



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 et onzième session**

**Rome, 29 - 31 mai 2018**

**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. Rehan Asad**  
Chef de cabinet

[rehan.asad@wfp.org](mailto:rehan.asad@wfp.org)

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

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

**Programme alimentaire mondial**

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



### RÉSUMÉ

- Le présent document contient les observations du Directeur exécutif sur le Rapport annuel de l'Inspectrice générale. Il expose les mesures prises pour donner suite aux points soulevés dans le rapport, et comporte des observations sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement de son Bureau.
- Le Directeur exécutif se félicite de la conclusion générale indiquant qu'à la lumière des activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports en 2017, le Bureau de l'Inspecteur général n'a constaté aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques susceptible de compromettre sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.

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

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

### Projet d'avis

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



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 18–22 juin 2018

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 18 mai 2018	WFP/EB.A/2018/6-F/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>).

---

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

### Introduction

1. Le présent document contient les observations du Directeur exécutif au sujet du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspectrice générale"<sup>1</sup>. Il porte sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement de son Bureau et les mesures à prendre pour donner suite aux problèmes soulevés dans le rapport y sont brièvement décrites.
2. Les observations ci-après renvoient à des paragraphes et sections spécifiques du rapport.

### Mesures et observations

#### Déclaration d'assurance – Opinion

3. Le Directeur exécutif se félicite de la conclusion générale du rapport exposée dans le paragraphe 7, selon laquelle le Bureau de l'Inspecteur général n'a détecté aucune défaillance notable des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques en place au PAM qui soit susceptible de compromettre sérieusement la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Dans sa conception du PAM, le Directeur exécutif considère que la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources et la gestion des risques sont deux facteurs importants pour tous ceux auxquels le PAM vient en aide, et primordiaux pour les donateurs. Bien que certaines pratiques demandent à être améliorées, le Directeur exécutif continue d'appuyer sa stratégie d'audit interne arrêtée par le PAM pour 2016-2020, qui est conforme aux Objectifs stratégiques du PAM et centrée sur des pratiques de gestion du risque préventives. Il se félicite aussi

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2018/6-F/1.

---

#### Coordonnateurs responsables:

M. R. Assad  
Chef de cabinet  
tél. 066513-2009

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

d'annoncer que le PAM a alloué 1,3 million de dollars É.-U. au Bureau de l'Inspecteur général en 2018, ce qui lui permet d'intensifier l'action qu'il mène en vue d'accroître l'efficacité des opérations du PAM et de venir en aide à ceux qui en ont le plus besoin dans le respect de leur dignité et de leur intégrité.

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

4. Le Directeur exécutif se félicite que le Bureau de l'Inspecteur général ait confirmé au paragraphe 12 du rapport qu'il travaillait en toute indépendance, sans aucune interférence de la direction dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, et qu'aucune pénurie de ressources ni aucun autre problème n'avaient eu de répercussion sur l'indépendance des activités de supervision ou sur l'impartialité de la déclaration d'assurance.

### **Audit interne et conseil; résultats d'audit et domaines à améliorer**

5. Le Directeur exécutif note 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. Prenant note de la recommandation dans laquelle le Bureau de l'Inspecteur général préconise de renforcer la gestion globale des risques, il se félicite des appréciations positives qui se dégagent globalement des missions d'audit réalisées en 2017: aucun des bilans tirés n'a été considéré comme insatisfaisant et les résultats concernant les opérations d'urgence menées au Nigéria, en Somalie et au Yémen traduisent une amélioration.
6. Le Directeur exécutif se félicite que le Bureau de l'audit interne ait apporté des conseils et un appui au Comité des produits, des transports et des assurances.

### **Principaux problèmes détectés en 2017 et champ des activités d'assurance prévues pour 2018**

7. Le Directeur exécutif prend note des principaux domaines de risques recensés en 2017 ainsi que des nouveaux risques détectés pour 2018 et fait état des progrès accomplis:
  - *Mise en œuvre de la feuille de route intégrée:* En coopération avec ses partenaires, le PAM s'est lancé dans un projet ambitieux afin de se conformer au Programme de développement durable à l'horizon 2030 grâce à la conception et la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Dans le cadre du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies et des nouveaux modes d'action qui ont été définis, le PAM continue d'étoffer les moyens consacrés à la feuille de route intégrée et de procéder aux modifications nécessaires de la structure organisationnelle. Des ressources financières et humaines sont allouées pour renforcer les mécanismes de responsabilisation et de contrôle et pour faciliter la mise en place de processus de gestion des changements plus efficaces. Toutefois, des efforts sont encore nécessaires pour normaliser et rationaliser les processus et mener à bien le passage au nouveau cadre financier.
  - *Transferts de type monétaire:* Grâce à l'avantage concurrentiel dont il dispose s'agissant des chaînes d'approvisionnement et à sa large présence sur le terrain, le PAM est désormais numéro un mondial pour l'utilisation des transferts de type monétaire dans le cadre des interventions humanitaires. En 2017, ces transferts ont permis de fournir 1,4 milliard de dollars à 19,2 millions de personnes réparties dans 61 pays et ont représenté plus de 30 pour cent de la valeur totale des transferts opérés par le PAM. S'il est nécessaire de perfectionner le dispositif à mesure que les modalités de transfert et les contours de la structure de gouvernance se précisent, par rapport aux années précédentes, le PAM a mis en place des cadres de contrôle rigoureux accompagnés d'outils; il a aussi renforcé notablement sa capacité et celle de ses partenaires en matière de programmes de transferts de type monétaire. La nomination d'un coordonnateur mondial des transferts de type monétaire, qui relève du Chef de

cabinet, démontre l'importance accordée à la gestion de ces transferts, qui constitue une priorité institutionnelle.

- *Gestion des données relatives aux bénéficiaires:* Le système SCOPE est la principale plateforme numérique du PAM permettant la prise en charge de la gestion des bénéficiaires et des transferts. En 2017, le système a été mis en place dans 51 pays où le PAM intervient. On s'emploie à accélérer l'adoption du système SCOPE et à en faire une plateforme numérique commune prenant en charge toutes les modalités de transfert. Dans toutes les régions, les capacités au niveau international et national dans le domaine des technologies de l'information nécessaires pour que les bureaux de pays puissent utiliser SCOPE ont été mises en place. Le PAM a entrepris de renforcer la structure de gouvernance et d'appropriation des processus, notamment en élaborant des orientations et des directives plus cohérentes à cet égard. Globalement, grâce au plan de gestion et à des allocations de ressources extrabudgétaires, le PAM a amélioré la concordance entre ses priorités et engagements institutionnels et les allocations de ressources.
- *Lacunes dans la planification des effectifs et dans leur alignement sur les priorités du PAM:* Il est essentiel que le personnel du PAM possède les compétences voulues. Les lacunes recensées en 2016 sont demeurées un sujet de préoccupation de premier plan en 2017, en particulier du point de vue de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Le PAM a alloué des moyens supplémentaires à la Division des ressources humaines pour qu'elle soit en mesure d'aider les bureaux de pays à adapter leur structure organisationnelle et leurs effectifs aux exigences découlant des nouveaux plans stratégiques de pays. Le Directeur exécutif se félicite de pouvoir annoncer que le PAM poursuit les efforts entrepris pour améliorer la gestion des effectifs moyennant la constitution d'un vivier international de talents et l'évaluation des compétences des hauts responsables. Toutefois, la mise en place d'une planification et d'une gestion à long terme volontariste de l'ensemble des effectifs fait encore défaut; la modernisation des systèmes informatiques nécessaires pour disposer des données et des analyses requises est en cours, ce qui se traduit notamment par la mise en service d'un outil de planification de la relève. En 2018-2019, les capacités de la Division des ressources humaines seront étoffées afin de renforcer de manière significative la planification des effectifs.
- *Division des technologies de l'information:* Le PAM s'emploie à opérer une mutation numérique à l'échelle de l'institution dans le but d'obtenir les améliorations voulues pour que les décisions reposent davantage sur des données et soient prises en temps réel; cela lui permettra de s'affirmer comme chef de file, à l'échelle mondiale, de l'utilisation et de la gestion de données numériques au service de l'action humanitaire et des activités de développement. Le PAM continuera de s'attacher à la maîtrise d'enjeux essentiels tels que la gestion des données, la cybersécurité et le perfectionnement de SCOPE en tant que plateforme numérique interorganisations. Le PAM a investi des ressources non négligeables dans ces domaines en 2017 et plusieurs projets novateurs sont en cours pour améliorer la production d'indicateurs automatisés et, au-delà, pour renforcer l'environnement de contrôle auquel il est procédé à l'échelle institutionnelle.
- *Gestion globale des risques et contrôles internes:* Faisant écho au surcroît d'attention porté à ce domaine, une Division de la gestion globale des risques a été créée en 2017; cette division, qui est dirigée par un responsable du contrôle des risques, a pour mission d'accélérer l'action menée au titre de l'amélioration de la gestion globale des risques, des contrôles internes et de l'établissement des rapports d'assurance, mais aussi de piloter la mise en œuvre de la politique de gestion des risques, du cadre de contrôle interne et de l'analyse intégrée des conclusions des activités de supervision, ainsi que

d'apporter la touche finale aux procédures de gestion des activités de lutte contre la fraude. L'actualisation de la politique de gestion globale des risques et de la déclaration relative à l'appétence pour le risque (incluant des niveaux et seuils de tolérance) sont en cours et les documents mis à jour seront présentés au Conseil d'administration pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.

- *Lacunes dans la définition des responsabilités et des rôles de la direction en matière de supervision:* Les activités de supervision menées au PAM ont pour effet de renforcer l'obligation de rendre des comptes et la transparence et contribuent à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace afin de venir en aide aux populations les plus vulnérables. En 2018, le PAM procède à l'examen des rôles et responsabilités des bureaux régionaux et des services du Siège à l'égard des orientations stratégiques, des fonctions de contrôle et de l'appui technique aux bureaux de pays. Les résultats de cette étude permettront de préciser les rôles et les responsabilités et de renforcer les capacités au niveau régional et local.
- *Gestion des organisations non gouvernementales (ONG):* Le Département des partenariats et de la gouvernance du PAM, considérant que les ONG sont des partenaires à part entière dans la lutte contre la faim, plutôt que de simples exécutants, s'emploie à améliorer les critères de sélection des partenaires ainsi que la gestion de la performance et de la gouvernance des ONG dans le but d'atteindre les objectifs définis dans le Programme 2030, en coopération avec les partenaires du PAM. Afin de renforcer encore ces partenariats opérationnels cruciaux, la responsabilité de la gestion des ONG a été assignée au Département des services concernant les opérations en 2018 et des directives enrichies ont été publiées à l'intention des bureaux de pays en janvier 2018.
- *Achats:* Des ressources financières supplémentaires ont été nécessaires pour régler la plupart des problèmes recensés dans le rapport d'audit de 2016 sur les achats de biens et de services<sup>2</sup> – nécessité de préciser les rôles et responsabilités en matière de pratiques et de processus d'achat à l'échelle du PAM, de revoir les niveaux de délégation de pouvoir pour les achats et d'améliorer les processus relatifs aux fournisseurs. Grâce à l'utilisation de fonds à vocation institutionnelle débloqués en 2018, la mise en œuvre des principales mesures préconisées dans ce rapport et restées en instance a été engagée et devrait s'achever d'ici à la fin de l'année.

### **Mesures convenues à l'issue des audits**

8. Le Directeur exécutif souligne avec satisfaction les progrès constants réalisés dans la mise en œuvre des mesures prises pour faire face aux situations présentant un risque modéré ou élevé qui avaient été détectées dans les audits internes, ce qui se traduit notamment par la diminution, depuis 2016, du nombre de mesures en instance qui concernent des domaines présentant un risque élevé. Toutefois, il demeure encore possible de réduire les délais et gagner en efficacité afin d'améliorer les suites données aux recommandations formulées dans les rapports d'audit. Le Directeur exécutif se concentre sur les quatre mesures hautement prioritaires encore en suspens qu'il faudra appliquer en 2018 et rend hommage au rôle joué par l'Inspectrice générale, qui aide la direction à appliquer en temps voulu les mesures convenues.

---

<sup>2</sup> Bureau de l'Inspecteur général: *Internal Audit of WFP's Procurement of Goods and Services*. Rome (2016). <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp285084.pdf>.

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

9. Le Directeur exécutif se félicite de pouvoir indiquer que le PAM poursuit le renforcement de la politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, de la corruption, de l'exploitation et des atteintes sexuelles ainsi qu'à l'égard de toutes les formes de harcèlement, notamment sexuel, sur le lieu de travail. Conformément à la politique révisée en la matière, la prescription qui s'appliquait aux signalements de cas de harcèlement – sous toutes ses formes, notamment sexuel – a été abolie, ce qui permet aux employés actuels comme aux anciens employés de signaler des faits survenus dans le passé. La nouvelle politique permet également au Bureau de l'Inspecteur général d'enquêter sur des faits rapportés de façon anonyme et sur des soupçons de comportement abusif même lorsqu'aucune victime ne se présente spontanément.
10. Dans son rapport annuel, le Bureau de l'Inspecteur général insiste sur la démarche volontariste et préventive qui a été adoptée au PAM s'agissant de la détection des risques de fraude et de corruption, en particulier lorsque des fournisseurs, des partenaires coopérants et des membres du personnel du PAM sont impliqués.
11. Le Directeur exécutif accueille avec satisfaction les conclusions de l'examen externe de la qualité portant sur la fonction d'enquête du Bureau des inspections et des enquêtes, qui confirment la grande qualité des rapports établis par le Bureau et sa détermination à obtenir des résultats; le Corps commun d'inspection considère pour sa part que certaines des pratiques du Bureau des inspections et des enquêtes sont optimales et méritent d'être citées en exemple et adoptées à l'échelle du système des Nations Unies. Les activités du Bureau de l'Inspecteur général font l'objet d'un examen régulier par des évaluateurs externes de l'assurance qualité afin de s'assurer que les normes les plus exigeantes sont appliquées.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

ONG	organisation non gouvernementale
SCOPE	plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts