



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  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITE FINANCIER

**Cent quatre-vingt-unième session**

**Rome, 3-5 juin 2020**

**Note du Directeur exécutif sur le Rapport annuel de l'Inspectrice générale**

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

**M. Gresham Barrett**  
Chef de cabinet

**M. Manoj Juneja**  
Sous-Directeur exécutif chargé du  
Département de la gestion des ressources  
et Directeur financier

**Programme alimentaire mondial**

[gresham.barrett@wfp.org](mailto:gresham.barrett@wfp.org)

[manoj.juneja@wfp.org](mailto:manoj.juneja@wfp.org)

*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 peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RÉSUMÉ

- Le présent document contient les observations du Directeur exécutif sur le Rapport annuel de l'Inspectrice générale. Il expose les mesures prises pour donner suite aux points soulevés dans le rapport, et comporte des observations sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement de son Bureau.
- Le Directeur exécutif se félicite de la conclusion générale indiquant qu'à la lumière des activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports en 2019, le Bureau de l'Inspecteur général n'a constaté aucune défaillance notable des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques susceptible de compromettre sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.
- La Note du Directeur exécutif est accompagnée d'un rapport détaillé intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle — 2019", qui comprend une synthèse des résultats du cycle annuel révisé d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et de ceux mentionnés dans les documents de contrôle, et décrit les problèmes importants signalés en matière de risque et de contrôle ainsi que les travaux entrepris pour y remédier.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du document intitulé "Note du Directeur exécutif sur le rapport annuel de l'Inspectrice générale".

### Projet d'avis

- **Le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Note du Directeur exécutif sur le rapport annuel de l'Inspectrice générale".**



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 20 mai 2020	WFP/EB.A/2020/6-D/1/Add.1
Original: anglais	Ressources, questions financières et budgétaires Pour examen

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

---

## **Note du Directeur exécutif sur le rapport annuel de l'Inspectrice générale**

### **Introduction**

1. Le présent document contient les observations du Directeur exécutif au sujet du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspectrice générale"<sup>1</sup>. Il porte sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement de son Bureau, et décrit brièvement les mesures prises ou à prendre pour donner suite aux questions soulevées dans le rapport.
2. Ce document est accompagné d'un rapport détaillé intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2019"<sup>2</sup> (ci-après dénommé Examen de la gestion), qui présente une synthèse des résultats du cycle annuel révisé d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et de ceux mentionnés dans les documents de contrôle, et décrit les problèmes importants signalés en matière de risque et de contrôle interne ainsi que les travaux entrepris pour y remédier.
3. Les observations ci-après renvoient à des paragraphes et des sections spécifiques du Rapport annuel de l'Inspectrice générale pour 2019; il convient de noter que des informations supplémentaires sont disponibles dans l'Examen de la gestion.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2020/6-D/1.

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2020/6-E/1.

---

### **Coordonnateurs responsables:**

M. M. Juneja  
Sous-Directeur exécutif chargé du  
Département de la gestion des ressources  
et Directeur financier  
tél.: 066513-2885

M. G. Barrett  
Chef de cabinet et Directeur du  
Bureau du Directeur exécutif  
tél.: 066513-2009

## Mesures et observations

### Déclaration d'assurance – opinion

4. Le Directeur exécutif se félicite de la conclusion générale du rapport, à savoir que le Bureau de l'Inspecteur général n'a relevé aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en place au PAM en 2019 susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci.
5. Le Directeur exécutif prend acte des améliorations à apporter dans plusieurs domaines et réitère que l'utilisation des ressources et la gestion des risques exigent responsabilité et transparence, deux obligations importantes pour tous ceux auxquels le PAM vient en aide, et primordiales pour les donateurs. Le Directeur exécutif continue d'appuyer la stratégie d'audit interne élaborée par le PAM en 2015, qui est conforme aux objectifs stratégiques du PAM et axée sur des pratiques préventives de gestion du risque.
6. Le Directeur exécutif rappelle l'utilité de la contribution que le Bureau de l'Inspecteur général continue d'apporter au renforcement des contrôles, de la gouvernance et de la gestion des risques au PAM. Il prend note des recommandations du Bureau de l'Inspecteur général et se félicite des conclusions générales pour 2019.

### Absence d'interférence de la part de la direction

7. Le Directeur exécutif se félicite que le Bureau de l'Inspecteur général ait confirmé au paragraphe 4 de son rapport qu'il travaillait en toute indépendance, sans aucune interférence de la direction dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, et qu'aucune restriction financière ou aucun autre problème n'avaient eu de répercussion sur l'indépendance des activités de contrôle ou sur l'impartialité de l'opinion formulée.

### Observations générales

8. Dans la section sur les ressources – paragraphe 6 – il est indiqué que des crédits supplémentaires ont été alloués au Bureau de l'Inspecteur général pour qu'il mène à bien ses importants travaux, ce qui s'est traduit par une augmentation de 21 pour cent de son budget par rapport à l'année précédente. Grâce à cette hausse, ainsi qu'à des financements supplémentaires, le Bureau de l'Inspecteur général a pu augmenter le nombre de postes inscrits à son budget de 30 pour cent par rapport à 2018. Le Directeur exécutif constate avec satisfaction que le Bureau de l'Inspecteur général peut ainsi réaliser davantage d'audits et d'examens et détecter d'autres aspects à améliorer.
9. Compte tenu des défis sans précédent auxquels le PAM s'est trouvé confronté en 2019 – avec un nombre d'interventions d'urgence de niveaux 2 et 3 jamais égalé, sans compter la pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée début 2020 – il est rassurant que l'Inspectrice générale mette en exergue dans son rapport le dévouement du personnel du PAM (paragraphe 20). Elle confirme par ailleurs dans le même paragraphe que le PAM dispose de politiques et de procédures adaptées pour mener son action et réaliser efficacement ses objectifs et son mandat, tout en reconnaissant que des améliorations sont nécessaires dans certains domaines. Le PAM est résolu à gérer efficacement son personnel, qui constitue un atout majeur pour la bonne performance de l'institution; parallèlement, il met en œuvre des initiatives pour instaurer la meilleure culture organisationnelle possible, comme l'indique également l'Examen de la gestion.

10. Compte tenu de l'importance accordée au niveau institutionnel à une meilleure sensibilisation à la problématique femmes-hommes et à la parité dans toutes les opérations, le Directeur exécutif relève avec satisfaction les remarques positives de l'Inspectrice générale (paragraphe 38) à propos de la maturité constatée dans ce domaine par les audits des opérations, lesquels constatent une prise de conscience et des progrès dans l'ensemble du PAM.

## **Vue d'ensemble des activités du Bureau de l'audit interne et principaux problèmes détectés**

11. Le Directeur exécutif sait gré au Bureau de l'Inspecteur général d'avoir étendu le champ de ses activités en 2019, et notamment d'être parvenu à un meilleur équilibre entre le terrain et le Siège et entre les interventions d'urgence et les autres opérations. Les 30 activités menées à bien durant l'année représentent une augmentation de 7 pour cent par rapport à 2018 et de 20 pour cent par rapport à 2017.
12. Le Directeur exécutif prend note des principaux domaines de risque recensés en 2019 et des nouveaux risques apparus en 2020 et rend compte des progrès réalisés en fonction des thématiques retenues dans le rapport de l'Inspectrice générale. Aux informations fournies ici viennent s'ajouter celles qui figurent dans l'Examen de la gestion et dans les réponses de la direction élaborées après chaque audit par la division ou le bureau responsable, lesquelles sont – conformément à la Politique en matière de communication des rapports concernant le contrôle<sup>3</sup> approuvée par le Conseil d'administration – affichées sur le site Web public du PAM<sup>4</sup>.
13. Si l'Inspectrice générale constate dans son rapport qu'il n'existe aucune défaillance notable susceptible de compromettre sérieusement l'action du PAM, et que les politiques et les procédures du PAM sont bien adaptées, elle relève toutefois un certain nombre de problèmes et d'aspects à améliorer: observations d'audit en suspens, problèmes récurrents décrits dans les audits, et manque général de hiérarchisation des priorités. Le Directeur exécutif est conscient que ces difficultés sont exacerbées par les nombreuses exigences auxquelles sont soumises les opérations du PAM dans le monde entier et le nombre sans précédent d'interventions d'urgence de grande envergure de niveaux 2 et 3 à mener de front. À la suite des engagements fermes qu'il a pris en matière de reddition de comptes et de transparence, le PAM met actuellement en œuvre diverses initiatives visant à atténuer certains aspects problématiques:
  - **Processus de renforcement mené par le Directeur exécutif.** Comme indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats<sup>5</sup>, en 2019, l'audit interne a émis 85 nouvelles recommandations concernant des risques élevés, soit près du triple de celles émises en 2018. Devant cette hausse considérable, le Directeur exécutif s'est engagé personnellement et a appelé l'attention sur la nécessité de traiter promptement les questions soulevées par l'audit. À la session annuelle de 2019, le Directeur exécutif a déclaré que le statu quo n'était pas admissible en matière de reddition de comptes et de transparence. Entre juillet et novembre 2019, il a exhorté les membres du Groupe chargé de la gestion opérationnelle (récemment rebaptisé Conseil de direction) à hiérarchiser les mesures à prendre dans les domaines relevant de leurs compétences et à agir rapidement pour renforcer les contrôles internes. Durant cette période, plus de 100 recommandations ont été classées. Le suivi des recommandations se poursuit

---

<sup>3</sup> Politique en matière de communication des rapports concernant le contrôle (WFP/EB.2/2012/4-A/1).

<sup>4</sup> Rapports d'audit et d'inspection: [www.wfp.org/audit-inspection-reports](http://www.wfp.org/audit-inspection-reports).

<sup>5</sup> WFP/EB.A/2020/4-A.

en 2020 grâce aux mécanismes en vigueur prévus à cet effet et par le biais d'un processus interne de hiérarchisation des priorités.

- **Processus de hiérarchisation des priorités.** Face à la pandémie de COVID-19 au début de 2020, le PAM a dû passer en revue toutes ses opérations. En raison des efforts extraordinaires imposés aux divisions et aux bureaux du PAM dans le monde entier, il a été décidé d'examiner les recommandations d'audit en suspens et de les appliquer selon un ordre de priorité afin que les bureaux puissent se concentrer sur l'application de celles jugées essentielles, selon un calendrier bien établi. Parallèlement, les bureaux ont été invités à revoir les initiatives institutionnelles et les propositions d'investissement afin de réaffirmer leur pertinence et leur valeur pour le PAM au vu de la pandémie de COVID-19 – notamment leur impact sur les opérations de terrain – et à réviser leurs dates d'achèvement si nécessaire.
  - **Sensibilisation accrue aux contrôles internes et aide à l'évaluation des contrôles.** En 2019, la refonte du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif<sup>6</sup> (anciennement dénommé Déclaration d'assurance) a permis aux bureaux d'évaluer rigoureusement leurs systèmes de contrôle pour déterminer ce qui allait et ce qui n'allait pas. Toutes les questions ont été révisées par des experts, et des critères pragmatiques ont été instaurés pour aider les bureaux à définir des mesures possibles de renforcement des contrôles. Cela a donné lieu à des échanges plus approfondis, et a sensibilisé davantage le PAM à l'importance des contrôles internes. Le processus était automatisé et les approbations suivaient la voie hiérarchique pour faciliter la reddition de comptes et réduire les opérations manuelles.
  - **Renforcement de la capacité du Bureau du Directeur exécutif.** Compte tenu de la croissance qu'a connue le PAM ces dernières années, la capacité du Bureau du Directeur exécutif a récemment été renforcée pour mettre davantage l'accent sur les processus et les procédures, notamment dans le cadre d'un contrôle efficace de la gestion; ce travail exige de collaborer davantage avec les départements et les bureaux régionaux concernés pour assurer le respect des normes du PAM. Ce renforcement de la capacité a également été mentionné dans l'audit sur le ton donné par les responsables.
  - **Renforcement du contrôle interne.** Au début de mai 2020, une note d'orientation sur les normes minimales de contrôle relatives à la gestion des risques inhérents aux tiers durant des situations d'urgence a été publiée et mise à la disposition de tous les bureaux du PAM. Cette note donne le détail des normes de contrôle à respecter si la situation opérationnelle exige un assouplissement des processus de contrôle ordinaires.
14. **Ton donné par les responsables.** L'audit a donné au PAM l'occasion d'évaluer le ton général donné par les responsables et son champ a été élargi pour analyser l'efficacité dont faisait preuve la direction dans la mise en œuvre des stratégies et des politiques du PAM et plus globalement, du cadre de responsabilités. L'audit a noté qu'il convenait de définir clairement les rôles et les responsabilités afin de faciliter la mise en œuvre des initiatives stratégiques et des activités du PAM en cours, tout en mettant favorablement en valeur la facilité de contact et l'accessibilité du Directeur exécutif, la collaboration établie avec le Conseil et la solide capacité de la direction de gérer les crises. Des efforts concertés ont été consentis pour apporter les améliorations recommandées dans le rapport d'audit publié en janvier 2020. Des circulaires du Directeur exécutif ont été élaborées ou révisées pour définir clairement les rôles et les responsabilités des principaux comités directeurs du PAM.

---

<sup>6</sup> On trouvera davantage de détails dans le document intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risqué et de contrôle – 2019 (WFP/EB.A/2020/6-E/1).

Une version considérablement révisée du manuel des voyages, qui indique en détail les règles à suivre en matière de voyages et d'indemnités, a été publiée. Un nouveau contrat de mission a été adopté par le personnel de direction, y compris les directeurs régionaux. Les travaux de mise en application des observations d'audit se poursuivront pendant toute l'année 2020.

15. **Déficits de capacité et exécution des contrôles internes sur le terrain.** En 2019, le PAM a fourni une assistance à près de 100 millions de personnes dans 75 pays, alors même qu'il devait faire face au plus grand nombre de situations d'urgence auquel il ait jamais été confronté – résultats qu'il n'aurait pas pu obtenir sans une forte implantation dans des régions reculées et sans le dévouement de son personnel. Cela étant, comme l'Inspectrice générale l'a relevé dans son rapport, beaucoup de bureaux de pays ont de graves difficultés à mener à bien toutes les initiatives et tous les programmes tout en respectant dans le même temps les règles et les normes. La refonte du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif a permis aux bureaux de pays de mieux comprendre les forces et les faiblesses de leurs systèmes de contrôle interne en leur donnant une vue d'ensemble pragmatique des domaines prioritaires, ce qui leur permettra de hiérarchiser les mesures de renforcement des contrôles dans le respect des directives institutionnelles. Le processus de hiérarchisation de toutes les initiatives institutionnelles mentionné ci-dessus contribuera également à gérer la pression exercée sur le PAM.
16. Par ailleurs, grâce aux précieux enseignements tirés de la mise en œuvre des premiers plans stratégiques de pays (PSP), le processus de mise en œuvre de la deuxième génération de PSP sera simplifié de manière à alléger la charge de travail des bureaux de pays:
  - **Processus d'examen simplifié, examen interne et externe d'un seul document.** Les bureaux de pays ne doivent plus préparer de note conceptuelle et présentent directement un projet de PSP complet au bureau régional et au Siège. En outre, les observations stratégiques et techniques sont prises en compte ensemble par le bureau de pays qui procède ensuite à une seule révision, et non deux comme auparavant. De même, les deux étapes de la procédure d'examen par le Conseil d'administration (consultation informelle et communication d'observations en ligne sur le projet de PSP dans des délais prescrits) auront désormais lieu immédiatement l'une après l'autre, ce qui permettra au bureau de pays d'apporter en une seule fois les ajustements nécessaires au projet de PSP. Globalement, cela représente une réduction importante du travail exigé des bureaux de pays.
  - **Simplification des révisions budgétaires.** Le modèle de révision budgétaire a été simplifié et se concentre uniquement sur les informations les plus importantes, ce qui permettra de mieux respecter la longueur prescrite pour ce type de document.
  - **Délégation de pouvoirs accrue.** La délégation de pouvoirs récemment approuvée étend les pouvoirs d'approbation accordés aux directeurs régionaux, ce qui permettra d'accélérer le processus d'approbation.
  - **Concordance avec les documents des Nations Unies.** Tous les PSP sont actuellement conformes au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plan-cadre de coopération"), qui a remplacé le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le plan-cadre de coopération est l'instrument principal de planification et de mise en œuvre des activités de développement des Nations Unies dans un pays. Les effets directs des PSP relatifs au développement doivent donc découler du plan-cadre de coopération. La durée des PSP sera ajustée en fonction du cycle des plans-cadres de coopération. Cela permettra d'alléger la charge de travail des bureaux de pays et de garantir une approche plus homogène et plus cohérente au sein d'un pays.

17. **Gestion des organisations non gouvernementales (ONG) partenaires.** La grande majorité des programmes du PAM sont mis en œuvre par des ONG partenaires, tant nationales qu'internationales. Il est ressorti du rapport de l'Inspectrice générale que la gestion de ces partenaires constitue un risque; l'Examen de la gestion traite aussi longuement de cette question (paragraphe 27 à 34), qui a été identifiée comme un risque et un problème de contrôle interne durant le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif. La gestion des ONG partenaires est en grande partie décentralisée et confiée aux bureaux de pays pour garantir l'efficacité de l'exécution, avec l'appui de l'Unité des partenariats avec les ONG au Siège. Comme il s'agit d'un problème de contrôle important, des mesures ont été prises pour renforcer l'Unité des partenariats avec les ONG et améliorer l'appui apporté aux bureaux de pays (ateliers de formation aux outils disponibles et évaluations). Comme indiqué dans le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022, trois postes et les crédits budgétaires correspondants ont été affectés à l'Unité des partenariats avec les ONG. En 2020, l'Unité des partenariats avec les ONG prévoit d'actualiser ses directives sur la question et de mettre au point un modèle pour l'évaluation des contrôles.
18. S'agissant des points relatifs à la fourniture de l'assistance par les partenaires, il convient de remarquer que des progrès ont été accomplis et que les solutions technologiques actuellement mises en place permettront d'atténuer davantage ce problème potentiel. L'application Last Mile intégrée au Système d'appui à la gestion logistique (LESS), dont la mise en service est en cours dans plusieurs pays, améliorera les données en temps réel sur les livraisons aux partenaires. Par ailleurs, des directives révisées sur les transferts de type monétaire ont été transmises aux bureaux de pays en 2019 pour améliorer le processus de rapprochement entre les données du PAM et celles des partenaires et résoudre les problèmes opérationnels. En outre, des travaux sont en cours pour que les données de COMET (outil des bureaux de pays pour une gestion efficace) sur les distributions soient disponibles en temps réel, dans la mesure du possible, sur la nouvelle plateforme DOTS du PAM.
19. En 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé un examen des modalités de gouvernance de deux ONG partenaires en vertu du devoir de précaution; d'autres contrôles de ce type seront effectués pour guider et renforcer la gestion des ONG.
20. **Mise en œuvre réalisée par les partenaires gouvernementaux.** Dans certaines opérations, le PAM collabore avec le Gouvernement pour exécuter les activités ou fournir une assistance et un appui techniques aux programmes nationaux. Sachant que le contrôle des partenaires gouvernementaux diffère de celui des ONG partenaires, une concertation interne aura lieu vers la mi-2020 au Siège du PAM au cours de laquelle seront définies les différentes mesures requises lorsque la mise en œuvre est réalisée par des partenaires gouvernementaux. À l'issue de cette concertation, un modèle de collaboration précisant les processus et les contrôles à appliquer sera mis au point pour l'avenir.
21. **Transfert d'argent par téléphonie mobile.** Il est apparu que cette modalité de transfert constituait un risque tant à présent que pour l'avenir si des procédures et une gouvernance plus solides n'étaient pas mises en place. En avril 2020, la Division des transferts de type monétaire et la Sous-division du développement des activités liées aux transferts de type monétaire ont publié un dispositif détaillé sur le devoir de précaution applicable aux prestataires de services financiers dans des situations d'urgence. Ce dispositif est conçu pour aider les bureaux de pays à faire face à une situation d'urgence, et plus particulièrement à la pandémie de COVID-19, qui exige de trouver et d'évaluer de nouveaux prestataires de services financiers, y compris des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile, pour assurer la continuité des opérations de transferts de type monétaire. Plus précisément, le dispositif d'application du devoir de précaution se concentre sur les principales informations à obtenir sur les systèmes et contrôles essentiels du prestataire, son respect des exigences réglementaires fondamentales, les solutions et



les instruments de paiement disponibles ainsi que les processus métier qu'il utilise – tous éléments qui sont indispensables pour bien saisir la capacité du prestataire d'appuyer l'activité du PAM et de gérer les risques potentiels. Ce dispositif fait partie des mesures actuellement prises par le PAM pour renforcer le contrôle préalable du profil des prestataires de services financiers potentiels, et plus particulièrement celui des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile, dans le cadre de la révision du processus d'engagement des prestataires de services financiers. Des procédures opératoires normalisées ont été mises au point pour les opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile, de même qu'un nouveau modèle de contrat qui permettra de réduire les problèmes rencontrés s'il est associé à une formation de renforcement des capacités des collègues sur le terrain chargés des transferts de type monétaire.

22. **Projets et services de technologie de l'information.** La technologie de l'information est un domaine de risque reconnu à l'échelle institutionnelle, tant au Siège que sur le terrain, et qui figure dans la dernière version du registre central des risques. Compte tenu de son étendue, le sujet est couvert abondamment dans l'Examen de la gestion (paragraphe 76 à 88), et en particulier les problèmes soulevés dans le rapport de l'Inspectrice générale concernant la gouvernance, la fragmentation des projets, la protection des données, SCOPE (plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts) et les services d'informatique en nuage. Le Directeur exécutif constate que la diffusion de l'information et de la technologie numériques et le rôle qu'elles jouent dans la transformation organisationnelle sont désormais manifestes dans tous les services, notamment grâce aux nouvelles initiatives. On peut citer comme exemple le lancement en novembre 2019 de la plateforme de données DOTS qui regroupe les informations provenant de différents systèmes institutionnels en une base de données unique que l'on peut interroger, ce qui permet de garantir un niveau élevé de validité et de cohérence des données, et partant, de prendre des décisions mieux informées.
- **Fragmentation des projets et gouvernance.** Le PAM expérimente actuellement une approche agile s'inspirant des meilleures pratiques du secteur privé pour tester et trouver des solutions numériques adaptées aux besoins institutionnels. Pourtant, la vitesse à laquelle évolue la technologie ne permet pas toujours de saisir immédiatement l'impact que pourraient avoir les solutions numériques sur les opérations, la performance et les réalisations du PAM, car les changements sont parfois plus rapides que la capacité du PAM d'instaurer les mesures nécessaires pour évaluer et suivre les résultats des solutions technologiques adoptées ainsi que les risques qu'elles sont susceptibles de faire courir au PAM. Tout en faisant observer que les recommandations relatives au contrôle mentionnées dans le rapport de l'Inspectrice générale sont issues d'audits dont les rapports ont été publiés vers la fin de 2019 et au début de 2020 et dont la mise en œuvre est en cours, le PAM reconnaît que les mécanismes de gouvernance en place dans le domaine de la technologie de l'information gagneraient à être renforcés. Le Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion garantira la cohérence des investissements dans les technologies de l'information au niveau institutionnel et jouera un rôle plus important dans la hiérarchisation des projets dans ce domaine. Une gouvernance solide passe par une bonne collaboration avec les autres bureaux, un processus qui est facilité par le service des relations avec les utilisateurs institué en 2018; les fonctionnaires de ce service font office de premiers référents pour les bureaux recherchant des solutions informatiques, facilitent la hiérarchisation des initiatives et favorisent la cohérence des solutions adoptées au sein du PAM.

- **Protection et confidentialité des données.** Le processus de recrutement du responsable de la protection des données sera conclu durant l'été. Dans l'intervalle, le PAM a établi en juillet 2019, par l'intermédiaire du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion, une équipe spéciale chargée des "données responsables" qui travaille sur les questions fondamentales de gouvernance portant sur la gestion des données personnelles. Les documents internes de gouvernance relatifs au classement des données et à la gestion des incidents graves relatifs aux données ont été mis à jour pour renforcer les mesures de contrôle existantes et imposer des normes de sécurité plus strictes.
  - **Services d'informatique en nuage.** En raison de leur expansion rapide au sein du PAM, les applications et services d'informatique en nuage n'ont pas toujours transité par des mécanismes de gouvernance idoines; en effet, des services ont été transférés sur le nuage du fait d'une évolution naturelle de la technologie et de partenariats ad hoc. À l'avenir, on s'attachera à améliorer la collaboration et la synergie entre les bureaux pour éviter la mise en œuvre de solutions d'informatique en nuage sans passer par les mécanismes de gouvernance agréés.
23. **Ressources humaines et planification des effectifs.** Compte tenu de la forte progression des activités du PAM ces dernières années, qui a entraîné une hausse de 29 pour cent des effectifs depuis 2014 pour faire face à des demandes sans cesse croissantes, le secteur des ressources humaines continue d'être prioritaire. L'Examen de la gestion présente un bilan détaillé de cette question importante en matière de risque et de contrôle interne ainsi que des mesures prises pour atténuer le problème (paragraphe 45 à 53).
24. Comme l'indique l'Examen de la gestion, le PAM est déterminé à s'attaquer aux problèmes signalés dans la récente Évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) publiée en janvier 2020. Les six recommandations qu'elle contient forment un tout qui, une fois appliqué, couvrira les points les plus importants soulevés dans le rapport de l'Inspectrice générale: 1) élaboration d'une vaste politique qui définisse la conception que se fait le PAM de ses effectifs futurs et de sa culture organisationnelle; 2) mise en œuvre de cette politique moyennant un processus de gestion du changement organisationnel; 3) révision de la stratégie applicable à la fonction ressources humaines pour accompagner la professionnalisation du personnel; 4) excellence de la gestion du personnel grâce à l'élaboration d'un cadre de responsabilités pour les supérieurs hiérarchiques; 5) examen global des modalités contractuelles en vigueur et de leur application; et 6) partage de l'information sur les questions se rapportant aux ressources humaines dans tout le PAM.
25. Le PAM adhérera pleinement à cette politique qui abordera des questions qui ne figuraient pas dans la stratégie précédente, notamment la diversité et l'inclusion au sein des effectifs. Il est actuellement prévu qu'elle soit présentée au Conseil en février 2021. De même, comme indiqué dans la réponse de la direction à l'évaluation, un projet d'harmonisation organisationnelle (juin 2018-décembre 2019) a été mené dans quelque 50 pays pour aider les bureaux à mettre leur PSP en œuvre de manière efficiente et efficace. Ce projet a notamment abouti à l'établissement de centaines de postes de durée déterminée et à une augmentation du nombre de postes de fonctionnaires nationaux, ce qui va dans le sens des efforts de nationalisation et permet d'assurer la continuité des opérations tandis que le personnel recruté au plan international est soumis à un roulement.
26. Dans le rapport de l'Inspectrice générale, la gestion des talents et de la performance est répertoriée comme des sujets de préoccupation. Grâce aux viviers des talents internationaux de demain, qui couvrent différents domaines techniques, le PAM sera en mesure de découvrir des talents internes et externes qui viendront renforcer l'institution. Celle-ci investit par ailleurs dans des programmes de stage qui faciliteront le processus. Au cours de 2019 et de 2020, des progrès ont été accomplis dans un certain nombre de

secteurs liés à la formation et au renforcement des compétences du personnel. Un programme de prise de fonctions s'adressant aux directeurs de pays et directeurs de pays adjoints a été lancé en février 2020 avec plus de 20 participants. En outre, la mise au point d'un programme de formation des cadres intermédiaires est en cours.

27. S'agissant de la gestion de la performance, des progrès importants ont été réalisés en 2019, qui ont abouti au lancement d'une version mise à jour de la plateforme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) au début de 2020. Elle se caractérise par une plus grande responsabilisation et inclut des évaluations à 180 degrés pour tous les supérieurs hiérarchiques (examen par les pairs et superviseur/subordonné). En outre, depuis avril 2020, la nouvelle version de PACE couvre tous les employés du PAM, quel que soit leur type de contrat.
28. Compte tenu des caractéristiques uniques du PAM, dont plus de 87 pour cent des employés travaillent sur le terrain et souvent dans des conditions pénibles, il est probable que le PAM continuera à se heurter à des difficultés dans le domaine des ressources humaines et de la planification des effectifs. Pour résoudre certaines d'entre elles, il a entamé un examen complet des modalités contractuelles existantes pour faire face à l'évolution des besoins du PAM et de ses effectifs.
29. Conscient de l'importance du personnel du PAM, le Directeur exécutif continue, avec l'équipe de direction, à prendre des mesures pour améliorer la culture organisationnelle, question qui est également abordée dans l'Examen de la gestion (paragraphe 5 à 17). En outre, le Directeur exécutif se félicite des prochains audits envisagés à ce sujet, notamment l'audit sur le processus de réaffectation qui, selon le Rapport de l'Inspectrice générale, soulève des préoccupations. Par ailleurs, des travaux consultatifs sur le processus de promotion auront lieu vers la fin de l'année, ce qui, ajouté à toutes les autres initiatives en cours, donnera l'occasion de revoir ces questions essentielles.
30. **Harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination.** Le Directeur exécutif et l'équipe de direction continuent d'avoir comme priorité absolue de garantir à tous les employés du PAM un lieu de travail sûr et empreint de respect. Beaucoup de progrès ont été accomplis depuis la publication en 2018 de la circulaire révisée du Directeur exécutif sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination sur le lieu de travail (OED2018/007). L'Examen de la gestion traite abondamment des initiatives mises en route et des progrès enregistrés jusqu'à ce jour, mais on retiendra plus particulièrement la nomination en janvier 2020 par le Directeur exécutif d'une Conseillère principale pour la culture organisationnelle chargée de diriger l'équipe qui doit concevoir et mettre en œuvre le Plan d'action détaillé et en assurer le suivi en 2020 et après. Le Plan d'action détaillé traite de problèmes dans six grands domaines: réaffirmation des valeurs, rôle de l'encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communications. La Conseillère principale a été nommée membre du groupe de direction.
31. **Sécurité sanitaire et qualité des aliments.** Ces dernières années, le PAM a introduit un assortiment alimentaire plus sophistiqué, considérablement renforcé ses interventions nutritionnelles et acheté des quantités croissantes de produits alimentaires. Ces questions sont traitées en détail dans l'Examen de la gestion (paragraphe 18 à 26), y compris les mesures prises ou en cours d'élaboration pour atténuer les risques. La sécurité sanitaire et la qualité des aliments figurent comme risques opérationnels majeurs dans le Registre central des risques de mars 2020. Tout au long de 2019 et en 2020, des mesures importantes ont été prises pour gérer les risques face à l'augmentation attendue du volume d'activité. Le financement de ces mesures – comme le renforcement de l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité, la mise au point d'une base de données, le suivi de tous les résultats des tests effectués pour détecter les cas de non-

respect des normes, la formation des collègues sur le terrain, etc. – a été assuré grâce à l'établissement d'un "compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments" approvisionné par une commission calculée sur la base du coût par tonne. En 2019, le PAM a publié son premier protocole global de gestion des incidents touchant des produits alimentaires; des comités spécialisés ont ensuite été créés dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux et des formations organisées. La première édition du manuel sur la sécurité sanitaire et la qualité des aliments sortira à la mi-2020.

32. Compte tenu des incidents liés à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments qui ont émaillé des opérations du PAM, l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité abandonne progressivement son modèle réactif pour recentrer ses travaux autour d'un modèle d'assurance qualité adapté aux aliments transformés, comme les produits nutritifs. Le modèle permet de comparer les prestations des fournisseurs du PAM aux normes du secteur et de réduire les risques en rendant les fournisseurs juridiquement responsables de la composition des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
33. **Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.** Le PAM applique une politique de tolérance zéro en matière d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Outre le processus et les mesures indiqués dans le Rapport de l'Inspectrice générale, le rapport annuel sur les résultats dresse le bilan de l'action menée dans ce domaine pendant l'année 2019. Le travail de collaboration avec les organismes des Nations Unies apparentés a été considérable, et a notamment permis de dispenser des formations supplémentaires aux partenaires coopérants. En 2019, plus de 90 pour cent des employés du PAM ont suivi la formation obligatoire pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

#### Mesures convenues issues des audits

34. Comme indiqué plus haut dans ce document, le nombre des observations en matière de contrôle issues des travaux menés par le Bureau de l'Inspecteur général pour formuler des assurances a considérablement augmenté au cours de l'année écoulée. En 2019, 85 nouvelles recommandations de l'audit interne ont été adressées au PAM sur des risques majeurs, soit près du triple de celles reçues en 2018. Cette hausse est due à plusieurs facteurs, notamment l'augmentation générale du nombre d'audits rendue possible grâce aux ressources supplémentaires allouées au Bureau de l'audit interne; or, cette augmentation va se poursuivre puisque de nouvelles ressources vont être affectées au Bureau de l'Inspecteur général suite aux engagements pris dans le plan de gestion.
35. Au 10 mai 2020, 107 mesures relatives à des risques majeurs issues d'audits internes et d'inspections étaient en suspens et 5 avaient été appliquées mais devaient être examinées par le Bureau de l'Inspecteur général avant d'être classées.
36. Dans son rapport, l'Inspectrice générale indique que l'application des mesures de contrôle accuse en moyenne 190 jours de retard sur le calendrier d'exécution initialement prévu, quel que soit le service concerné. Elle observe aussi que les bureaux de pays tendent à appliquer les mesures de contrôle plus rapidement que le Siège, ce qui est dû en partie à la complexité des recommandations qui lui sont adressées et qui ont souvent des répercussions sur tout le PAM, comme les nouveaux systèmes, les mises en service à l'échelle mondiale, etc.
37. Les ressources supplémentaires allouées au Bureau de l'Inspecteur général dans les derniers plans de gestion permettent d'élargir le périmètre des audits et des enquêtes. Toutefois, les pressions accrues imputables à la multiplication des crises humanitaires remettent en question la capacité globale d'absorber les recommandations et de les traiter, problème que la pandémie de COVID-19 vient exacerber. Une concertation accrue avec le Bureau de l'audit interne est donc indispensable pour établir des calendriers réalistes et définir plus clairement les mesures convenues.

38. Les processus instaurés par le Directeur exécutif pour assurer le suivi des questions en suspens et poursuivre les travaux entrepris pour classer les observations de l'audit ont été renforcés en 2019 grâce aux mesures suivantes:
- processus de renforcement mené par le Directeur exécutif en 2019 et processus de hiérarchisation des priorités en 2020;
  - amélioration des indicateurs clés de performance de gestion utilisés pour le suivi de la performance en milieu et fin d'année;
  - suivi régulier auprès des responsables de l'application des recommandations et suivi des progrès;
  - points sur les recommandations relatives au contrôle, y compris leur pertinence au vu de leur ancienneté, présentés au Groupe de haut niveau chargé de la gestion (rebaptisé Comité chargé de la supervision et des politiques);
  - responsabilités du Comité chargé de la supervision et des politiques concernant les recommandations en matière de contrôle issues des audits et des évaluations spécifiquement mentionnées dans le mandat révisé du Comité;
  - point sur les recommandations portant sur des risques majeurs présenté au Comité d'audit trois fois par an.
39. À la fin de 2019, le premier module de l'outil de suivi des risques et des recommandations (R2) a été mis en service pour appuyer le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et des lettres d'affirmation. L'outil R2 est une plateforme en ligne qui contrôle les processus de gestion des recommandations portant sur la gestion des risques, l'assurance et le contrôle au PAM. Le module sur les risques a également été intégré à l'outil R2 pour capter les registres de risques de 78 bureaux de pays et des six bureaux régionaux. Le PAM a ainsi eu pour la première fois la possibilité d'effectuer une analyse globale des risques du PAM sur le terrain et d'étudier les moyens d'apporter une aide et des ressources aux pays présentant les risques les plus élevés. Les différentes fonctionnalités prévues pour l'outil R2, notamment le suivi des recommandations de contrôle, seront élargies et mises en service en 2020 et 2021.

### **Vue d'ensemble des activités du Bureau des inspections et des enquêtes**

40. Le Directeur exécutif fait observer avec satisfaction que le PAM continue de renforcer sa politique de tolérance zéro en matière de fraude, de corruption et d'exploitation et d'atteintes sexuelles, ainsi que pour toutes les formes de harcèlement, y compris de harcèlement sexuel, au travail.
41. Dans son rapport annuel, le Bureau de l'Inspecteur général salue le rôle primordial que jouent les gestionnaires pour détecter les défaillances éventuelles des systèmes de contrôle interne, les faiblesses ou les activités frauduleuses, et convient qu'il existe une vaste gamme d'interventions possibles pour y remédier, dont les inspections et les enquêtes.
42. En raison d'une surcharge de travail, notamment due à une accumulation de retards dans les affaires non prioritaires, le Bureau des inspections et des enquêtes s'est vu affecter du personnel supplémentaire et un bureau régional a été ouvert à Nairobi pour prendre en charge les enquêtes sur le continent africain et dans la région du Moyen-Orient.
43. Une forte augmentation des pertes a été observée en 2019 à la suite des enquêtes pour fraude. Les pertes avérées se sont montées au total à 7,6 millions de dollars, contre 747 287 dollars en 2018. Il convient de noter que la majorité des montants recouverts en 2019 provenait du règlement d'une seule affaire ayant trait aux activités frauduleuses d'un fournisseur.

44. Le PAM continue d'investir dans son dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. En 2020, il prévoit de faire paraître un manuel sur la prévention de la fraude qui viendra compléter le guide sur l'évaluation des risques de fraude publié en novembre 2019. Une mise à jour de la politique de lutte contre la fraude et la corruption, qui a été approuvée par le Conseil en 2015<sup>7</sup>, est également envisagée.
45. En mai 2020, la Division de la gestion globale des risques a mis en place un nouveau réseau de praticiens pour que les questions liées à la fraude et à la corruption puissent être discutées informellement en ligne, en vue de mieux sensibiliser le personnel et de promouvoir une gestion dynamique des risques de fraude au sein du PAM.

---

<sup>7</sup>WFP/EB.A/2015/5-E/1.

## Listes des sigles utilisées dans le présent document

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
ONG	organisation non gouvernementale
PACE	évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PSP	plan stratégique de pays
R2	outil de suivi des risques et des recommandations
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts