



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

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-sixième session

7-9 juin 2021

**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 et Directeur du
Bureau du Directeur exécutif
Programme alimentaire mondial
Courriel: gresham.barrett@wfp.org

M. Manoj Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du
Département de la gestion des ressources et
Directeur financier
Programme alimentaire mondial
Courriel: manoj.juneja@wfp.org

Les documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org

NF660/f

RÉSUMÉ

- Le présent document expose les observations du Directeur exécutif à propos du document intitulé «Rapport annuel de l'Inspectrice générale». Il porte sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement du Bureau de l'Inspecteur général et de ses deux unités, à savoir le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes.
- Le Directeur exécutif accorde une grande importance au rapport annuel émanant du Bureau de l'Inspecteur général, qui apporte des éclairages et recense les domaines de risques, ce qui est particulièrement précieux en ces temps difficiles.
- La Note du Directeur exécutif doit être lue en parallèle avec le rapport intitulé «Examen de la gestion des points importants en matière de risque et de contrôle – 2020» (ci-après dénommé Examen de la gestion), dans lequel sont présentés de manière détaillée les constats découlant du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et les conclusions exposées dans les documents de contrôle. L'Examen de la gestion expose brièvement les problèmes importants signalés en matière de risque et de contrôle interne ainsi que les mesures que prend l'institution pour y remédier.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner le document intitulé «Note du Directeur exécutif sur le Rapport annuel de l'Inspectrice générale», et à l'entériner en vue de sa présentation pour examen au Conseil d'administration du PAM.

Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM d'approuver le projet de décision figurant dans le 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, 21-25 juin 2021

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 20 mai 2021

WFP/EB.A/2021/6-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 expose les observations du Directeur exécutif à propos du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspectrice générale"¹. Il porte sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement du Bureau de l'Inspecteur général et de ses deux unités, à savoir le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes.
2. Le Directeur exécutif accorde une grande importance au rapport annuel émanant du Bureau de l'Inspecteur général, qui apporte des éclairages et recense les domaines de risques, ce qui est particulièrement précieux en ces temps difficiles.
3. La Note du Directeur exécutif doit être lue en parallèle avec le rapport intitulé "Examen de la gestion des points importants en matière de risque et de contrôle – 2020"² (ci-après dénommé Examen de la gestion), dans lequel sont présentés de manière détaillée les constats découlant du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et les conclusions exposées dans les documents de contrôle. L'Examen de la gestion expose brièvement les problèmes importants signalés en matière de risque et de contrôle interne ainsi que les mesures que prend l'institution pour y remédier.

¹ WFP/EB.A/2021/6-D/1.

² WFP/EB.A/2021/6-E/1.

Coordonnateurs responsables:

M. G. Barrett
Chef de Cabinet et Directeur du
Bureau du Directeur exécutif
tél: 06 6513-2009

M. M. Juneja
Directeur financier et
Sous-Directeur exécutif
chargé du Département de la gestion des ressources
tél: 06 6513-2885

Déclaration d'assurance

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 en 2020, qui serait susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM. Face aux problèmes posés par l'apparition de la pandémie de COVID-19 et à la nécessité pour le PAM de s'adapter rapidement au télétravail, cette conclusion est rassurante car elle confirme la solidité et la résilience du système de contrôle interne.
5. Le Directeur exécutif prend acte des améliorations à apporter dans plusieurs domaines et réaffirme son adhésion pleine et entière aux exigences de responsabilité et de transparence dans l'utilisation des ressources et la gestion des risques. Le PAM fait preuve d'une vigilance constante afin de respecter ses engagements envers les populations auxquelles il vient en aide et de garantir à ses parties prenantes des processus et un suivi solides dans tous les aspects de ses activités. Le Directeur exécutif continue d'appuyer la stratégie d'audit interne élaborée par le PAM en 2015, y compris les nouveaux éléments examinés à la fin de 2020; cette stratégie est conforme aux objectifs stratégiques du PAM et privilégie les 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 2020.

Déclaration d'indépendance

7. Le Directeur exécutif note avec satisfaction que le Bureau de l'Inspecteur général a confirmé 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, ni aucun autre problème, n'avait eu de répercussion sur l'indépendance des activités de contrôle ou sur l'impartialité de l'opinion formulée.

Observations générales

8. Comme bien d'autres aspects des opérations du PAM, les activités du Bureau de l'Inspecteur général se sont elles aussi ressenties de la pandémie de COVID-19, et le nombre des audits effectués sur le terrain a nettement fléchi par rapport à 2019. Le Directeur exécutif se félicite des efforts consentis par le Bureau de l'Inspecteur général pour trouver des moyens de poursuivre à distance les travaux visant à donner des assurances, tout en contribuant à fournir des assurances en temps réel concernant un certain nombre d'activités.
9. Dans l'ensemble, le Directeur exécutif prend note de l'étroite collaboration établie dans le cadre des enquêtes menées, en particulier avec les partenaires coopérants et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'il ressort du rapport annuel. Le rapport fait également référence au travail mené par la Division de la gestion globale des risques dans le cadre du projet relatif aux assurances données par la direction, grâce auquel le PAM a pu procéder à une autoévaluation interne des contrôles dans le contexte des restrictions liées à la pandémie de COVID-19.
10. Compte tenu de l'alourdissement de la charge de travail du Bureau de l'Inspecteur général, notamment de celle du Bureau des inspections et des enquêtes, des crédits supplémentaires ont été alloués au Bureau en 2020 et de nouveaux enquêteurs ont été recrutés. Le budget avait déjà été augmenté en 2019 et la hausse des allocations budgétaires pour 2020 s'inscrit dans le cadre de l'engagement constant du PAM en faveur du principe de tolérance zéro en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination³. Le PAM continuera d'investir afin d'assurer que les plaintes reçues font l'objet d'un traitement rapide, mais néanmoins approfondi.

³ Circulaire du Directeur exécutif datée du 1^{er} mars 2018 (OED2018/007).

11. Grâce à l'attention accrue qui a été portée au règlement des problèmes mis en évidence à la faveur des audits, concernant en particulier les mesures convenues dont la date d'application était dépassée, le Directeur exécutif est heureux de constater une nette amélioration dans la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue des audits internes et le classement des dossiers correspondants. Ainsi que l'a souligné l'Inspectrice générale, le nombre de mesures en instance à la fin de 2020 était à son plus bas niveau depuis 2013, de même que celui des mesures décidées pour donner suite aux recommandations issues du contrôle externe, dont le nombre avait pourtant augmenté.
12. Le Directeur exécutif prend note avec satisfaction des observations formulées par l'Inspectrice générale au paragraphe 28 de son rapport, dont il ressort que les compétences de base du PAM demeurent solides et lui permettent de s'acquitter de son mandat efficacement. La capacité d'adaptation de l'institution face aux incidences de la pandémie de COVID-19 a été soulignée et le Directeur exécutif tient à saluer tous les bureaux du PAM qui y ont contribué concrètement.
13. Une grande importance continue d'être accordée, à l'échelle de l'ensemble du PAM, à une meilleure sensibilisation à la problématique femmes-hommes et au renforcement de la parité, et plusieurs initiatives ont été lancées dans ce but par l'intermédiaire du Département chargé de la culture organisationnelle récemment créé. Le Directeur exécutif prend note des observations positives énoncées au paragraphe 44 du rapport, concernant le degré de prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les opérations du PAM ayant fait l'objet d'un audit, mais il convient néanmoins de la nécessité d'accélérer les efforts dans certains domaines.

Vue d'ensemble des activités du Bureau de l'audit interne

14. En raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, le Bureau de l'audit interne a dû annuler 11 des 15 vérifications sur le terrain prévues en 2020. Néanmoins, il a pu mener à bien 13 missions d'audit ainsi qu'un large éventail de vérifications en temps réel destinées à donner des assurances, dont certaines étaient en lien avec la riposte à la COVID-19. Le Directeur exécutif note que la plupart des audits annulés ont été reprogrammés pour 2021.
15. Le Directeur exécutif prend note des principaux domaines de risque recensés en 2020 et constate que, si pour certaines des thématiques mises en évidence dans le rapport du Bureau de l'Inspecteur général, comme celle de la gestion des bénéficiaires, il s'agit de problèmes récurrents, des progrès ont néanmoins été accomplis au regard de tous les risques recensés. L'une des mesures prises a été, par exemple, le recrutement de la responsable de la protection des données, qui a pris ses fonctions à la mi-mars, ce qui permettra au PAM de renforcer ses politiques et ses dispositifs dans ce domaine. L'institution reconnaît que la gestion des bénéficiaires continue d'exiger beaucoup d'efforts, et les constats des audits internes et externes seront mis à profit pour examiner cette question dans une optique plus globale. De même, le PAM répond aux inquiétudes relatives à la planification des effectifs par des initiatives globales pilotées par le Département chargé de la culture organisationnelle, qui a été créé en 2020 et placé sous la direction d'une nouvelle Sous-Directrice exécutive, dans le prolongement de l'action engagée en janvier 2020 avec la nomination de la Conseillère principale. À la suite d'intenses consultations, le Département s'emploie maintenant à élaborer une politique en matière de personnel ainsi qu'un nouveau cadre de gestion des effectifs.
16. On trouvera de plus amples détails sur les problèmes recensés et les mesures prises pour y remédier dans l'Examen de la gestion ainsi que dans les réponses de la direction qui sont élaborées, après chaque audit, par la division ou le bureau responsable, puis publiés sur le site web public du PAM⁴, conformément à la Politique en matière de communication des rapports concernant le contrôle⁵ approuvée par le Conseil d'administration.
17. Le rapport annuel met en évidence une nette amélioration de la situation, puisque aucun des audits effectués en 2020 n'a donné lieu à l'appréciation "insuffisant"; dans la grande majorité des cas, l'appréciation a été "partiellement satisfaisant – quelques améliorations requises".

⁴ Page web des rapports d'audit et d'inspection.

⁵ WFP/EB.2/2012/4-A/1.

18. Pendant la période considérée, la direction a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives visant à consolider ces avancées, à savoir:
- **Hiérarchisation des priorités.** Un travail de hiérarchisation des priorités a été effectué au début de 2020, lorsque les incidences potentielles de la pandémie de COVID-19 sont devenues évidentes. Face aux 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 déterminer lesquelles étaient prioritaires afin que les bureaux puissent se concentrer sur l'application de celles qui étaient jugées essentielles, selon un calendrier bien établi.
 - **Suivi systématique.** Tirant parti de la dynamique créée par l'attention que le Directeur exécutif a portée à ce domaine d'activité au cours du second semestre de 2019 et au début de 2020, le Bureau du Directeur exécutif, en étroite collaboration avec le Bureau de l'audit interne, continue de suivre les progrès accomplis et d'émettre de fréquents rappels au sujet des mesures convenues à l'issue des audits.
 - Conformément à la réponse de la direction au rapport de 2019, des points sur les recommandations issues des activités de contrôle, y compris les audits et les évaluations, sont présentés au Comité chargé de la supervision et des politiques, qui a plus particulièrement pour mission de les examiner.
 - **Cycle révisé d'élaboration des assurances du Directeur exécutif.** En 2019, le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif⁶ (anciennement dénommé "déclaration d'assurance") a fait l'objet d'une révision en profondeur visant à en assurer l'applicabilité et à permettre la couverture de l'ensemble des questions relatives au contrôle, tout en misant sur l'automatisation et la rationalisation du questionnaire afin de faciliter la tâche des personnes chargées d'y répondre. Au cours de l'année 2020, les procédures d'approbation ont été simplifiées et le nombre des questions est passé de 64 à 50, ce qui a permis de les préciser tout en réduisant les délais de réponse d'environ 25 pour cent.
 - **Vérification des contrôles internes.** Reconnaissant que l'année 2020 s'était caractérisée par des défis exceptionnels et des difficultés sans précédent dus aux restrictions liées à la pandémie de COVID-19, à la mi-octobre 2020, le Directeur exécutif a lancé le projet relatif aux assurances données par la direction (2020), visant à assurer la communication, selon un calendrier resserré, d'informations concernant les contrôles effectués sur le terrain, pour lui-même comme pour les parties prenantes. Le projet consistait à recueillir auprès de tous les bureaux régionaux et de 34 bureaux de pays à risque élevé des informations sur la mise en œuvre de 89 contrôles clés dans huit domaines fonctionnels. Dans leurs autoévaluations, les bureaux de terrain ont indiqué que, dans près de 90 pour cent des cas, les contrôles clés à appliquer en 2020 avaient été intégralement mis en œuvre et que les documents attestant de leur conformité étaient disponibles. Le projet a également permis de donner une vue d'ensemble des outils d'autoévaluation et du processus de normalisation en matière de contrôle.

Mesures convenues à l'issue des audits

19. Comme indiqué plus haut, contrairement aux années précédentes, le nombre des mesures convenues à l'issue des audits internes a nettement diminué. En 2019, 85 nouvelles recommandations portant sur des risques majeurs avaient été adressées au PAM, soit près de trois fois plus qu'en 2018, contre seulement 56 en 2020. Certes, cette baisse est principalement due à la diminution du nombre d'audits effectués en cours d'année ainsi qu'à la priorité donnée aux rapports à vocation consultative, mais le rapport annuel constate néanmoins une évolution positive à cet égard. Cette diminution tient aussi à la plus grande attention portée à cette question et aux efforts déployés par la direction pour suivre de près l'application des mesures dans les bureaux concernés aux fins de leur classement.
20. Le nombre de mesures convenues en instance ou dont la date d'application est dépassée a fortement diminué. Le Directeur exécutif adresse ses félicitations à tous les bureaux du PAM pour leur diligence et l'attention systématique qu'ils ont accordée à ces questions en dépit des 17 interventions d'urgence de haut niveau qu'il a fallu mener de front pendant l'année et malgré l'évolution rapide des modalités opérationnelles face à la pandémie de COVID-19.

⁶ On trouvera davantage de détails dans le document intitulé "Examen de la gestion des points importants en matière de risque et de contrôle – 2020" (WFP/EB.A/2021/6-E/1.).

21. Compte tenu des résultats positifs obtenus au cours de l'année 2020 et au début de 2021 – au 10 mai 2021 on comptait 28 mesures convenues dont la date d'application était dépassée, contre 105 l'année précédente, à la même date –, le Directeur exécutif s'engage à continuer de suivre de près ces questions afin de répondre sans relâche aux exigences de responsabilité et de transparence.
22. Dans son rapport, l'Inspectrice générale indique que, tous services confondus, le retard d'application des mesures convenues par rapport au calendrier d'exécution initialement prévu est en moyenne de 24 jours. Toutefois, il convient de noter que ce constat fait suite au travail de hiérarchisation des priorités effectué en 2020.
23. À partir de 2021, le Bureau de l'audit interne recommencera à présenter directement au Comité chargé de la supervision et des politiques et au Comité d'audit, et cela à raison de trois fois par an, une mise à jour concernant les recommandations portant sur des risques majeurs.
24. L'accroissement des ressources allouées au Bureau de l'Inspecteur général permet d'élargir le périmètre des audits et des enquêtes, conformément au ferme engagement du PAM à cet égard. Un certain nombre de bureaux ont du mal à prendre en compte les recommandations issues des audits et à y donner suite car ils ne disposent pas de capacités suffisantes, pour des raisons diverses, mais le Directeur exécutif s'attend néanmoins à ce que les services concernés s'attèlent en priorité aux activités visant à donner des assurances et qu'ils travaillent en étroite collaboration avec le Bureau de l'audit interne lors des audits afin que les indications et recommandations formulées soient claires et assorties d'un calendrier d'exécution précis.

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

25. Le Directeur exécutif souligne avec satisfaction que le PAM continue de renforcer sa politique de tolérance zéro face à l'inaction en matière de fraude, de corruption et d'exploitation sexuelle et d'atteintes sexuelles, ainsi que pour toutes les formes de harcèlement au travail, y compris le harcèlement sexuel.
26. La culture organisationnelle, ainsi que tout acte qui contrevient à ses principes, bénéficie d'une attention prioritaire depuis l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018 et l'examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM, mené en 2019. Le Directeur exécutif est conscient qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine; néanmoins, il se félicite des progrès importants qui ont été accomplis en 2020. Parmi les aspects particulièrement importants, méritent d'être mentionnées la création, à l'automne, du nouveau Département chargé de la culture organisationnelle, dans le sillage de la nomination de la Conseillère principale pour la culture organisationnelle en janvier 2020, ainsi que la prise de conscience grandissante de l'importance de ces enjeux. La mise en œuvre du Plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination⁷ est un axe essentiel de l'activité de ce nouveau département. Un rapport d'étape a été présenté au Conseil d'administration en 2020⁸.
27. Le nombre de plaintes reçues par le Bureau des inspections et des enquêtes a fortement augmenté ces dernières années (2017: 186; 2018: 368; 2019: 584; 2020: 616), exigeant l'allocation de ressources supplémentaires. En dépit du surcroît de ressources, chaque enquêteur est maintenant appelé à traiter environ 14 affaires, contre 6,5 en 2017. Face à l'alourdissement de la charge de travail, le Bureau des inspections et des enquêtes a mis en place de nouvelles procédures opératoires: l'équipe chargée d'enregistrer les plaintes a été renforcée, et les plaintes sont désormais hiérarchisées, la priorité étant donnée aux allégations de violence sexuelle, de harcèlement sexuel ou de fraude non négligeable. Par ailleurs, le PAM s'efforce de mettre en place d'autres mécanismes de règlement des différends permettant de chercher à résoudre les conflits au travail de manière rapide, efficace et selon une approche non accusatoire.

⁷ Le Plan d'action détaillé aborde les problèmes qui se posent à l'échelle de l'institution dans six domaines essentiels: réaffirmation des valeurs, rôle de l'encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication.

⁸ WFP/EB.2/2020/10-A: Rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination.

28. Le Directeur exécutif salue le travail accompli par le Bureau des inspections et des enquêtes pour renforcer les procédures, ainsi que l'intensification de la collaboration avec les partenaires coopérants et d'autres organismes des Nations Unies.
29. Le PAM continue d'investir dans son dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. D'après le rapport annuel, environ la moitié des cas signalés au Bureau des inspections et des enquêtes ont trait à la fraude ou à la corruption. En juin 2020, le PAM a lancé son tout premier manuel pour la prévention de la fraude et de la corruption, qui expose les bonnes pratiques en matière de prévention des fraudes et d'évaluation des risques, accompagnées d'informations sur les mécanismes de fraude et les signaux d'alerte. Ce manuel a été élaboré en concertation avec les unités compétentes. Sachant qu'il est nécessaire que les partenaires coopérants connaissent mieux les procédures du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption, des directives ont été publiées à cet effet au début de 2020. Une version actualisée de la politique de lutte contre la fraude et la corruption devrait être approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2021.