, aux poursuites en cours, à l'obligation redditionnelle et à la déontologie, entre autres points (voir l'annexe II). Le Comité d'audit répercute tout problème sérieux au Conseil d'administration dans son rapport annuel et lors de ses réunions avec le Bureau du Conseil, tenues trois fois par an. Il tient également des sessions à huis clos avec la Directrice exécutive trois fois par an, ce qui est l'occasion d'évoquer les préoccupations devant donner lieu à une mesure immédiate de la direction.
56. Le Bureau de l'Inspecteur général fait un tour d'horizon des activités du Bureau des inspections et des enquêtes dans son rapport annuel. Il y donne des informations sur les résultats des enquêtes et des examens préventifs d'intégrité, y présente une estimation des pertes présumées dues à la fraude et des montants recouverts, et des statistiques sur les types d'affaires traitées et l'avancement de l'instruction de chaque dossier, avec un bref résumé de chacune d'entre elles et une estimation du montant des pertes.

57. Le PAM a noté que les États membres et le Conseil souhaitent vivement être informés au sujet des examens préventifs d'intégrité. Des statistiques et une liste de ces examens figureront désormais dans le rapport annuel de l'Inspecteur général. La communication des rapports de ces examens aux États membres sur demande sera envisagée au cas par cas et s'il y a lieu, conformément aux dispositions de la politique en matière de communication des rapports. Dans les cas où il est indispensable de protéger la confidentialité d'une enquête de suivi en cours pour ne pas compromettre celle-ci, un rapport d'examen pourra être censuré ou faire l'objet d'un embargo en attendant la fin de l'enquête. Comme on l'a vu au paragraphe 16, la Directrice exécutive rend compte des défaillances importantes des processus de contrôle interne, y compris celles en rapport avec la fraude, dans sa Déclaration annuelle sur le contrôle interne; des directives sont fournies aux directeurs pour qu'ils préparent leur déclaration d'assurance, et notamment une liste de contrôle comportant des questions liées à la prévention de la fraude et à l'évaluation des risques en la matière; et le Directeur financier rend compte des pertes dans une note figurant dans les Comptes annuels vérifiés.

## **2. Réponse du PAM au rapport du Corps commun d'inspection sur la prévention, la détection et la répression de la fraude**

58. Le CCI a récemment publié un rapport consacré à la prévention, à la détection et à la répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2016/4), qui fait le point sur la lutte contre la fraude menée au sein du système des Nations Unies, et en particulier des 28 organisations ayant approuvé le statut du CCI. Ce rapport aborde la prévention, la détection et la répression de la fraude, sur les plans à la fois conceptuel et opérationnel, et prône l'adoption d'un cadre général pour la gestion de la fraude donnant des orientations sur la manière de la combattre.
59. Selon ce rapport, malgré les progrès accomplis par les organismes des Nations Unies, les défis restent de taille. Il est recommandé aux organisations participantes de prendre diverses mesures pour parvenir à une meilleure compréhension de la menace que représente la fraude et améliorer leurs modalités de répression des actes frauduleux et illicites.
60. Les diverses difficultés recensées dans certains des organismes des Nations Unies sont les suivants: l'absence de "message fort venant d'en haut" sur la répression de la fraude; le fait de ne pas promouvoir une culture de lutte contre la fraude; l'absence d'évaluations systématiques pour déterminer l'exposition au risque de fraude; le fait de prôner la tolérance zéro sans prendre les mesures nécessaires pour en assurer l'application dans le cadre des opérations; l'absence d'une définition commune de la fraude; l'absence de politiques ou de stratégies claires pour combattre la fraude; le manque de prise en charge des processus et de gouvernance en ce qui concerne la répression de la fraude; les retards des enquêtes concernant les allégations de fraude, exacerbés par un manque de personnel qualifié et formé aux méthodes scientifiques d'enquête; le manque de ressources appropriées consacrées à la lutte contre la fraude; la mise en œuvre insuffisante des instruments multilatéraux régissant les régimes de sanctions applicables aux tiers; le fait de ne pas donner systématiquement suite aux enquêtes, particulièrement auprès des autorités nationales chargées de veiller au respect de la loi; et l'absence d'un régime de sanctions disciplinaires robuste applicable aux employés ayant commis des actes frauduleux.
61. Dès réception du rapport du CCI, le PAM a immédiatement demandé aux responsables de donner suite aux recommandations qu'il contenait, poursuivant la concertation déjà engagée aux stades de la rédaction du rapport du CCI. Le bureau du coordonnateur du CCI a travaillé avec les responsables pour rédiger des réponses aux constatations présentées dans le rapport, lesquelles ont été transmises au Groupe de haut niveau chargé de la gestion pour examen et aval. Une fois cet aval obtenu, les réponses aux recommandations formulées par le CCI à l'intention des organes délibérants ou directeurs ont été envoyées au Bureau du Conseil d'administration pour qu'il les examine et les entérine.

62. Le rapport contenait 16 recommandations, dont 15 s'adressaient aux 28 organisations participantes, dont le PAM fait partie, et une au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Du fait des mesures prises à la suite de l'approbation de la politique de lutte contre la fraude et la corruption de 2010 et de sa révision de 2015, le PAM a constaté que la plupart de ces recommandations avaient déjà été prises en compte, preuve de sa maturité au regard de la plupart des critères indiqués dans le rapport. Lors du suivi préalable à la présentation du point sur la mise en œuvre des recommandations du CCI à la première session ordinaire du Conseil de 2017, il a été constaté que, de l'avis du PAM, 13 des 15 recommandations étaient déjà appliquées. Les deux autres devraient l'être en 2017:
- la recommandation 5, qui préconise de réaliser une évaluation des risques de fraude; et
  - la recommandation 6, qui prône que le PAM élabore un plan d'action concernant la lutte contre la fraude.
63. Le Bureau de l'Inspecteur général réalise actuellement une évaluation des risques de fraude (voir la section 4.1), qui sera transmise à la direction sous forme d'un rapport de mission de conseil. À l'issue de ces examens, la direction préparera une stratégie et un plan d'action concernant la lutte contre la fraude (voir la section 4.2).
64. La première des recommandations du CCI, qui s'adressait au Secrétaire général, préconisait d'adopter des définitions communes – à l'instar de celles utilisées par les banques multilatérales de développement. Le PAM a adopté dans sa politique de lutte contre la fraude et la corruption de 2015 les définitions des banques multilatérales de développement en ce qui concerne la fraude, la corruption, la collusion, la coercition et l'obstruction.

### **3. Exposition aux risques de fraude dans l'environnement opérationnel du PAM**

65. Le PAM opère dans des environnements difficiles en recourant à diverses modalités d'intervention pour atteindre ses objectifs et dans des pays où Transparency International juge que les risques de fraude et de corruption sont plus sérieux. Les cadres de gouvernance, de gestion et de contrôle des risques de fraude et de corruption devraient être conçus en conséquence. Ces risques peuvent varier selon le pays, la modalité et le dispositif d'exécution. L'approche de l'évaluation de ces risques évoluera constamment. Du fait de l'évolution de ses modalités, de ses méthodes en matière de stratégie et de planification, et de ses cadres de contrôle et de financement en ce qui concerne la détermination, l'évaluation et l'atténuation des nouveaux risques de fraude et de corruption, le PAM doit continuer de développer son approche de la gestion de la fraude et faire aussi preuve de souplesse pour y faire face.
66. La Déclaration relative à l'appétence pour le risque "reconnaît que dans des environnements reculés et complexes, la qualité de ses opérations et de ses services d'appui peut être compromise. Pour atténuer ce risque, [le PAM] procédera à une mise en œuvre, à une surveillance et à des contrôles internes rigoureux." L'exposition aux risques inhérents aux opérations menées dans des environnements reculés et complexes va de pair avec une tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption. En cas de constatation d'un cas de fraude ou de corruption, le principe de tolérance zéro est appliqué.
67. Le Bureau de l'Inspecteur général examine actuellement où en est le PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption. Le rapport correspondant sera publié au début de 2017 (voir la section 4.1).

### **4. Les nouveautés de 2017**

68. Les mesures qui devraient être prises en 2017 sont résumées ci-après:
- a) parachever une évaluation des risques de fraude au PAM en vue de connaître le degré de maturité de sa gestion des risques en la matière et les principaux risques de fraude que posent ses activités, notamment la passation des marchés et les transferts de type monétaire;

- b) élaborer une stratégie et un plan d'action concernant la lutte contre la fraude à partir des résultats de l'évaluation des risques de fraude et d'une bonne compréhension des risques de fraude qu'encourt le PAM compte tenu des cadres de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle qui sont les siens;
  - c) renforcer la coordination interne en matière de lutte contre la fraude et la corruption;
  - d) continuer d'améliorer le cadre de contrôle interne et la gestion globale des risques;
  - e) orienter encore davantage les activités du Bureau de l'Inspecteur général sur les risques de fraude et de corruption en recourant aux examens préventifs d'intégrité et aux enquêtes et en faisant appel à des spécialistes de la lutte contre la fraude, et organiser régulièrement à l'intention des responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays, des sessions d'apprentissage consacrées aux enseignements à tirer concernant la fraude et la corruption, afin de les sensibiliser à la nécessité de mettre en place des contrôles efficaces pour combattre la fraude; et
  - f) faire bien prendre conscience en interne des conséquences encourues par ceux qui commettent des actes de fraude et de corruption, comme cela est indiqué à la section 1.5.
69. À plus long terme, la politique de lutte contre la fraude et la corruption, comme toutes les autres politiques du PAM, sera évaluée dans les quatre à six ans à compter du début de sa mise en application, comme le prévoit la politique en matière d'évaluation (2016–2021).

#### **4.1 Évaluation des risques de fraude**

70. En vue d'appliquer la recommandation 5 du rapport du CCI, le Bureau de l'Inspecteur général réalise actuellement une évaluation des risques de fraude à l'échelle du PAM en vue de jauger la vulnérabilité des processus, fonctions et activités et de faire ressortir ceux qui sont le plus menacés, ainsi que de définir des mesures d'atténuation en fonction du degré, de la nature et de la forme des risques de fraude devant être gérés. Les résultats de cette évaluation devraient être transmis à la Directrice exécutive sous forme d'un rapport de mission de conseil au cours du premier trimestre de 2017.
71. L'évaluation des risques de fraude portera sur les risques tant internes qu'externes et établira le degré, la nature et la forme de l'exposition. Elle servira au PAM à élaborer une stratégie et un plan d'action concernant la lutte contre la fraude (voir la section 4.2). L'évaluation permettra également de sensibiliser les membres du personnel y participant au sujet de ces risques, les aidera à estimer les risques et à se servir des registres des risques pour mettre en évidence les risques et recueillir des données à leur sujet, et prévenir et détecter ainsi les éventuels cas de fraude dans leurs domaines d'activité. Les résultats de l'examen du CCI sur la prévention, la détection et la répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies seront utilisés dans le cadre de cette mission de conseil.
72. Le Bureau de l'Inspecteur général procède actuellement, dans le cadre de l'évaluation des risques de fraude, à un examen destiné à définir et à estimer la capacité de résistance du PAM aux risques de fraude et de corruption, y compris sa maturité en matière de répression. Les aspects à améliorer que cet examen mettra en évidence seront pris en compte pour élaborer la stratégie et le plan d'action du PAM concernant la lutte contre la fraude (voir la section 4.2).

#### **4.2 Stratégie et plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude**

73. Bien déterminé à adopter une démarche préventive pour combattre la fraude, le PAM va préparer une stratégie et un plan d'action afin d'inclure des contrôles anti-fraude dans ses cadres internes et sa gestion opérationnelle. L'examen préventif d'intégrité s'avère être un outil innovant et fort utile pour détecter et atténuer les risques de fraude et de corruption. C'est ce que confirme le vif intérêt que portent les États membres aux résultats de chacun de ces examens. Le PAM va mobiliser des ressources afin de généraliser l'utilisation de cet outil.



74. En application de la recommandation 6 du rapport du CCI sur la prévention, la détection et la répression de la fraude, la stratégie et le plan d'action seront établis à partir des constatations de l'évaluation des risques de fraude et de l'examen de la capacité de résistance du PAM, qui prendront en compte les risques recensés et aborderont la prévention, la détection et les mesures pour y faire face aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique, compte tenu de l'évolution de l'environnement.

#### **4.3 Coordination et gestion internes**

75. Le Département de la gestion des ressources envisage de créer, sous réserve que les ressources le permettent, une fonction de coordination en vue de renforcer l'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption, en complément des activités du Bureau de l'Inspecteur général visant à donner des assurances indépendantes. Le PAM précisera cette notion de fonction de coordination une fois l'évaluation des risques de fraude terminée et mobilisera les ressources nécessaires à sa création et à son fonctionnement.
76. Cette fonction, qui assurera la gestion et la coordination de la lutte contre la fraude et la corruption au PAM, va:
- a) élaborer un plan d'action pour assurer la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et l'application des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation des risques de fraude;
  - b) renforcer les capacités des première et deuxième lignes de défense pour combattre la fraude et la corruption en mettant en place certains outils et en assurant la formation;
  - c) préparer d'autres instructions pratiques pour appuyer la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption;
  - d) analyser les éléments factuels provenant de diverses sources, y compris des examens préventifs d'intégrité, afin de repérer les nouveaux risques et de dégager des tendances, et collaborer avec les parties prenantes pour trouver des mesures d'atténuation;
  - e) se tenir informée des meilleures pratiques de lutte contre la fraude et la corruption en ce qui concerne les contrôles, la détection et les mesures d'atténuation des risques et en promouvoir l'adoption au PAM; et
  - f) fournir des assurances aux parties prenantes sur le fait que le PAM a mis en place de solides dispositifs de contrôle de la fraude et de la corruption qui font régulièrement l'objet d'un suivi et sont actualisés si besoin est.

#### **4.4 Cadre renforcé de contrôle interne et gestion globale des risques**

77. Le PAM se tient informé des directives du COSO, y compris les cadres de contrôle interne et de gestion globale des risques.
78. Le PAM revoit tous les ans son cadre de contrôle interne afin de s'assurer que les 17 principes se rapportant au contrôle interne sont bien mis en œuvre. Les questions qui figurent dans la déclaration d'assurance que signent tous les directeurs sont revues et mises à jour tous les ans. C'est là un moyen d'obtenir un plus grand retour d'informations sur les problèmes liés aux contrôles internes.
79. Le registre central des risques va être revu en 2017, révision qui prévoit notamment de réévaluer le degré de gravité des risques compte tenu des mesures d'atténuation mises en œuvre, et de définir de nouvelles mesures donnant directement suite aux recommandations formulées à l'issue des activités de contrôle. Il est prévu à cette occasion de revoir les mesures de prévention des actes de fraude, de corruption et de collusion ainsi que d'atténuation des risques correspondants (CRR 9).

#### **4.5 Accent accru mis sur la lutte contre la fraude lors des examens préventifs d'intégrité et des enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général**

80. À l'issue de la phase pilote des examens préventifs d'intégrité (voir le paragraphe 43), le Bureau de l'Inspecteur général rédige actuellement un manuel sur ces examens afin de définir des procédures standard de planification, d'exécution et de communication des résultats de ces examens. Dès qu'il sera prêt, ce manuel sera utilisé, affiné puis largement diffusé. Les examens préventifs d'intégrité devraient être un moyen efficace d'améliorer la compréhension de certains risques de fraude concernant les processus et les systèmes, et de les atténuer davantage à l'échelle des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

**ANNEXE I****Récapitulatif des cas de fraude signalés au cours des cinq dernières années  
(en dollars)**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Fraude</b>	1 182 152*	850 436	444 349	99 533	38 951
<b>Montants recouvrés</b>	234 174	–	4 382	–	–

\* En 2016, la plupart des fonds ont été recouvrés.

## ANNEXE II

**Rapports donnant des assurances au personnel, à la direction et aux organes délibérants ou directeurs en matière de lutte contre la fraude et la corruption**

	Personnel	Direction	Directrice exécutive	Comité d'audit	Comité financier de la FAO	CCQAB <sup>1</sup>	Bureau du Conseil d'administration	Conseil d'administration
<b>Rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général</b>			✓	✓	✓	✓		✓
Déclaration sur le contrôle interne		✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Comptes annuels vérifiés</b>		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Rapports du Commissaire aux comptes sur les audits de performance		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Rapport sur les pertes après livraison				✓				✓
<b>Rapport annuel de la Division des ressources humaines sur les mesures disciplinaires<sup>2</sup></b>	✓	✓	✓	✓				
Compte rendu global du Groupe de haut niveau chargé de la gestion sur les contrôles		✓	✓					
Rapport annuel du Comité d'audit			✓	✓	✓	✓		✓
Notes pour le dossier rédigées par le Comité d'audit <sup>3</sup>		✓	✓				✓	✓
Compte rendu global du Comité d'audit sur les contrôles				✓				
Rapport annuel sur les activités du Bureau de la déontologie		✓	✓					✓

<sup>1</sup> Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

<sup>2</sup> La Division des ressources humaines publie son rapport annuel sur les mesures disciplinaires sur une base volontaire à des fins de sensibilisation. Il ne s'agit pas d'un rapport obligatoire interne.

<sup>3</sup> Pour chacune des trois réunions annuelles du Comité d'audit, une note pour le dossier est publiée. Cette note résume les débats qui se déroulent avec la direction et le Bureau de l'Inspecteur général à cette occasion, notamment sur les questions liées aux contrôles internes, aux enquêtes, aux actions judiciaires, au contrôle extérieur, aux opérations, au respect de l'obligation redditionnelle, aux finances et à la déontologie, ainsi que sur les aspects spécialisés des technologies de l'information, de la chaîne d'approvisionnement, etc. Une séance est également prévue avec le Bureau du Conseil d'administration pour examiner des questions prioritaires et rendre compte des échanges avec la direction. Les notes pour le dossier sont envoyées aux membres du Bureau du Conseil en anglais, pour diffusion ultérieure aux représentants des listes électorales régionales du Conseil.

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

COSO	Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires