



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 soixante-seizième session

Rome, 20 - 22 mai 2019

Rapport annuel du Comité d'audit

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

M. Suresh Kana
Président du Comité d'audit
Programme alimentaire mondial
sureshpkana@gmail.com

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



FC 176

RÉSUMÉ

- Le document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.
- Le résumé du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" figure dans le document présenté au Comité financier pour examen.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à avaliser le document du PAM intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit", qui est présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.

Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit".**



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 10 mai 2019

WFP/EB.A/2019/6-C/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

Rapport annuel du Comité d'audit

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" (WFP/EB.A/2019/6-C/1).

À l'attention du Conseil d'administration

Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat¹ adopté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2011, actualisé aux sessions de juin et de novembre 2017 et révisé à la deuxième session ordinaire de 2018.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité d'audit et des opinions formulées par celui-ci au cours de la période allant du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'une des priorités majeures du Comité d'audit, ont été définitivement arrêtés. On trouvera des informations plus détaillées dans les comptes rendus des réunions du Comité d'audit, dans l'annexe de ces comptes rendus où figurent les points appelant des mesures concrètes, ainsi que dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM.

Le Comité d'audit se tient prêt à évoquer ce rapport et tout autre aspect de son travail avec le Conseil.

Suresh P. Kana
Président du Comité d'audit
Mai 2019

* 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 Mandat du Comité d'audit du PAM (WFP/EB.2/2018/10/1).

Résumé

Le Comité d'audit a mis en œuvre son plan de travail conformément aux dispositions de son mandat, avec la collaboration pleine et entière du Directeur exécutif et de l'équipe de direction. Aucune défaillance de contrôle interne susceptible de perturber l'environnement général de contrôle et la mise en œuvre effective des contrôles au PAM ni aucune inexactitude significative dans les états financiers annuels au 31 décembre 2018 n'ont été portées à l'attention du Comité. Celui-ci s'est appuyé sur les assurances et les présentations de la direction, du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle et de l'Auditeur externe.

Le Comité d'audit félicite la direction qui a réussi à accroître considérablement les recettes pour les porter à 7,4 milliards de dollars É.-U. La direction devrait s'efforcer de maintenir (ou d'augmenter) ce niveau de financement et de renforcer en conséquence les capacités internes dans les domaines de la mobilisation des ressources, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des contrôles internes afin de s'acquitter de son mandat de manière efficace, efficiente et économique.

Un excédent record de 729 millions de dollars a été enregistré principalement en raison de fonds non dépensés au Yémen et dans le cadre des projets Syrie+5. Ce point doit être clairement expliqué aux donateurs pour les rassurer sur le fait que le PAM est à même de mener les opérations pour lesquelles il a accepté un financement.

L'Auditeur externe a accepté de rendre une opinion sans réserve au sujet des Comptes annuels vérifiés au 31 décembre 2018.

De manière générale, les procédures de gestion globale des risques et de contrôle interne continuent de s'améliorer. Bien que certains points dont le délai de mise en œuvre est dépassé depuis longtemps demeurent en suspens, la direction montre qu'elle est déterminée à apporter des améliorations en continu et à modifier les contrôles à mesure que les procédures du PAM évoluent. Le Comité d'audit surveille cette question régulièrement.

La mise en œuvre de la feuille de route intégrée a bien progressé. Compte tenu du niveau global des dépenses, soit environ 6,7 milliards de dollars, la délégation de pouvoirs doit être réexaminée pour veiller à ce que les opérations du PAM soient menées de manière efficiente et efficace.

Le PAM fournit pour la huitième année consécutive une déclaration générale sur le contrôle interne. Cette assurance est établie sur la base des contrôles effectués par la direction, des activités menées en matière de gestion globale des risques et du travail accompli par le Bureau de l'Inspecteur général, et à partir des listes récapitulatives d'auto-certification communiquées par 137 directeurs et responsables en poste dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège. Le Comité propose d'approfondir l'évaluation de ces listes en recoupant les assurances qui y sont fournies avec d'autres données factuelles disponibles au Siège à Rome.

Le Directeur exécutif a su jouer son rôle au regard de la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Le comité permanent interdivisions qui supervise la mise en œuvre de cette politique a démarré ses activités lentement, mais est ensuite passé à la vitesse supérieure, organisant des activités de formation et de sensibilisation, établissant des rapports et gérant une charge de travail qui a nettement augmenté.

La politique de lutte contre la fraude et la corruption est en cours d'application. Des séances de sensibilisation supplémentaires doivent être consacrées au sujet pour optimiser les résultats et permettre au PAM d'atteindre son objectif de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption.

Le Bureau de l'Inspecteur général obtient de bons résultats au regard de son plan d'audit. Les fonds affectés à ce bureau ont augmenté ces dernières années pour accroître ses capacités et lui permettre d'acquérir des compétences plus larges. On prévoit toutefois qu'il faudra les augmenter davantage encore compte tenu de l'accroissement de la charge de travail à laquelle on s'attend du fait de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et de la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination.

Le Comité d'audit indique que trois de ses cinq membres (Président compris) seront remplacés en novembre 2021 en vertu du principe de rotation. Il s'agit là d'un roulement important, et le Comité d'audit invite le Conseil à planifier la relève de façon à assurer la continuité et à disposer d'un comité d'audit opérationnel après cette date.

Introduction et rôle du Comité d'audit

Mandat

1. Le mandat du Comité d'audit (ci-après le "Comité"), qui a été adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2011, a été révisé à la session annuelle de 2017 pour mentionner expressément les activités de renforcement des contrôles, telles que la formulation d'avis sur les travaux de l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle et sur le plan annuel des activités du Bureau des services de contrôle. À la deuxième session ordinaire de 2017, ce mandat a une nouvelle fois été élargi pour ajouter le contrôle des questions d'éthique aux fonctions de base du Comité, et la composition du jury chargé de la sélection des membres du Comité d'audit a été modifiée. Sur la base des recommandations du Corps commun d'inspection préconisant d'ajouter explicitement au mandat la formation des nouveaux membres et l'autoévaluation, le mandat a été de nouveau révisé lors de la deuxième session ordinaire de 2018. Le règlement intérieur du Comité, qui figure à l'annexe I au présent document, précise le cadre de ses activités. Aucun changement n'est proposé à ce règlement.
2. Le Comité est chargé de donner des avis au Conseil et au Directeur exécutif dans les domaines suivants:
 - audit interne;
 - gestion des risques et contrôles internes;
 - états financiers;
 - comptabilité;
 - audit externe;
 - valeurs et éthique; et
 - allégations d'irrégularités.

Composition du Comité d'audit

3. On trouvera la liste des membres actuels du Comité à l'annexe II. Cette composition reflète l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil.
4. En septembre 2018, le membre du Comité M. Pedro Guazo (Mexique) a remis sa démission en raison de la lourde charge de travail que représentaient ses obligations professionnelles au Siège de l'Organisation des Nations Unies où il est employé à plein temps. En mars 2019, M. Roberts Samels (Canada) a rejoint le Comité à l'issue d'un processus de sélection et de nomination placé de bout en bout sous la houlette du Conseil.

Activités du Comité d'audit

5. Le présent rapport couvre la période allant du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019. Il présente une vue d'ensemble des activités du Comité et met en avant les questions qui méritent l'attention du Conseil et du Directeur exécutif.
6. Le Comité s'est réuni trois fois durant cette période, en juillet 2018, décembre 2018 et mars 2019. Des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou le Président du Comité et l'Inspecteur général, la direction du PAM, l'Auditeur externe ou la Secrétaire du Conseil d'administration pour aborder des questions que le Comité devait examiner entre les réunions formelles. Le Directeur exécutif a rencontré le Comité en juillet 2018 et en mars 2019, tandis que le Comité a poursuivi la pratique consistant à organiser des réunions à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et l'Inspecteur général à chacune de ses réunions pendant cette période. Le Comité a également eu des entretiens avec la Directrice du Bureau de l'audit interne et le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes.
7. Le premier et le dernier jour de chaque réunion, le Comité tient des séances à huis clos, en présence de ses seuls membres, auxquelles participe généralement le Directeur exécutif ou le Directeur exécutif adjoint. Ces séances, qui portent principalement sur des questions stratégiques, permettent au Comité de mieux appréhender les priorités et les besoins du PAM. Elles sont par ailleurs l'occasion de faire part au Directeur exécutif/Directeur exécutif adjoint des réflexions et des préoccupations du Comité et de porter à l'attention du Directeur exécutif des questions sur lesquelles il lui faut se pencher de toute urgence.
8. Les réunions du Comité avec le Bureau du Conseil d'administration continuent de lui permettre de maintenir un contact indispensable avec le Conseil: le Bureau présente une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM et constitue pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des progrès réalisés par le PAM en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
9. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit de l'Organisation des Nations Unies a organisé la troisième réunion des comités de contrôle du système des Nations Unies les 11 et 12 décembre 2018 au Siège des Nations Unies à New York. Le Président du Comité a de nouveau participé à cette réunion, à l'occasion de laquelle le PAM a continué d'être salué pour son modèle, sa maturité et ses pratiques en matière de gouvernance.
10. Les visites sur le terrain sont indispensables pour permettre aux membres du Comité de mieux appréhender les opérations du PAM. Ces visites sont planifiées en concertation avec le Directeur exécutif adjoint, le Bureau du Conseil d'administration, le Secrétariat du Conseil d'administration et les directeurs de pays. Les dépenses sont imputées au budget du Comité et sont réduites au minimum en organisant le déplacement dans la région géographique du membre du Comité qui participe à la visite sur le terrain.
11. Le Comité est très attaché à l'idée de continuer d'obtenir une vision régionale ou nationale des opérations du PAM à un coût le plus faible possible pour l'institution en organisant des visites sur le terrain ou des réunions du Comité dans les bureaux régionaux ou de pays, et en inscrivant à leur programme des visites sur le terrain. Le Président du Comité a entrepris une visite sur le terrain au Zimbabwe du 4 au 7 octobre 2018. On trouvera à l'annexe IV un rapport succinct de cette visite et des observations formulées par le Président.
12. Les comités d'audit des secteurs public et privé sont chargés d'évaluer les mesures prises par l'organisme auquel ils appartiennent en matière de gestion des risques. Leur mission consiste notamment à évaluer les mesures prises par la direction pour: i) définir, avec l'organe de direction, l'appétence pour le risque de l'organisme; et ii) mesurer et atténuer les risques institutionnels, dans les limites de l'appétence pour le risque ainsi définie. Le Comité a noté les efforts déployés par le Directeur exécutif adjoint, la haute direction ainsi

que le Bureau du Conseil d'administration pour s'acquitter de ces fonctions, notamment en révisant la politique en matière de gestion globale des risques en novembre 2018.

Gestion des risques et contrôles internes

13. En 2018, le PAM a dépensé plus de 6,6 milliards de dollars, principalement dans le cadre de la distribution de vivres, de produits de base et de transferts de type monétaire dans un grand nombre de pays touchés par une crise en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Il a dû mener un nombre sans précédent d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central – dont cinq de niveau 3 et sept de niveau 2.
14. Pour une organisation mondiale multilatérale d'une telle envergure et au champ d'action aussi vaste, qui offre tout à la fois assistance humanitaire et aide au développement dans certaines des régions les plus difficiles du monde, il est indispensable que le PAM dispose d'un programme efficace de gestion globale des risques adossé à un système rigoureux de contrôles internes. Aux termes de son mandat, le Comité est chargé d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne du PAM, y compris les pratiques de gestion des risques et de gouvernance interne.
15. Le Comité a noté qu'au fil des années, la direction du PAM a considérablement amélioré sa façon d'appréhender la gestion globale des risques et les contrôles internes. Néanmoins, le Comité a conscience que les systèmes de gestion globale des risques et de contrôle internes, aussi bien conçus soient-ils, ne peuvent mettre totalement à l'abri de tous les risques ni empêcher qu'un événement préjudiciable ne survienne. Par conséquent, le Comité recommande au Conseil et à la direction de continuer d'affiner leurs déclarations relatives à l'appétence pour le risque afin que celles-ci soient plus utiles et plus aisément applicables à différents types de risque et d'indiquer le niveau de risque que le PAM, en tant qu'organisme, est prêt à accepter en différentes circonstances en conciliant les besoins humanitaires et les objectifs opérationnels comme la réduction des pertes d'efficacité, l'élimination du gaspillage et la prévention de la fraude.
16. Pour s'acquitter de ses missions en matière de gestion globale des risques et de contrôles internes, le PAM s'appuie sur les activités suivantes:
 - a) Le travail mené par le Bureau de la gestion des risques, qui détermine les risques auxquels peut être exposée une unité administrative – bureau de pays, bureau régional ou division du Siège à Rome – ainsi que les risques encourus par l'institution dans son ensemble, notamment dans des situations d'urgence. Dans le cadre d'une approche nouvelle et plus large, l'équipe du PAM chargée de la gestion globale des risques a classé l'appétence pour le risque de l'organisation en 15 grands domaines². Ces domaines sont subdivisés à leur tour en 41 types de risques. Le Comité a noté que des efforts considérables avaient été déployés pour fournir des données en rapport avec le nouveau classement, mais que ces travaux étaient toujours en cours. En conséquence, le Comité n'est pas encore en mesure d'en apprécier pleinement l'efficacité.

² Ces domaines sont les suivants: 1) Programmes, 2) Relations extérieures, 3) Contexte (conflits, catastrophes naturelles ou crises), 4) Mode opératoire, 5) Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires, 6) Partenaires et fournisseurs, 7) Actifs, 8) Technologies de l'information et de la communication, 9) Processus internes, 10) Gouvernance et contrôle, 11) Santé, sûreté et sécurité des employés, 12) Non-respect des obligations, 13) Fraude et corruption, 14) Instabilité des prix, et 15) Actifs et investissements.

- b) Déclarations d'assurance sur l'efficacité des contrôles internes. Le Comité a noté que 2018 est la huitième année consécutive pour laquelle ces déclarations d'assurance sur les procédures de contrôle interne ont été établies. Pour améliorer la pertinence du processus, le nombre de points traités dans la déclaration annuelle d'assurance a été réduit d'un cinquième, et la déclaration d'assurance comprenant la liste récapitulative d'autoévaluation a été révisée pour refléter l'environnement de la nouvelle feuille de route intégrée. Le Comité a noté que l'ensemble des 137 hauts responsables en poste dans les bureaux de terrain, dans les bureaux régionaux et au Siège à Rome ont certifié et signé ces déclarations d'assurance ainsi que les lettres d'affirmation. Figuraient parmi les signataires: le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs, les directeurs régionaux, les directeurs de pays, les directeurs de tous les bureaux du PAM et les directeurs de division au Siège. L'analyse des déclarations fait apparaître un renforcement des contrôles internes, mais il reste des progrès à faire. Le Comité a relevé certains domaines à améliorer: i) gestion des talents et planification des effectifs, en particulier dans les bureaux de pays; ii) suivi opérationnel; iii) gestion des bénéficiaires dans certaines zones connaissant des situations d'urgence de niveau 2 ou 3; iv) gouvernance des technologies de l'information, contrôles et cybersécurité; et v) gestion des risques associés aux organisations non gouvernementales (ONG) sur le terrain.
- c) Des audits internes ont aussi été menés à bien par le Bureau de l'Inspecteur général pour fournir des assurances sur la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources et les questions opérationnelles et redditionnelles moyennant des activités de contrôle indépendantes et objectives.
17. Le Comité a noté que chaque bureau du PAM doit tenir à jour un registre des risques. Comme indiqué plus haut, le registre central des risques recense 14 risques majeurs, et précise pour chacun: i) la catégorie du risque; ii) le degré de probabilité que le risque se concrétise; iii) l'impact; iv) le niveau de risque; et v) le ou les référent(s) risques. Sur les 14 risques majeurs répertoriés, certains prennent une acuité particulière pour le PAM dans le contexte du prochain Plan stratégique, de la feuille de route intégrée, du processus de planification stratégique par pays, du nouveau cadre de financement et du Cadre de résultats institutionnels. D'après le Comité, pour 2018, ces risques n'étaient guère différents de ceux relevés pour 2017. Pour résumer, il s'agissait des risques majeurs suivants:
- a) *Incapacité à respecter les engagements humanitaires.* Ce point est particulièrement pertinent compte tenu de l'augmentation du nombre, de l'intensité et de la durée des situations d'urgence de niveau 2 et 3. Au moment de la rédaction du présent rapport, on comptait cinq situations d'urgence prolongées de niveau 3 (nord-est du Nigéria, Soudan du Sud, République démocratique du Congo, Yémen et Syrie+5), et sept situations d'urgence de niveau 2 (Libye, Iraq, Bangladesh/Myanmar, République centrafricaine, Cameroun, Mali et crise frontalière en Colombie). En outre, on observait de graves risques de conflit en Libye, au Burkina Faso et au Soudan, ainsi que le risque de précipitations inférieures à la moyenne et de sécheresse en Somalie, en Éthiopie et en Afrique australe. Comme indiqué dans le rapport annuel du Comité d'audit pour 2017, la plupart de ces crises de niveau 2 et 3 sont des situations d'urgence prolongées provoquées par l'homme qui nécessitent non seulement une intervention humanitaire immédiate mais aussi une présence et une action de grande ampleur à plus long terme. Les risques encourus par le PAM portent sur la disponibilité d'agents qualifiés et expérimentés, la difficulté à maintenir des déploiements d'effectifs très importants et les moyens logistiques correspondants dans différentes zones géographiques pendant de longues périodes, et la disponibilité de fonds suffisants. Le Comité a appelé l'attention sur ce risque stratégique grave, qui est susceptible de peser sur les

opérations du PAM, notamment d'entacher sa réputation d'organisme capable de réagir promptement et efficacement face à des crises humanitaires.

- b) *Manque de planification structurée des effectifs, notamment au niveau du renforcement des compétences spéciales nécessaires pour les transferts de type monétaire.* La capacité du PAM à obtenir des résultats dépend des compétences de ses employés et de leur engagement à s'acquitter de son mandat. Dans ce contexte, le Comité a noté que certains bureaux de pays ont des difficultés à recruter et à fidéliser du personnel qualifié, notamment dans les zones de conflit. En outre, une dépendance excessive à l'égard du personnel engagé pour une courte durée dans les bureaux de pays et les bureaux de terrain entraîne une forte rotation et des carences dans la transmission des savoirs. En 2018, les transferts de type monétaire – les programmes du PAM dont la croissance est la plus rapide – ont représenté 1,76 milliard de dollars (contre 1,45 milliard de dollars en 2017, soit une augmentation de 22 pour cent) et ont été effectués au profit de plus de 24,5 millions de bénéficiaires dans 62 pays. Tous les indicateurs laissent penser que ces transferts vont continuer de se développer dans les années à venir. À cet égard, concevoir des programmes de transferts de type monétaire appropriés dans les pays, choisir des partenaires coopérants adaptés, mettre en œuvre des programmes complexes faisant intervenir divers intermédiaires et organismes prestataires tout en veillant à ce que les transferts aillent bien aux bénéficiaires escomptés et accompagner tout cela d'ensembles de données et de tableaux de bord communs exigent des compétences très différentes de celles requises pour les distributions de vivres. Par ailleurs, les transferts de type monétaire peuvent engendrer des risques plus élevés de malversation financière et de fraude. En 2017, tout en prenant note des risques associés aux transferts de type monétaire, le Comité soulignait la nécessité: i) de fixer des seuils d'appétence pour le risque appropriés pour chacun des principaux programmes de transferts de type monétaire; ii) d'analyser plus efficacement la masse de données concernant ce type de transferts pour mettre en place des dispositifs évolutifs de maîtrise des risques élaborés en tenant compte des données; et iii) de faire preuve d'une extrême vigilance au regard de l'énorme quantité de données numérisées concernant les bénéficiaires dans un environnement de vol des données numériques. De plus, comme dans son rapport annuel de 2017, le Comité a conseillé au PAM de faire appel à des personnes dotées des compétences requises et souligné qu'il était important d'exercer une surveillance accrue et des contrôles appropriés sur les programmes de transferts de type monétaire, sans pour autant compromettre leur rapidité d'exécution ni leur efficacité. Le Comité a également estimé que les diverses plateformes de transferts de type monétaire administrées de manière hétérogène devaient être réaménagées autour de plateformes communes pour améliorer l'efficacité, les contrôles et l'analyse en temps réel des différents programmes.
- c) *Contexte de financement difficile.* Le Comité a noté que, bien que le PAM ait obtenu des contributions record en 2018, le contexte général de financement continuera d'être relativement difficile du fait du grand nombre de situations d'urgence prolongées simultanées de niveau 2 et 3, d'autant que ce nombre risque d'augmenter. De nombreuses initiatives seront nécessaires pour faire face à cette situation. Il faudra notamment: i) plaider davantage en faveur de financements qui soient à la fois souples, inscrits dans la durée et plus prévisibles – en s'appuyant sur la capacité à montrer clairement les résultats et l'impact obtenus grâce aux fonds fournis par les donateurs, comme on tente actuellement de le faire au moyen du nouveau cadre de financement fondé sur les activités et des divers plans stratégiques de pays (PSP); ii) s'employer à mobiliser des ressources à l'échelle locale chaque fois que possible; et iii) s'efforcer d'augmenter de manière substantielle les contributions issues de sources non habituelles, en particulier du secteur privé. Le Comité espère que, sous la conduite de la

nouvelle Sous-Directrice exécutive chargée des partenariats, les initiatives de mobilisation des ressources du secteur privé se développeront sensiblement dans un avenir proche. Bien qu'il ne faille pas s'attendre à ce que ces ressources remplacent à court terme les financements multilatéraux, leur développement peut permettre au PAM, qui en a bien besoin, de se rassurer sur sa capacité de nouer des relations avec le secteur privé – individus, entreprises et fonds.

- d) *Risques de fraude et de corruption.* Le Comité a constaté que les cas signalés de fraude et de corruption ainsi que les montants concernés semblaient peu importants compte tenu de l'ampleur et de l'échelle des opérations du PAM, mais il a aussi observé une nette augmentation de ces malversations ces derniers temps. Deux faits matériels se sont produits en 2018. Le premier s'est déroulé au Yémen, où le PAM a découvert des preuves de détournement de l'aide alimentaire distribuée dans le cadre de l'opération humanitaire, laquelle était ensuite vendue sur le marché libre. Le second a eu lieu dans des camps de réfugiés en Ouganda, où l'enregistrement des bénéficiaires s'est accompagné de fraudes importantes. Dans les deux cas, les fraudes ont été détectées, et des efforts ont été déployés pour atténuer ces risques à l'avenir, mais il n'en demeure pas moins que l'intensification des conflits entraînant l'afflux de réfugiés, conjuguée à la faiblesse des capacités institutionnelles d'un grand nombre de partenaires coopérants, fait que les risques de fraude et de corruption sont plus élevés qu'avant. Le Comité a donc instamment engagé le PAM à réfléchir à ces risques, qui peuvent nuire à la réputation de l'institution. Par ailleurs, le Comité est conscient que ni le PAM ni toute autre organisation humanitaire intervenant dans des zones de crise dangereuses ne peuvent fonctionner en excluant totalement les risques de fraude. Il a toutefois pressé le PAM d'indiquer clairement aux agents sur le terrain que le non-signalement d'activités frauduleuses ne serait toléré en aucun cas. En outre, s'agissant des programmes de transferts de type monétaire, le Comité a invité le PAM à effectuer régulièrement des analyses et des rapprochements de données pour détecter les fraudes.
- e) *Gestion des ONG et des partenaires coopérants.* Le Comité a constaté que plusieurs rapports d'audit interne et d'examen préventif d'intégrité publiés par le Bureau de l'Inspecteur général mettaient en évidence des risques associés aux ONG et aux partenaires coopérants. Parmi ces risques figuraient: le fait que les vérifications d'usage et les évaluations des capacités n'étaient pas conduites de manière systématique; l'insuffisance du suivi et des vérifications ponctuelles; les problèmes liés au non-respect des délais, à la qualité et à la diffusion des rapports sur les distributions, qu'il s'agisse de vivres ou d'espèces (dans le cadre des transferts de type monétaire); et la gestion de la sous-traitance aux ONG. Le Comité confirme qu'il s'agit là de risques graves, et demande instamment au PAM de remédier au plus tôt à ces problèmes en toutes circonstances.
- f) *Perception négative du travail du PAM.* Au cours des 18 derniers mois, des reportages négatifs ont été diffusés dans les médias au sujet des activités du PAM sur le terrain. La poursuite de cette tendance pourrait entraîner une baisse des financements et nuire à la réputation excellente du PAM dans le secteur humanitaire partout dans le monde. Le Comité est d'avis que, même si aucune organisation ne peut éliminer entièrement ce risque, surtout à l'époque actuelle des médias numériques, il est possible de l'atténuer en prenant certaines mesures de manière systématique. Entre autres mesures qu'il serait intéressant d'étudier, on citera: l'amélioration de la communication, en parlant d'une même voix pour le PAM; l'établissement de modèles de réponses faciles à comprendre qui pourraient être diffusés dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et auprès des responsables de programmes particuliers; la mise en place d'une stratégie claire exempte de jargon spécialisé et compréhensible sur l'ensemble des

médias sociaux; et la prise de conscience du fait que les médias préfèrent la reconnaissance rapide d'erreurs involontaires aux réponses officielles tardives.

Audit interne et enquêtes

18. Aux termes du mandat révisé, le Comité d'audit est chargé de donner des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif dans le domaine de l'audit interne. Cela comprend le contrôle de l'efficacité, de la dotation en personnel, des ressources et du bien-fondé des fonctions d'audit interne et d'enquête interne, ainsi que de l'indépendance du Bureau de l'Inspecteur général.
19. Le Bureau de l'Inspecteur général est une entité indépendante de contrôle régie par une charte approuvée par le Directeur exécutif. Il se compose de deux unités: le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes. Les activités et les contributions de ces deux unités ont aidé le Bureau de l'Inspecteur général à formuler son opinion pour l'année 2018. Le Comité a examiné l'opinion émise par le Bureau de l'Inspecteur général, établie à la lumière des résultats des activités d'audit interne, d'inspection, d'enquête et d'assurance.
20. Les activités du Bureau de l'audit interne visant à donner des assurances découlent d'un plan d'audit annuel fondé sur les risques qui est approuvé par le Directeur exécutif après consultation de la haute direction et examen par le Comité d'audit. Pour 2018, l'univers d'audit de ce bureau comprenait 171 unités administratives et processus organisationnels répertoriés. En outre, un ensemble distinct composé de 87 entités, processus et applications définissait l'univers d'audit et de risque relatif aux technologies de l'information. Toutes ces entités sont classées en fonction de la probabilité que les risques détectés se produisent et des conséquences que ces risques peuvent avoir, selon une échelle à trois niveaux suivant que le risque est élevé, modéré ou faible.
21. Sur la base de cette méthodologie et d'un plan de travail révisé qui a consisté à élargir la couverture et à ajouter des missions sur le terrain ainsi que des examens préventifs d'intégrité axés sur la fraude, 27 rapports de contrôle ont été publiés en 2018: i) 20 rapports d'audit interne, ii) 5 rapports d'examen préventif d'intégrité, et iii) 2 rapports des services de conseil. Sur les 20 rapports d'audit interne, 6 portaient sur des thèmes et des processus précis, y compris un examen de suivi, 11 sur des opérations sur le terrain et 3 sur les technologies de l'information. Les cinq examens préventifs d'intégrité étaient consacrés aux indemnités dues au personnel, à la gestion des informations sur les fournisseurs et à la distribution de produits alimentaires au Soudan du Sud ainsi qu'à des questions liées au contexte national à Haïti et au Tchad. Les deux rapports consultatifs portaient sur la chaîne de blocs destinée aux transferts de type monétaire en Jordanie et sur les risques et les contrôles liés aux ONG.
22. Le Comité a constaté que 19 et des 20 rapports d'audit interne publiés en 2018 ont été notés par le Bureau de l'audit interne. Pour trois d'entre eux, l'appréciation formulée était "insatisfaisant", ce qui signifie que les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques n'étaient pas en place ou ne fonctionnaient pas bien. Ces rapports concernaient le domaine de la gestion des actifs au PAM ainsi que les opérations menées en Libye et au Libéria. Pour 16 rapports, l'appréciation "partiellement satisfaisant" a été formulée, ce qui signifie que les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont généralement établis et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations. Ces 16 rapports se répartissaient en deux sous-catégories: i) la première, qui concernait les cas où des améliorations majeures étaient nécessaires, comprenait cinq rapports d'audit portant respectivement sur les opérations menées au Soudan du Sud, le suivi au PAM, le développement et le déploiement du système COMET (l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace), les opérations mises en œuvre en République centrafricaine, et les achats

- de produits alimentaires; et ii) la seconde, qui regroupait les cas dans lesquels certaines améliorations étaient souhaitables, couvrait 11 rapports d'audit.
23. Les principales causes du manque d'efficacité des contrôles internes avancées par le Bureau de l'Inspecteur général étaient les suivantes:
- a) Insuffisance des capacités et des ressources consacrées à la mise en œuvre des contrôles et des procédures, en particulier dans les contextes d'urgence.
 - b) Dispersion relative et relégation au second plan des fonctions essentielles qui fournissent le niveau requis d'appui et de contrôle aux opérations sur le terrain.
 - c) Maturité de la gestion des risques insuffisante pour guider et harmoniser les contrôles et les systèmes au niveau qu'exigent la taille, l'échelle et la portée de l'organisation.
 - d) Utilisation insuffisante des systèmes et des technologies de l'information pour rationaliser, simplifier et automatiser les contrôles, y compris en matière de suivi de la performance, et de prévention et de détection de la fraude.
 - e) Pratiques de suivi et capacités de contrôle parfois insuffisantes dans un certain nombre de régions et de bureaux de pays, ce qui a empêché de répertorier les problèmes, d'en tirer des enseignements et de les atténuer en temps voulu.
 - f) Gestion inadéquate des partenaires coopérants, ce qui constitue un risque considérable qui n'a pas été traité correctement ni reçu l'attention nécessaire.
 - g) Nécessité d'améliorer la gestion des bénéficiaires pour assurer l'intégrité des processus d'aide humanitaire du PAM.
 - h) Défauts d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement, notamment s'agissant du transport terrestre, du prépositionnement, des largages et de la gestion du parc automobile.
 - i) Contrôles relatifs aux transferts de type monétaire, qui devraient être davantage axés sur les technologies de l'information et plus efficaces compte tenu de la taille de ces opérations.
24. Le Comité a noté et accepté ces explications, et engagé instamment la direction à combler dès que possible les lacunes mises en évidence.
25. Le Comité s'est également dit inquiet de l'augmentation du nombre de recommandations d'audit associées à un risque élevé toujours en suspens: il s'agit des mesures que la direction avait accepté de prendre à l'issue d'un rapport d'audit, mais qui n'ont pas encore été appliquées. En 2017, 34 recommandations associées à un risque élevé étaient en suspens. En 2018, toutefois, ce nombre était passé à 44, dont 16 avaient dépassé la date de mise en œuvre convenue d'un commun accord. De façon générale, l'atténuation par le PAM des risques décelés lors des audits semble être plus lente que prévu, 80 mesures correctives ayant enregistré des retards dans leur application. La direction compte mettre en œuvre les mesures d'atténuation sous 214 jours lorsque le risque est élevé et sous 246 jours lorsque le risque est modéré. Or, à la fin de 2018, le Comité a noté avec inquiétude que le délai de mise en œuvre des mesures échues associées à un risque élevé ou modéré dépassait 540 jours en moyenne. Au 31 décembre 2018, par exemple, quatre mesures correctives hautement prioritaires issues de rapports d'audit publiés en 2016, voire avant, étaient encore en suspens. Le Comité a estimé que des retards aussi importants risquaient de nuire à la culture de la performance et à l'efficacité de l'organisation.

26. C'est le Bureau des inspections et des enquêtes qui effectue le travail d'enquête relevant du Bureau de l'Inspecteur général relatif aux allégations de manquements, aux soupçons de fraude et de corruption et aux signalements de violations du Statut et du Règlement du personnel, des politiques et des procédures, y compris dans les domaines de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir et de la discrimination.
27. Le Comité a noté qu'en 2018, le Bureau des inspections et des enquêtes avait ouvert 66 enquêtes et poursuivi le travail relatif à 34 affaires toujours en cours à la fin de 2017, soit 100 cas au total. Sur ce total, 53 enquêtes ont été menées à bien, et 33 rapports ont été publiés sur des cas confirmés: 63 pour cent portaient sur des violations de la politique de lutte contre la fraude et la corruption; 25 pour cent sur des infractions à la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination; 8 pour cent sur des cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles; et les 4 pour cent restants sur des allégations faisant état de détournements des actifs, de conflits d'intérêts et d'autres manquements. Le volume total d'affaires enregistrées a considérablement augmenté, passant de 201 plaintes en 2017 à 402 en 2018. Sur ce total, 220 ont été classées à leur réception, y compris 60 renvois effectués en interne et 8 en provenance de sources extérieures. La majorité des plaintes (152) ont été classées à leur réception parce qu'on ne disposait pas de preuves suffisantes, qu'elles faisaient double emploi avec une plainte existante ou qu'aucune infraction à une politique en vigueur n'était avérée. À la fin de l'année, 82 plaintes enregistrées nécessitaient un examen plus approfondi.
28. Concernant les enquêtes menées par le Bureau des inspections et des enquêtes sur les cas de fraude/de présomption de fraude et les pertes qui en résultent, le Comité a noté deux choses. Premièrement, que le montant, bien qu'important, n'avait pas de réelle conséquence pour le PAM dans son ensemble. Deuxièmement, qu'il s'agissait, tout au plus, des cas connus, et qu'il était parfaitement possible que d'autres fraudes se produisent sans être signalées. Dans ce contexte, le Comité renouvelle son plein soutien en faveur de la politique de tolérance zéro à l'égard du non-signalement de la fraude – ce qui signifie que si une fraude non signalée est découverte, la direction doit prendre des mesures fortes à l'encontre des personnes qui auraient dû la signaler mais ne l'ont pas fait.
29. Le Comité a noté qu'en 2018, le Bureau des inspections et des enquêtes a mené à bien sept enquêtes à la suite d'allégations de harcèlement sexuel concernant des employés du PAM. Cinq de ces allégations étaient fondées, l'une ne l'était pas et la dernière ne concernait pas un cas de harcèlement sexuel mais a révélé un autre manquement de la part du membre du personnel visé. Le Comité a également constaté que le signalement de cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles a nettement augmenté en 2018 grâce aux efforts déployés en interne pour réduire la sous-déclaration de ces affaires. Sur les 36 plaintes pour exploitation et atteintes sexuelles reçues par le Bureau des inspections et des enquêtes, 22 ont été classées ou renvoyées pour d'autres motifs ou à des partenaires extérieurs et 14 étaient toujours en cours d'examen à la fin de l'année.
30. Le budget alloué au Bureau de l'Inspecteur général a augmenté, passant de 7,3 millions de dollars en 2017 à 9,3 millions de dollars en 2018. Sur ce dernier budget, les dépenses effectives se sont élevées à 8,5 millions de dollars, la différence tenant principalement aux retards entre le recrutement de personnel supplémentaire et son intégration. Le Comité a noté que cette augmentation budgétaire a permis au Bureau de l'Inspecteur général de faire passer son effectif de 34 personnes en 2017 à 40 personnes en 2018, et le nombre d'administrateurs au sein de cet effectif de 29 à 35.

31. Bien que le Comité constate une amélioration de la dotation en personnel du Bureau de l'Inspecteur général, il souligne qu'il faudrait envisager de nouvelles augmentations du budget et des effectifs pour 2019 et 2020. Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence de niveau 2 et 3, de la croissance exponentielle des transferts de type monétaire, des responsabilités découlant de la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et de la politique de lutte contre la fraude et la corruption ainsi que des relatives insuffisances constatées au niveau de la maturité de la gestion des risques et des contrôles internes par rapport à la taille et à l'échelle du PAM, le Comité ne peut que s'attendre à un développement des activités d'audit et d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général dans les années à venir. Il conseille donc au Conseil d'administration et au Directeur exécutif d'augmenter en conséquence le budget du Bureau de l'Inspecteur général dans les deux prochaines années – afin qu'un organe aussi vital pour le PAM ne soit pas gêné dans ses activités en raison de contraintes budgétaires.
32. Le Comité a formulé des avis concernant le plan d'assurance annuel pour 2019 à l'intention du Directeur exécutif, plan que celui-ci a ensuite approuvé.

Contrôle de la trésorerie et des placements

33. Le Comité a reçu des informations sur la performance de la gestion des placements du PAM. Les activités de gestion des placements ont été déclarées conformes aux politiques et à la tolérance au risque du PAM. Le Comité a constaté que le PAM recourait aux services de Standard Chartered uniquement en sa qualité de banque commerciale, et non à des fins de placements.

États financiers

34. La version provisoire des états financiers annuels a été présentée au Comité. Aucune inexactitude significative ne lui a été signalée. Sur la base des informations présentées, l'Auditeur externe formulera une opinion sans réserve.
35. Pour la deuxième année consécutive, les recettes du PAM ont atteint un niveau record, principalement dû à l'augmentation des fonds versés par les donateurs. Le Comité a également constaté que les dépenses avaient atteint un niveau record au cours de la même période. Les états financiers indiquent toutefois un excédent élevé en 2018, lié essentiellement aux fonds non dépensés dans le cadre des opérations au Yémen et dans de l'intervention régionale en faveur des réfugiés syriens. Le Comité a recommandé d'expliquer l'excédent en des termes clairs pour éviter une éventuelle incompréhension des parties prenantes, en particulier des membres du Conseil d'administration et des donateurs. De fait, malgré ce net excédent, les opérations du PAM continuent de se heurter à des déficits de financement dans de nombreux pays.
36. Le Comité a souligné la complexité de l'état V, qui tient à la combinaison de budgets axés sur les besoins (souhaitables) et des fonds effectivement reçus et dépensés. Le Comité a préconisé d'ajouter une note de bas de page pour expliquer l'emploi, au PAM, du terme "budget final" dans la colonne 2 de l'état.

Comptabilité

37. La direction et l'Auditeur externe ont assuré au Comité que les états financiers avaient été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).
38. Le Comité continue de suivre l'évolution des processus liés à la feuille de route intégrée. La direction a confirmé qu'à compter du 1^{er} janvier 2019, tous les pays devaient utiliser le nouveau système, qui avait été mis en œuvre avec succès sans interrompre les opérations du PAM. La feuille de route intégrée a modifié la culture du PAM, et encouragé une approche

plus globale de la programmation. Il reste des points à améliorer, car certains éléments ont été complexifiés inutilement, ce qui a limité la marge de manœuvre des bureaux de pays. La feuille de route intégrée est précieuse pour le PAM à divers titres: pour l'établissement des budgets, la prise de décisions de l'encadrement, la planification, l'appropriation des activités par les pays et l'amélioration du rapport coût-efficacité. L'étendue des données disponibles s'est considérablement élargie. Cela étant, il y a un compromis à trouver entre la satisfaction des exigences des donateurs concernant les données et l'alourdissement des procédures administratives pour les bureaux de pays. Le portail des données des PSP est en cours d'expérimentation. Les délégations de pouvoirs doivent être réexaminées, car le système actuel n'est pas suffisamment souple pour répondre aux besoins opérationnels du PAM.

Audit externe

39. L'année 2018 est la troisième du contrat d'audit externe conclu entre le PAM et la Cour des comptes de la France pour une durée de six ans. L'Auditeur externe a non seulement examiné les états financiers annuels du PAM, mais a aussi mené des audits de performance en 2018 portant sur les budgets de portefeuille de pays et la structure des coûts des PSP ainsi que sur la prévention, la détection et la répression de la fraude. Plusieurs recommandations ont été formulées.
40. Concernant la prévention et la détection de la fraude, le PAM doit sensibiliser davantage ses parties prenantes internes et externes (membres du personnel, consultants, fournisseurs, partenaires coopérants) à ce sujet. À l'issue des audits de performance, il a été recommandé de développer la formation, surtout sur le terrain, et de renforcer les contrôles internes. Une attention particulière a été portée aux moyens de détection susceptibles d'être renforcés par les fonctions de gestion des risques.
41. S'agissant de l'audit de performance des PSP et des budgets de portefeuille de pays correspondants, l'Auditeur externe a confirmé que la mise en place de ces budgets était maîtrisée, mais qu'un travail de simplification était nécessaire. Le grand nombre de catégories d'activités nuit à la lisibilité et à l'exploitabilité des données agrégées. L'Auditeur externe a indiqué que la transparence supplémentaire fournie par la structure des budgets de portefeuille de pays n'avait pas entraîné d'augmentation des contributions sans affectation particulière. Les rapports d'audit seront soumis au Conseil à sa session annuelle de 2018.

Valeurs et éthique

42. Depuis le 1^{er} mars 2018, date de publication de la nouvelle circulaire du Directeur exécutif, le PAM a fait beaucoup de progrès pour montrer la priorité qu'il accorde à la lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, notamment à travers la révision récente de la politique en la matière, la mise sur pied, à la fin de 2017, d'un comité directeur interdivisions et la création sur ce même sujet, en mai 2018, d'un groupe de travail conjoint réunissant la direction et le Conseil d'administration du PAM.
43. Si les cadres d'action et de contrôle jettent les bases du travail à entreprendre, le défi réside dans leur application pour amener un changement de culture. Ce changement, basé sur la confiance et l'encadrement par l'exemple, nécessite du temps.
44. Le Comité a souligné que la communication interne sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination était aussi, voire plus, importante que la communication externe. Les membres du personnel doivent non seulement recevoir une formation à la mise en œuvre des politiques correspondantes, mais aussi comprendre comment les affaires signalées sont traitées. La diffusion d'informations sur les mesures disciplinaires prises en a été un exemple.

45. Lors de l'enquête mondiale menée auprès du personnel en avril 2018, 18 pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient subi des actes de harcèlement au travail, et 48 pour cent qu'elles avaient le sentiment de pouvoir témoigner en toute sécurité. La politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités n'a pas fourni de protection à ces derniers avant qu'ils subissent des actes de représailles sous une forme ou sous une autre. Le Comité a invité la direction à réviser cette politique à l'aune des meilleures pratiques adoptées par d'autres organismes internationaux.
46. Le Comité a accueilli favorablement l'approche suivie par la Division des ressources humaines consistant à mener des sessions de sensibilisation en présentiel sur les normes de conduite et la protection contre les comportements abusifs. En mars 2019, 2 220 personnes en avaient bénéficié. Le Bureau de la déontologie peut mettre à profit les ressources de la Division des ressources humaines pour sensibiliser le personnel et impulser un changement de culture.
47. L'augmentation du nombre de cas signalés est un signe encourageant de la compréhension des politiques par les membres du personnel. Le PAM a augmenté les fonds pour faire face à cette évolution.
48. Les cas de comportement abusif et d'exploitation et d'atteintes sexuelles continuent d'être traités en priorité, et aucun cas n'est resté en suspens pendant plus de 12 mois.
49. Le groupe de travail conjoint sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination a démarré ses activités lentement du fait des difficultés rencontrées pour trouver des disponibilités dans le calendrier des nombreux membres le composant. Le Comité a accueilli avec satisfaction la création de sous-groupes pour faciliter la tenue de réunions plus fréquentes en 2019.

Allégations d'irrégularités

50. Le Comité a constaté une amélioration des procédures de rapport sur les questions disciplinaires, qui se traduit par une plus grande transparence quant à la nature des affaires, aux résultats des enquêtes et à la diligence avec laquelle elles sont menées.

Perspectives et indications supplémentaires

51. Le Comité souhaite faire trois observations supplémentaires. La première porte sur les technologies de l'information et la transformation numérique dont le PAM a besoin, la deuxième sur l'intégration plus étroite des bureaux régionaux avec le Siège, et la troisième sur le processus de consultation et la procédure régulière.
52. Concernant les technologies de l'information et la transformation numérique, le Comité estime qu'il s'agit d'une initiative très importante, qui exige qu'on y prête toute l'attention nécessaire et qui doit être pleinement mise en œuvre dans les 12 à 18 prochains mois. Le Comité croit comprendre qu'un budget suffisant a été prévu pour cette transformation. Il préconise en outre vivement de faire appel aux personnes les plus qualifiées, ayant une connaissance approfondie des technologies de l'information et de l'organisation du PAM, pour superviser et gérer ce programme majeur. Compte tenu de sa taille, de sa portée et de son échelle, le PAM doit rapidement devenir une organisation numérique à la pointe du progrès. À cet égard, le Comité souligne qu'il faut prêter toute l'attention voulue au sujet pour que les changements nécessaires puissent être mis en œuvre malgré des délais serrés.

53. S'agissant de l'organigramme et des bureaux régionaux, le PAM fonctionne conformément aux nouvelles directives du système des Nations Unies qui sont entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Ces directives ont introduit des modifications importantes concernant la fonction et la relation des directeurs de pays et des responsables des bureaux régionaux vis-à-vis des nouveaux coordonnateurs résidents nommés par l'Organisation des Nations Unies. Dans un environnement en pleine évolution, le Comité recommande de mettre en place un encadrement expérimenté, dirigé *in fine* par le Directeur exécutif, pour gérer les différents aspects de cette transition.
54. Au cours de la période considérée, le Comité a observé une vive inquiétude quant aux restructurations proposées. Dans les organisations regroupant plusieurs membres, ces points sont particulièrement délicats et doivent être dûment motivés et décidés de manière concertée. Le Comité recommande de suivre la procédure régulière pour traiter des questions sensibles de ce type.

ANNEXE I**Règlement intérieur du Comité d'audit
du Programme alimentaire mondial**

Pouvoirs: article 27 du mandat du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial (ci-après le "Comité"), tel qu'approuvé par le Conseil d'administration le 15 novembre 2011 et révisé en juin 2017.

- 27) Conformément au présent mandat, le Comité d'audit peut établir son propre règlement intérieur afin d'aider ses membres à s'acquitter de leurs responsabilités. Le règlement intérieur du Comité d'audit est communiqué au Conseil d'administration et au Directeur exécutif pour information.

Article 1: Élaboration et examen des articles du règlement intérieur et consultations y afférentes

- 1.1 Le Comité d'audit détermine si un article du règlement intérieur est nécessaire, le rédige le cas échéant, et le transmet au Conseil d'administration et au Directeur exécutif pour consultation.
- 1.2 Le règlement intérieur est limité au minimum nécessaire.
- 1.3 Les consultations portent sur l'examen des interrogations quant à la compatibilité de l'article en question avec le mandat ainsi que la façon dont cet article contribue – dans le souci de l'efficacité et l'efficacités – à la mission du PAM et au rôle du Comité d'audit, de manière à renforcer les procédures du PAM en matière de gouvernance, de risque, de contrôle et de conformité. Comme l'indique le mandat, il s'agit notamment "d'assurer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, des fonctions de gestion des risques, d'audit et de contrôle et des procédures de gouvernance" du PAM. Sauf circonstances exceptionnelles, la période de consultation dure au moins un mois.
- 1.4 À l'issue de cette période, le Comité d'audit peut adopter officiellement l'article – avec toutes les modifications jugées appropriées – à la prochaine réunion ordinaire programmée.
- 1.5 Tous les ans, le secrétariat du Comité d'audit inscrit à l'ordre du jour un examen de tous les articles de son règlement intérieur – en plus du mandat – pour s'assurer qu'ils restent pertinents et en adéquation avec les besoins du PAM et du Comité.

Article 2: Nomination du président

- 2.1 Pour garantir son indépendance, le Comité d'audit s'attache à ce que sa présidence soit assurée en permanence, de manière à ce que le président puisse organiser ses travaux et s'exprimer en son nom. Les membres du Comité reconnaissent qu'en l'absence d'un président, l'indépendance du Comité et sa capacité de fonctionner sont affaiblies.
- 2.2 Le président est sélectionné conformément à l'article 23 du mandat.
- 2.3 En cas de vacance du président survenant entre deux réunions en raison de la démission du membre qui assure la présidence ou de l'expiration de son mandat, un président par intérim est désigné par les autres membres du Comité et fait fonction de président jusqu'à ce que le Comité se réunisse et choisisse un nouveau président.

- 2.4 Si le président n'est pas en mesure d'assister aux réunions demandées avec la direction ou le Bureau du Conseil d'administration, ou à d'autres manifestations officielles, il doit, en concertation avec les membres du Comité, désigner l'un d'eux pour représenter le Comité à sa place et avec les mêmes prérogatives que lui.

Article 3: Observation des opérations du PAM

- 3.1 Le Comité d'audit est convaincu que, pour assurer leurs fonctions au mieux, ses membres doivent observer les opérations du PAM en dehors des réunions formelles du Comité, conformément aux pouvoirs conférés à l'article 4 du mandat.
- 4) Le Comité d'audit dispose des pouvoirs nécessaires pour exercer ses responsabilités, y compris en ce qui concerne l'accès aux informations, aux archives, aux installations et au personnel du PAM.
- 3.2 Le but des missions d'observation est d'étayer les commentaires et les conclusions du Comité d'audit concernant les procédures du PAM en matière de gouvernance, de risque, de contrôle et de conformité.
- 3.3 L'observation peut prendre diverses formes: visites de bureaux régionaux ou de bureaux de pays du PAM, visites de bureaux de partenaires ou de sites d'opérations, présence à des réunions du personnel du PAM et à des consultations, accompagnement d'auditeurs internes lors de leurs missions, ou présence à d'autres manifestations ou activités concernant la réalisation de l'objectif des missions d'observation.
- 3.4 Les éléments à prendre en considération pour déterminer l'opportunité d'une mission d'observation sont notamment les suivants, sans que cette liste soit limitative:
- l'impact sur les opérations du PAM, y compris, mais sans s'y limiter, la capacité à prendre en charge les membres du Comité sur le terrain ou sur des lieux de réunion, les répercussions que leur présence est susceptible d'entraîner sur un dialogue normal et ouvert entre membres du personnel et la capacité à coordonner les aspects logistiques et le transport;
 - la sûreté et la sécurité des membres du Comité;
 - les besoins en matière de soins de santé, les restrictions sanitaires et les vaccinations;
 - les besoins linguistiques;
 - l'identification, au PAM ou chez le partenaire, du responsable qui accueillera la mission d'observation, et la concertation avec la personne en question;
 - le coût global des activités d'observation, y compris les dépenses de transport, de subsistance et d'appui;
 - la représentativité géographique et opérationnelle du site à visiter par rapport à l'ensemble des opérations du PAM;
 - les nouveaux programmes et les nouvelles initiatives du PAM;
 - les domaines d'intérêt prioritaires des membres du Comité d'audit, tels que les systèmes technologiques, les ressources humaines, les achats, la logistique, les opérations des partenaires, etc.;

- les audits ou les évaluations récentes ou en cours, ou les autres activités de contrôle du bureau ou du programme;
 - les informations que le Comité d'audit espère retirer pour étayer ses recommandations et son rapport annuel;
 - le nombre et le calendrier des missions d'observation au cours d'une année donnée.
- 3.5 Les missions d'observation nécessitent l'approbation du Directeur exécutif, d'une personne désignée par lui ou du Bureau du Conseil d'administration.
- 3.6 Le choix et la programmation des missions d'observation se font en concertation avec le Directeur exécutif ou la personne qu'il a désignée.
- 3.7 Le secrétariat du Comité d'audit fait en sorte qu'à l'issue de toute mission d'observation, un examen des faits observés soit inscrit à l'ordre du jour du Comité. Le Comité examine les informations relevées durant la mission d'observation ainsi que les enseignements tirés au sujet de l'efficacité et de l'efficience de la mission d'observation. Ces informations sont utilisées pour:
- mieux cerner les points à ajouter à l'ordre du jour du Comité d'audit et éclairer les recommandations et le rapport annuel de celui-ci;
 - apporter des éléments concernant la nature, la programmation, l'efficience et l'efficacité d'observations futures.
- 3.8 Le Comité d'audit note les principaux éléments relevés lors de toutes ses missions d'observation dans le rapport annuel qu'il présente au Conseil d'administration.

Article 4: Déclaration d'indépendance et état des intérêts financiers

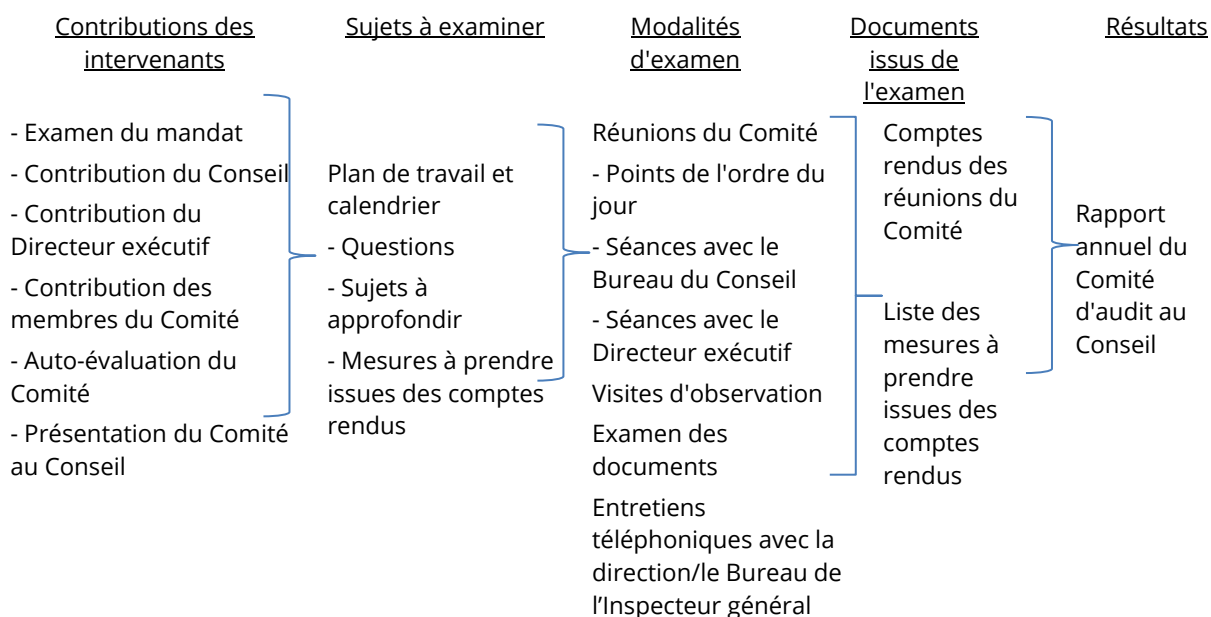
- 4.1 Le secrétariat du Comité d'audit veille à ce que tous les membres du Comité d'audit soient invités tous les ans à déclarer par écrit leur indépendance, leurs intérêts financiers et leur adhésion aux règles de confidentialité conformément aux articles suivants du mandat du Comité:
- 14) Le rôle du Comité d'audit étant de fournir des avis objectifs, ses membres veillent à rester indépendants du Secrétariat du PAM et du Conseil d'administration, et évitent toute situation susceptible de créer un conflit d'intérêts réel ou supposé.
 - 17) Les membres du Comité d'audit signent tous les ans une déclaration d'indépendance et un état de leurs intérêts financiers qu'ils soumettent au Président du Conseil d'administration selon une procédure établie par le Comité d'audit dans son règlement intérieur.
 - 31) Tous les documents et informations confidentiels soumis au Comité d'audit ou obtenus par ce dernier restent confidentiels à moins qu'il n'en soit décidé autrement. Les membres du Comité d'audit acceptent cette obligation par écrit au moment de leur nomination.
- 4.2 Cette déclaration, établie conformément au texte joint à l'appendice A du règlement intérieur du Comité d'audit, est collectée par le secrétariat du Comité et soumise au Président du Conseil d'administration, et une copie est transmise au Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation.

Article 5: Approbation des comptes rendus

- 5.1 Le mandat du Comité d'audit précise que les réunions du Comité ne peuvent avoir lieu à distance que dans des cas exceptionnels. (voir le paragraphe 26).
- 5.2 Afin d'accélérer la distribution des comptes rendus officiels du Comité d'audit avant la réunion suivante du Comité, il convient d'établir une procédure permettant d'approuver formellement les comptes rendus en dehors des réunions auxquelles les membres participent en personne; en l'absence d'une telle procédure, les comptes rendus ne peuvent être adoptés formellement qu'à la réunion suivante.
- 5.3 En conséquence, en application des dispositions du paragraphe 26 du mandat du Comité qui stipulent que, sous réserve de l'approbation du Président du Conseil d'administration et du Directeur exécutif du PAM, les réunions peuvent avoir lieu à distance, et des dispositions du paragraphe 27 prévoyant que le Comité d'audit peut établir son propre règlement intérieur, le Comité peut demander au Secrétariat du Conseil d'administration de transmettre la version finale des comptes rendus aux membres du Comité par courrier électronique en les invitant à lui faire parvenir leur vote d'approbation par courrier électronique. Conformément aux dispositions du paragraphe 28 du mandat du Comité, les comptes rendus sont approuvés à la majorité des membres ayant participé aux réunions faisant l'objet des comptes rendus.

Article 6: Plan de travail du Comité d'audit

- 6.1 Conformément aux souhaits du Bureau du Conseil d'administration, le Comité d'audit suit un plan de travail établi avec l'assistance du Secrétariat du Conseil.
- 6.2 Le Plan de travail comprend trois documents complémentaires:
- Un plan de travail du Comité d'audit établi en fonction de son mandat ainsi que des sujets intéressant le Comité et s'inscrivant dans le cadre des obligations stipulées dans son mandat;
 - Une liste de mesures à prendre figurant en annexe des comptes rendus de réunion du Comité d'audit;
 - Le rapport annuel du Comité d'audit présenté au Conseil d'administration.
- 6.3 Le Comité d'audit élabore son plan de travail à partir des contributions de différentes parties prenantes, établit un ordre du jour rationnel pour ses réunions et apporte sa contribution au Conseil d'administration; à cet effet, il procède comme suit:



Article 7: Contrôle du Bureau de l'Inspecteur général

- 7.1 Conformément aux dispositions de son mandat, le Comité donne des avis sur l'exercice de la fonction d'audit interne et des fonctions de l'Inspecteur général. Il s'efforce d'appréhender la culture et l'environnement de travail d'ensemble au sein du Bureau de l'Inspecteur général, dans la mesure voulue pour un organe n'exerçant pas de fonctions de décision ou une entité de contrôle. Pour s'acquitter de cette mission, le Comité procède notamment comme décrit ci-après.
- 7.2 Le Comité tient des réunions périodiques privées et individuelles avec l'Inspecteur général et ses adjoints chargés du Bureau de l'audit interne et du Bureau des inspections et des enquêtes. Il encourage également la direction du Bureau de l'Inspecteur général à autoriser les responsables et les chefs de mission du Bureau à lui présenter directement leurs travaux, le cas échéant.
- 7.3 Dès lors que le PAM entreprend des enquêtes sur la mobilisation des employés ou toute autre évaluation de la culture organisationnelle, les résultats concernant le Bureau de l'Inspecteur général sont présentés au Comité, de même que les informations permettant de resituer ces résultats dans leur contexte.
- 7.4 Les résultats des enquêtes d'évaluation que le Bureau de l'Inspecteur général mène auprès des clients au terme de chaque mission sont communiqués au Comité. Le Bureau de l'Inspecteur général informe le Comité des raisons pour lesquelles il ne mène pas d'évaluation, si tel est le cas.
- 7.5 Le Comité se renseigne périodiquement auprès de la direction concernant l'exercice des fonctions d'Inspecteur général et toute préoccupation quant à son comportement ou à l'exercice global de la fonction d'Inspecteur général. La direction fait part au Comité dans les meilleurs délais de toute préoccupation à cet égard.

**Appendice A du règlement intérieur du Comité d'audit
du Programme alimentaire mondial**

Déclaration d'indépendance et état des intérêts financiers

Article 17 du mandat du Comité d'audit: Les membres du Comité d'audit signent tous les ans une déclaration d'indépendance et un état de leurs intérêts financiers qu'ils soumettent au Président du Conseil d'administration selon une procédure établie par le Comité d'audit dans son règlement intérieur.

Je soussigné ____, membre du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial, déclare que, à ma connaissance:

- Je n'occupe pas de fonctions au sein de sociétés entretenant une relation commerciale avec le PAM.
- Je ne participe pas, et n'entends pas participer, à des activités qui pourraient compromettre, ou sembler compromettre, mon indépendance dans l'exercice de mes fonctions en qualité de membre du Comité d'audit.
- Je n'ai pas d'intérêt financier qui pourrait compromettre, ou sembler compromettre, mon indépendance dans l'exercice de mes fonctions en qualité de membre du Comité d'audit.
- Je confirme que je reconnais avoir la responsabilité de préserver, dans toute la mesure de mes possibilités, la confidentialité des documents qui me sont communiqués dans le cadre de mon activité au sein du Comité d'audit.
- J'exerce mes fonctions à titre personnel et ne demande ni n'accepte d'instructions eu égard à mon activité au sein du Comité d'audit de la part de toute instance ou de toute autre autorité faisant partie du PAM ou extérieure à celui-ci.

(Informations supplémentaires dont je souhaite faire état – facultatif)

Signature: _____

Date: _____

ANNEXE II**Composition du Comité d'audit**

- M. Suresh Kana, ressortissant sud-africain. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- Mme Elaine June Cheung (ZHANG Qiling), ressortissante chinoise. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- M. Omkar Goswami, ressortissant indien. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- Mme Agnieszka Slomka-Golebiowska, ressortissante polonaise. Son mandat a débuté le 30 juillet 2017 et s'achèvera le 29 juillet 2020.
- M. Pedro Guazo, ressortissant mexicain. Son mandat a débuté le 30 juillet 2017 et s'achèvera le 29 juillet 2020. Il a démissionné du Comité d'audit avec effet au 9 septembre 2018.
- M. Roberts Samels, ressortissant canadien. Son mandat a débuté le 1^{er} mars 2019 et s'achèvera le 28 février 2022.

ANNEXE III

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT AVRIL 2018 - MARS 2019			
	JUILLET 2018	DÉCEMBRE 2018	MARS 2019
Séance à huis clos avec le Bureau du Conseil d'administration	√	√	√
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif	√		√
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint	√	√	√
Séance à huis clos avec l'Inspecteur général	√	√	√
Opérations	√	√	√
Questions intéressant l'évaluation	√	√	
Comité des placements			√
Questions intéressant le contrôle:			
- Audit externe	√	√	√
- Audit interne	√	√	√
États financiers			√
Comptabilité			√
Gestion de la performance et des risques	√	√	√
Questions intéressant les ressources humaines	√	√	√
Contrôle interne	√	√	√
Questions éthiques	√	√	√
Questions juridiques			√
Allégations d'irrégularités	√	√	√
Questions financières et budgétaires	√	√	√

ANNEXE IV

Résumé de la visite sur le terrain du Président du Comité d'audit au Zimbabwe

- *Date de la visite:* 4 octobre 2018-7 octobre 2018
- *Zone visitée:* Harare (bureau principal) et district de Masvingo
- *Objet principal de la visite:* Observer la mise en œuvre du plan stratégique de pays
- *Principal contact au Zimbabwe:* M. Eddie Rowe, Directeur de pays
- *Résumé général du PSP:* Le budget total du PSP Zimbabwe (2017-2021) s'élève à 255 millions de dollars, affectés aux activités suivantes:

Accès aux personnes en situation d'insécurité alimentaire (assistance pendant la période de soudure, appui aux réfugiés)	123 millions de dollars
Fin de la malnutrition	14 millions de dollars
Productivité et revenus des petits exploitants agricoles	7 millions de dollars
Systèmes alimentaires durables (création et remise en état d'actifs, renforcement des capacités au service de l'amélioration de la résilience)	95 millions de dollars
Renforcement des capacités	11 millions de dollars
Renforcement des partenariats mondiaux	5 millions de dollars
Total	255 millions de dollars

Activités :

- J'ai rencontré le directeur de pays et son équipe d'encadrement pour leur expliquer le but de ma visite et la fonction du Comité d'audit.
- J'ai rencontré M. Bishow Parajuli, le Coordonnateur résident des Nations Unies.
- J'ai rencontré le partenaire coopérant local, le Neshuro Mwenzi Development Training Centre, et les autorités du district de Mwenzi.
- Je me suis rendu sur les sites suivants:
 - Parc et jardin de Rumwanjiva, Mwenezi, secteur 6 [site où sont menées des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A)]
 - Parc et jardin de Chebani (site 3A)
 - Parc, jardin et aire protection des zones humides de Njovo, Masvingo, secteur 18 (site d'un programme intégré en faveur de la résilience)
 - Parc, étang d'élevage et jardin de Chebvute (site d'un programme intégré en faveur de la résilience)
- Je me suis entretenu avec les communautés des sites mentionnés ci-dessus.

- J'ai visité l'entrepôt où sont stockés les produits alimentaires à distribuer aux bénéficiaires pendant la période de soudure.
- J'ai rencontré l'administrateur de la province et l'administrateur du district.
- À la fin de ma visite, j'ai rencontré le directeur de pays, l'équipe d'encadrement et l'ensemble du personnel pour leur exposer de nouveau le but de ma venue et la fonction du Comité d'audit du PAM, et leur faire part de mes observations.

Observations:

- Le directeur de pays et l'équipe de pays sont déterminés, motivés et enthousiastes à l'idée de mener à bien le PSP.
- Les relations entre le coordonnateur résident et le directeur de pays sont respectueuses.
- Les échanges entre le directeur de pays et les communautés sont constructifs et positifs, et les relations observées sont bonnes.
- Les autorités de district soutiennent et apprécient les activités du PAM.
- Les actifs créés semblent apporter des changements concrets pour les communautés.
- Les communautés semblent accepter de prendre la responsabilité des actifs créés.
- Les mécanismes de contrôle mis en place par les communautés semblent efficaces pour préserver les actifs et en tirer des avantages de manière durable.
- La problématique femmes-hommes est très bien prise en compte dans les projets.
- L'entrepôt est très propre, organisé et géré par un personnel qualifié.
- Le programme général de la visite établi par le directeur de pays était bien pensé.
- Je suis reparti avec un sentiment favorable concernant le PSP, sa mise en œuvre et son impact sur les communautés locales.

Suresh Kana
Président du Comité d'audit

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays