

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 3–6 juin 2013**

# RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2013/6-E/1**  
19 avril 2013  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT ANNUEL DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL DU PAM

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Inspecteur général et  
Directeur, OIG\*: M. D. Johnson tél.: 066513-3161

Chargée des inspections, OIGI\*\*: Mme J. de Groot tél.: 066513-3082

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

\* Bureau des services de contrôle

\*\* Bureau des inspections et des enquêtes

## RÉSUMÉ

Conformément au paragraphe 2) b) viii) de l'article VI du Statut du PAM, l'Inspecteur général présente au Conseil d'administration, pour examen, son rapport annuel, qui couvre la période allant de janvier à décembre 2012. Ce rapport présente l'opinion générale des services de contrôle sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place par le Programme alimentaire mondial et donne une vue d'ensemble des activités du Bureau des services de contrôle.

## PROJET DE DÉCISION\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspecteur général du PAM" (WFP/EB.A/2013/6-E/1) et constate que les activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports n'ont révélé aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques en place au PAM qui aurait pu nuire à la réalisation des objectifs du Programme.

Le Conseil encourage la direction à tirer parti des possibilités d'amélioration qui sont mises en lumière dans le présent rapport.

---

\* 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.

## A. GÉNÉRALITÉS

1. Le Bureau des services de contrôle, qui a été établi par la Directrice exécutive en vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, est régi par une charte approuvée par la Directrice exécutive. Cette charte, qui a été actualisée en mars 2012, constitue une annexe au Règlement financier et a été communiquée au Conseil d'administration sous la cote WFP/EB.A/2013/6-I/1.
2. Le Bureau des services de contrôle remplit ses fonctions d'audit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes, et ses fonctions d'enquête conformément aux Principes et aux lignes directrices uniformes en matière d'enquête approuvées par la Conférence des enquêteurs internationaux. Le Directeur du Bureau des services de contrôle est à la fois Administrateur de l'audit et Inspecteur général.
3. Le Directeur du Bureau des services de contrôle soumet tous les rapports d'audit interne, d'inspection et d'enquête à la Directrice exécutive. Dans sa version révisée, approuvée par le Conseil, la politique concernant la communication des rapports prévoit la publication des rapports d'audit interne et d'inspection sur un site Web public. Le Directeur du Bureau des services de contrôle soumet également des rapports trimestriels à la Directrice exécutive et au Comité d'audit, et présente son rapport annuel au Conseil d'administration.
4. Le présent rapport expose l'opinion générale des services de contrôle sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place par le PAM, et donne une vue d'ensemble des activités du Bureau de l'Inspecteur général, du Bureau de l'audit interne et du Bureau des inspections et des enquêtes.
5. En 2012, il n'y a eu aucune interférence de la part de la direction dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, et il n'y a pas eu non plus de pénurie de ressources ni d'autre problème qui aurait été susceptible de compromettre l'indépendance des activités de contrôle ou des assurances données.

## B. GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES AU PAM – OPINION GÉNÉRALE DES SERVICES DE CONTRÔLE

### Introduction

6. Les activités menées par le Bureau des services de contrôle aident l'Inspecteur général à exprimer une opinion au sujet des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques du PAM, dans laquelle il précise si ceux-ci donnent des assurances raisonnables quant à la réalisation des objectifs du Programme. En 2012, comme lors des années précédentes, les activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports n'ont révélé aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques en place au PAM qui pourrait nuire à la réalisation des objectifs de celui-ci. Les activités de contrôle ont permis d'établir qu'un dispositif de contrôles essentiels suffisant pour atteindre les objectifs est en place, mais que le cadre de contrôle pourrait être renforcé. L'annexe I reproduit le texte intégral de l'opinion de l'Inspecteur général pour 2012.
7. Outre qu'il dirige le Bureau des services de contrôle, l'Inspecteur général donne des avis à la direction sur des questions spécifiques, notamment par le biais de sa participation à

divers comités internes. La section C offre une vue d'ensemble des activités du Bureau de l'Inspecteur général.

8. En 2012, le Bureau de l'audit interne a continué d'aider la direction en recensant les possibilités d'améliorer le contrôle interne, la gouvernance et la gestion des risques, en concevant des solutions pratiques et en adoptant le cadre de contrôle interne. Les audits ont permis d'examiner le processus d'élaboration de la déclaration d'assurance, qui étaye la déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne, et donné lieu à des recommandations concernant des améliorations à apporter, qui ont été suivies au moment d'élaborer les déclarations d'assurance de 2012. Les recommandations relatives aux procédures à suivre en cas de situation d'urgence majeure coordonnée au niveau central ont mis en lumière d'importantes améliorations de la gestion des situations d'urgence. La section D donne une vue d'ensemble des activités du Bureau de l'audit interne.
9. Le simple fait que le Bureau des inspections et des enquêtes existe peut dissuader certains de se livrer à des pratiques répréhensibles. Son travail permet de régler immédiatement des problèmes liés aux agissements de membres du personnel ou à la compréhension et à l'application des moyens de contrôle dans les bureaux de pays ou les unités du Siège. Il contribue en outre à réduire au maximum les risques, voire à les éliminer, et à maîtriser les coûts. La section E offre une vue d'ensemble des activités du Bureau des inspections et des enquêtes.

### **Améliorations apportées**

10. Dans son rapport de l'année passée, l'Inspecteur général mettait en évidence plusieurs points susceptibles d'être améliorés. Les activités de contrôle menées en 2012 ont permis de constater des améliorations au niveau de la gouvernance et des systèmes de contrôle interne au PAM:
  - l'exercice consistant à définir une nouvelle structure organisationnelle et à l'adapter à la mission du PAM a contribué à orienter la création, la consolidation et la nouvelle affectation des entités administratives;
  - le cadre en place au PAM pour la gestion des situations d'urgence majeures coordonnées au niveau central a été renforcé, ce qui a permis de préciser la chaîne hiérarchique pour la prise de décisions et les rôles de la direction à différents niveaux;
  - des mesures ont été prises pour rendre plus transparents la sélection et le recrutement des administrateurs dans le cadre du processus de réaffectation;
  - le respect du système de gestion de la performance du PAM a été accru;
  - les bureaux de pays ont été sensibilisés au fait qu'ils devaient améliorer leur processus de recrutement de personnel externe dans les situations d'urgence;
  - des orientations concernant la mise au point d'applications informatiques et la gestion des projets connexes ont été diffusées, et des travaux préparatoires ont été menés en vue d'améliorer la gestion des utilisateurs et des rôles dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS);
  - le module mondial d'action groupée chargé de la sécurité alimentaire a examiné les problèmes existants au niveau de la coordination interorganisations dans certaines situations d'urgence complexes, et il a contribué à institutionnaliser l'appui apporté à l'intégration des opérations du PAM dans la phase de relèvement.
11. Les bonnes pratiques observées dans le cadre des activités de contrôle menées en 2012 sont présentées au paragraphe 44.

## Autres améliorations possibles

12. Ces cinq dernières années, d'importants changements ont été apportés au système de contrôle en place au PAM; d'autres améliorations sont cependant possibles.
13. En effet, si nombre des possibilités d'amélioration évoquées dans le rapport de 2011 ont été exploitées, certaines doivent encore l'être, comme celle concernant le renforcement de la gouvernance au PAM grâce à l'actualisation de la stratégie relative aux technologies de l'information et des communications (TIC) et l'approbation de celle-ci (qui prendra alors un caractère officiel), et au renforcement de la gouvernance de la fonction d'auto-assurance du PAM; à l'amélioration de l'organisation et de la gestion internes, qui passe par le parachèvement et l'officialisation de la définition de la délégation de pouvoirs; et l'amélioration de la gestion des ressources humaines au moyen d'une formation d'orientation obligatoire pour les nouvelles recrues.
14. *Renforcement du cadre juridique.* Le cadre juridique en place pour la fonction de contrôle (article 12.1 du Règlement financier) est antérieur à la création du Conseil d'administration, qui remonte à 1996. Depuis lors, la fonction de contrôle au PAM a évolué, avec notamment: l'ajout d'une disposition, au titre des pouvoirs et fonctions du Conseil d'administration, concernant le rapport annuel de l'Inspecteur général; l'établissement d'un Comité d'audit; et la définition du mandat et du processus de désignation du Directeur du Bureau des services de contrôle. Compte tenu de ces évolutions et du rôle de la fonction de contrôle au PAM, l'heure est venue d'envisager de consacrer un chapitre des dispositions réglementaires au cadre de la fonction de contrôle, y compris le Bureau des services de contrôle et le Comité d'audit.
15. *Amélioration du processus de justice interne du PAM et prise en compte de la perception selon laquelle le PAM n'applique pas assez rigoureusement le principe de la tolérance zéro.* La communauté des Nations Unies reconnaît que le niveau de professionnalisme de la fonction d'enquête au PAM est très élevé. Cependant, pour faire en sorte que les enquêtes soient utiles, il faut prendre en considération les suites qui leur sont données.
16. Certains membres du personnel ont le sentiment que bien que le PAM ait déclaré avoir adopté une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude et des abus, les mesures qu'il prend dans ce domaine sont insuffisantes. Le personnel ne sera disposé à signaler des cas de fraude ou d'abus que s'il estime que ses plaintes seront prises au sérieux, non seulement par le Bureau des inspections et des enquêtes, mais aussi par le PAM dans son ensemble. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette impression que le PAM ne s'attaque pas sérieusement aux problèmes de la fraude et des abus.
17. Lorsqu'il est saisi d'une plainte, le Bureau des inspections et des enquêtes s'efforce de mener son enquête dans un délai de six mois, conformément à l'objectif fixé lors de la réforme du système de justice interne des Nations Unies; en revanche, aucun délai de ce type n'a été fixé pour la procédure qui fait suite à une enquête. La direction devrait conserver le pouvoir d'accepter ou de rejeter les conclusions et les recommandations d'une enquête, mais la prise de décisions pourrait être accélérée si l'on donnait plus de moyens aux bureaux chargés d'examiner les rapports d'enquête et de conseiller la direction. Communiquer régulièrement des informations en retour au Bureau des inspections et des enquêtes afin que les enseignements tirés viennent améliorer la méthode d'élaboration des rapports d'enquête et leur qualité, pourrait aussi accélérer le processus d'examen.

18. Le Bureau des services de contrôle est d'avis que le PAM devrait tenir compte, au moment de décider d'imposer ou non une sanction, du risque connexe pour sa réputation ainsi que de l'impact potentiel sur le moral du personnel. Il n'est pas juste pour les membres du personnel qui signalent une faute avérée et pour ceux qui fournissent un témoignage, au PAM ou en dehors, qu'aucune mesure ne soit prise à l'encontre des fautifs. Le type et le degré de sanction devraient certes être proportionnels à la gravité de la faute commise et s'inscrire dans le cadre juridique en vigueur, mais il faudrait aussi, dans l'intérêt du PAM, prendre en compte l'impact qu'aurait l'absence de mesures sur le moral du personnel et la réputation du Programme. Il pourrait être utile de consulter l'Inspecteur général, en sa qualité de membre du Groupe de haut niveau chargé de la gestion, au moment de prendre une sanction.
19. Dans le cadre de la procédure régulière, le PAM devrait reconnaître que des affaires peuvent être perdues pour des questions de procédure. Il ne devrait pas adopter une approche consistant à vouloir éviter à tout prix de perdre. Si, malgré tous ses efforts, le PAM est débouté par le tribunal de l'Organisation internationale du Travail ou le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, il devrait prendre acte du fait que les dossiers de ces tribunaux sont publics et peuvent être consultés par tous les membres du personnel. Même si une affaire est perdue à cause d'un vice de procédure, les motifs ayant conduit la direction à décider d'imposer des sanctions seront rendus publics. L'Intranet du PAM pourrait comporter un lien vers les jugements des tribunaux.
20. On trouvera au paragraphe 45 un récapitulatif des domaines appelant des améliorations, établi à partir des activités de contrôle menées en 2012.

## C. VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DU BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE

21. Le Bureau des services de contrôle fournit des services d'audit interne, d'enquête, d'inspection et de conseil, comme indiqué au tableau 1. Son travail porte sur l'ensemble des systèmes, processus, opérations et activités relevant du PAM.

TABLEAU 1: ACTIVITÉS DU BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE						
Année	Audit interne			Enquêtes		Inspections
	Nombre de rapports publiés	Nombre de missions d'audit achevées	Services de conseil	Nombre de cas enregistrés	Nombre d'affaires menées à terme (au 31/12/12)	Nombre
2010	31*	24	22	89	55	2
2011	23*	25	30	76	142	1
2012	15*	21	22	33	62	2

\* Dont un rapport d'évaluation des risques avant audit.

22. En 2012, le Bureau des services de contrôle a continué de s'employer à accroître la transparence au PAM et il a entrepris de réviser la politique en matière de communication des rapports concernant le contrôle, y ajoutant des dispositions permettant: i) de divulguer les rapports d'inspection; ii) de publier les rapports d'audit interne et d'inspection sur un site Web; iii) d'autoriser le Directeur du Bureau des services de contrôle à passer des accords formels en vue de la communication de rapports d'enquête à titre confidentiel et sur la base de la réciprocité; et iv) d'autoriser le Directeur du Bureau des services de contrôle à censurer certains passages des rapports ou à ne pas divulguer ceux-ci, ce qu'a approuvé le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2012. Les annexes II et IV donnent la liste de tous les rapports d'audit interne et d'inspection publiés, et indiquent ceux qui seront mis en ligne sur le site Web du PAM.

## Ressources

23. Les crédits budgétaires alloués au Bureau des services de contrôle sont passés de 6,6 millions de dollars É.-U. en 2011 à 7,8 millions de dollars en 2012.

<b>TABLEAU 2: BUDGET DU BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE (en milliers de dollars)</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Crédits budgétaires	5 818	6 592	7 766
Dépenses effectives	5 816	6 532	5 923

24. Les effectifs ont augmenté, passant de 33 personnes en 2010 et 2011 à 37 en 2012, quatre postes financés au moyen de ressources supplémentaires depuis 2009 ayant été inscrits au budget ordinaire.

<b>TABLEAU 3: DOTATION EN PERSONNEL DU BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Administrateurs	25	25	28
Agents des services généraux	8	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>37</b>

25. En 2012, huit membres du personnel ont quitté le Bureau. Deux sont restés au PAM et les six autres sont partis; trois personnes ont été recrutées à l'extérieur, et trois membres du personnel ont été promus au sein de leur unité; deux ont eu une promotion tout en conservant leur poste. Fin 2012, huit postes étaient encore vacants; des candidats ont été retenus pour quatre d'entre eux.

## Coordination, liaison et communication

26. Le Bureau des services de contrôle a mené diverses activités de coordination, de liaison et de communication pour parvenir à dégager les nouvelles tendances, à mettre au point des pratiques novatrices, à promouvoir la transparence et à faciliter le transfert de connaissances.
27. La communication est assurée avec toutes les divisions pertinentes du Siège. Le Bureau des inspections et des enquêtes collabore avec le Médiateur, la Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie et le Bureau des affaires juridiques. Le Bureau de l'audit interne collabore avec le Bureau de l'évaluation, à qui il communique son plan de travail et les résultats pertinents de ses travaux; avec la Division de la gestion de la performance et de l'obligation redditionnelle, avec laquelle il échange des informations sur les risques et la suite donnée aux recommandations; et avec le Commissaire aux comptes, auquel il communique sa stratégie d'audit, son plan de travail et ses rapports d'audit interne.
28. Des séances d'information visant à expliquer le rôle du Bureau ont été organisées au Siège pendant la réunion des fonctionnaires régionaux chargés des finances, celle des chargés des achats et les sessions d'orientation destinées aux nouvelles recrues et aux administrateurs auxiliaires, ainsi qu'au Bureau régional de Dakar lors de la réunion des fonctionnaires régionaux chargés des achats.
29. Lorsqu'il se réunit avec le Comité d'audit, ce qui se produit régulièrement, le Bureau des services de contrôle présente son plan de travail annuel, ses rapports trimestriels et ses rapports d'audit interne.
30. En dehors du PAM, le Bureau des services de contrôle participe à diverses rencontres, notamment les réunions des représentants des services de vérification interne des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, celles de la Conférence des enquêteurs internationaux des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, et la session conjointe des services de contrôle interne des institutions ayant leur siège à Rome, organisée pour mettre en commun les points de vue et les méthodes et examiner les possibilités de coopération.
31. L'Inspecteur général participe, en qualité d'observateur, aux réunions du Comité des placements, du Comité du recrutement et des affectations, du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion, du Comité des produits, du transport et des assurances ainsi que du Groupe de haut niveau chargé de la gestion; il participe aussi aux réunions du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.
32. En 2012, le Bureau des services de contrôle a continué à organiser des sessions d'information sur la politique contre la fraude et la corruption (WFP/EB.2/2010/4-C/1) afin de mieux faire comprendre au personnel quels comportements et activités ne sont pas acceptables et souligner l'obligation qu'ont tous les membres du personnel de signaler les agissements de ce type. Des sessions ont été organisées à l'intention des directeurs de pays pendant les réunions régionales annuelles tenues pour les régions du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale, ainsi que de l'Afrique orientale et centrale; du personnel du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle au Siège; et du personnel du Bureau du PAM en Afghanistan. Au total, 306 employés ont suivi cette formation en 2012.

## Communication des rapports de contrôle

33. La politique concernant la communication des rapports d'audit interne, approuvée en novembre 2010, celle concernant la communication des rapports d'enquête, approuvée en juin 2011, et celle relative à la communication des rapports de contrôle, approuvée en novembre 2012, établissent les conditions dans lesquelles les rapports d'audit interne, d'inspection et d'enquête du PAM sont mis à disposition. Le tableau 4 fait apparaître les demandes de communication de rapports qui ont été reçues en 2012. Tous les représentants permanents ayant fait une demande ont confirmé qu'ils respecteraient le caractère confidentiel de l'information communiquée. Aucune précision complémentaire n'a été demandée sur la teneur des rapports communiqués.

<b>TABLEAU 4: DEMANDES DE COMMUNICATION DE RAPPORTS DE CONTRÔLE</b>			
<b>Date de la demande</b>	<b>Rapport n°</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de la communication du rapport</b>
30/05/2012	AR/10/18	Opérations du PAM en Haïti	08/06/2012
30/05/2012	AR/10/22	Opérations du PAM en Iraq	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/03	Opérations du PAM au Bureau régional pour le Soudan	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/05	Opérations du PAM en République démocratique du Congo	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/10	Opérations du PAM au Kenya	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/09	Opérations du PAM en Éthiopie	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/11	Opérations du PAM aux Philippines	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/12	Opérations du PAM au Pakistan	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/13	Opérations du PAM au Sri Lanka	08/06/2012
30/05/2012	AR/11/20	Opérations du PAM au Tchad	08/06/2012
15/11/2012	AR/12/11	Partenariats privés	27/11/2012
12/12/2012	AR/12/05	Opérations du PAM au Soudan du Sud	21/01/2013
12/12/2012	AR/12/08	Opérations du PAM en République centrafricaine	En attente
12/12/2012	AR/12/10	Achats de produits alimentaires au Siège	En attente

## D. VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DU BUREAU DE L'AUDIT INTERNE

### Audit interne

34. L'audit interne permet de donner à la Directrice exécutive des assurances indépendantes et objectives et de dispenser des services consultatifs. Il est conçu de manière à améliorer les opérations du PAM et à aider celui-ci à atteindre ses objectifs en adoptant une démarche systématique et rigoureuse consistant à évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et à proposer des améliorations.

35. Dans le cadre du processus mis en œuvre par le Bureau des services de contrôle pour donner des assurances au Conseil d'administration et à la Directrice exécutive, le Bureau de l'audit interne examine et évalue globalement l'adéquation et l'efficacité des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques que le PAM a mis en place ainsi que les activités menées pour atteindre les buts et objectifs convenus. Le Bureau de l'audit interne vise à fournir des assurances sur les points suivants:
- les ressources sont utilisées comme l'ont souhaité les donateurs et la direction;
  - les ressources sont utilisées d'une manière efficiente et efficace;
  - les avoirs sont efficacement préservés; et
  - l'information institutionnelle est convenablement traitée et communiquée.
36. Les audits internes sont effectués conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
37. Le Bureau de l'audit interne réalise des audits internes dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux, les unités du Siège et les bureaux de liaison du PAM. En 2012, il a mené à bien 21 audits dans des bureaux extérieurs et au Siège (annexe II). Il a formulé des recommandations, et la direction est convenue de prendre des mesures vis-à-vis de tous les risques recensés lors des audits.

⇒ *Audit des technologies de l'information*

38. En 2012, Le Bureau de l'audit interne a continué de procéder à des audits et de fournir des services de conseil dans le domaine des technologies de l'information afin de venir à bout des difficultés et d'évaluer les possibilités liées à l'environnement complexe du PAM en matière de TIC. Les principales activités dans ce domaine ont été les suivantes:
- répertorier et évaluer les domaines des technologies de l'information présentant un risque élevé ou modéré dans les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit pendant l'année, et faire connaître aux autres bureaux de pays les bonnes pratiques observées à cette occasion;
  - réaliser trois audits des technologies de l'information concernant:
    - ◇ la sécurité des systèmes informatiques: biens du PAM, matériel administré par le Centre international de calcul des Nations Unies, réseaux, applications, système de messagerie électronique et pratiques de gestion des utilisateurs;
    - ◇ le développement de la nouvelle génération du Portail de notification administrative (PASport NG), qui permet de gérer les contrats de service et les accords de services spéciaux pour l'ensemble des membres du personnel du PAM et des sous-traitants;
    - ◇ un audit à titre pilote du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et d'autres fonctions informatiques au Bureau du PAM au Libéria;
- ces trois audits ont donné lieu à 36 recommandations, qui ont été acceptées par la direction et ont été mises en œuvre ou sont en train de l'être;
- fournir, le cas échéant, des services consultatifs à l'appui de la formulation des politiques relatives aux technologies de l'information.

⇒ *Résultats de l'audit*

39. Le Bureau de l'audit interne planifie ses activités selon une méthode axée sur les risques, qu'il adapte compte tenu des nouveaux risques. Il a mené à bien 97 pour cent des activités prévues dans son plan de travail initial pour 2012, et 100 pour cent de celles figurant dans le plan de travail remanié communiqué à la Directrice exécutive et au Comité d'audit, qui prévoyait le report d'un audit et l'ajout de trois autres. Le Bureau a aussi réalisé une évaluation des risques avant audit se rapportant aux situations d'urgence majeures coordonnées au niveau central.
40. Tous les processus mis en œuvre au PAM s'inscrivent dans neuf grandes catégories, qui correspondent aux cinq composantes du contrôle interne recensées dans le cadre de contrôle du PAM (qui est lui-même une adaptation du dispositif du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway) et aux quatre objectifs de contrôle des systèmes d'information et des technologies connexes. Le Bureau de l'audit interne a rendu compte à ce sujet dans 14 rapports établis en 2012 et 4 rapports parus début 2013, couvrant les activités menées dans 24 bureaux de pays, neuf bureaux du Siège et un bureau régional. Le tableau 5 indique le nombre de catégories couvertes lors des audits et le niveau moyen de risque par processus en 2012 par rapport à 2011 et 2010.

<b>TABLEAU 5: AUDIT DE PROCESSUS ET NIVEAUX DE RISQUE</b>					
No.	Composante de contrôle interne	Niveau global de risque*			Nombre de processus couverts par un audit en 2012
		2010**	2011**	2012**	
1	Environnement interne	2,2	1,8	2,2	16
2	Évaluation des risques	1,7	1,6	1,7	9
3	Activités de contrôle	1,9	2,0	2,4	14
4	Information et communication	1,7	1,4	1,9	5
5	Suivi	2,1	1,8	2,0	8
6	Planification et organisation des systèmes d'information/technologies de l'information	2,0	2,4	1,7	3
7	Acquisition et mise en œuvre des systèmes d'information/technologies de l'information	1,5	2,1	1,8	8
8	Mise à disposition de systèmes d'information/technologies de l'information et support	3,0	1,6	2,0	5
9	Suivi et évaluation des systèmes d'information/technologies de l'information	1,8	–	2,0	1
	<b>TOTAL</b>				<b>69</b>

\* Regroupés selon les composantes du contrôle interne de 2012.

\*\* Risque faible = 1; risque modéré = 2; risque élevé = 3.

41. Chaque audit est évalué en s'en remettant au système d'appréciation harmonisé des fonds et programmes des Nations Unies. Le tableau 6 montre, pour chaque notation, le nombre de rapports d'audit produits en 2012 ou en phase finale d'établissement au 31 décembre 2012. Étant donné que le nombre de rapports d'audit ne reflète pas fidèlement la couverture réelle des risques – l'audit d'une petite opération apporte un degré d'assurance moindre au niveau institutionnel que l'audit d'une opération de grande ampleur

ou d'une situation d'urgence majeure coordonnée au niveau central – le tableau 6 renseigne aussi sur le pourcentage de risque estimé par l'audit, conformément à la méthode de mesure des risques utilisée pour le plan de travail de 2013. Les notes attribuées à chaque rapport d'audit établi en 2012 figurent à l'annexe II.

<b>TABLEAU 6: APPRÉCIATIONS ISSUES DES MISSIONS D'AUDIT DE 2012</b>			
<b>Appréciation</b>	<b>Définition</b>	<b>Nombre de rapports publiés ou en phase finale d'établissement au 31/12/12</b>	<b>% des risques estimés par voie d'audit</b>
Satisfaisant	Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont bien en place et fonctionnent correctement. Aucun problème susceptible d'entraver sensiblement la réalisation des objectifs de l'entité contrôlée n'a été relevé.	1	0,1
Partiellement satisfaisant	Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont généralement en place et fonctionnent, mais doivent être améliorés. Un ou plusieurs problèmes susceptibles d'entraver sensiblement la réalisation des objectifs de l'entité contrôlée ont été relevés.	12	26,0
Insuffisant	Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas en place ou ne fonctionnent pas bien. Les problèmes recensés sont susceptibles de sérieusement compromettre la réalisation des objectifs de l'entité contrôlée.	5	18,2
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>44,3</b>

⇒ *Recommandations issues des audits*

42. Pour remédier aux défaillances constatées dans les différents processus mis en place par l'entité évaluée, des recommandations sont formulées à l'issue de l'audit interne. Ces recommandations sont adressées au gestionnaire de l'entité ou à un membre de la direction, selon qu'il convient. Le tableau 7 présente le nombre de recommandations formulées à l'issue des audits internes de 2012 et les niveaux de risque correspondants.

<b>TABLEAU 7: NOMBRE DE RECOMMANDATIONS D'AUDIT FORMULÉES EN 2012 ET NIVEAUX DE RISQUE CORRESPONDANTS</b>		
<b>Niveau de risque</b>	<b>Définition</b>	<b>Nombre de recommandations</b>
Faible	Problèmes ou domaines d'activité qui, s'ils faisaient l'objet de mesures correctives, pourraient contribuer à améliorer les contrôles internes. Les recommandations formulées préconisent des pratiques optimales, par opposition à des pratiques lacunaires qui empêchent la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse des systèmes ou des opérations.	Les problèmes présentant un faible risque sont portés à l'attention de la direction, mais ne donnent pas lieu à une recommandation.
Modéré	Problèmes ou domaines d'activité liés à des questions qui ont une incidence importante sur les contrôles, sans nécessairement exiger une action immédiate. Ils peuvent empêcher la réalisation d'un objectif opérationnel ou laisser subsister un risque ne faisant l'objet d'aucune mesure d'atténuation qui aurait un impact sur la réalisation des objectifs de l'entité concernée.	132
Élevé	Problèmes ou domaines d'activité liés à des questions importantes qui jouent un rôle déterminant dans le système de contrôle interne et qui peuvent empêcher la réalisation d'un objectif institutionnel ou laisser subsister un risque ne faisant l'objet d'aucune mesure d'atténuation qui aurait un fort impact sur la réalisation des objectifs du PAM.	28
<b>TOTAL</b>		<b>160</b>

43. Lorsque les recommandations ont été acceptées, les administrateurs sont censés leur donner suite dans un délai convenu, qui est généralement de 12 mois. Cependant, 163 recommandations (six à risque élevé et 157 à risque modéré) formulées en 2011 ou précédemment étaient en suspens au 31 décembre 2012. Le tableau 8 renseigne sur l'application des recommandations issues des audits de 2012 et sur les recommandations formulées lors des années précédentes qui sont toujours en suspens.

<b>TABLEAU 8: ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES AUDITS</b>								
	Audits antérieurs		Rapports de 2011		Rapports de 2012		Total	
	Élevé	Modéré	Élevé	Modéré	Élevé	Modéré	Élevé	Modéré
En suspens au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	8	193	6	187	0	0	14	380
Formulées en 2012	0	0	0	0	28	132	28	132
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>193</b>	<b>6</b>	<b>187</b>	<b>28</b>	<b>132</b>	<b>42</b>	<b>512</b>
Appliquées en 2012	6	119	2	104	12	40	20	263
En suspens au 31 décembre 2012	2	74	4	83	16	92	22	249

⇒ *Points forts et bonnes pratiques observés lors des audits*

44. Les audits internes ont permis d'observer les points forts et les bonnes pratiques ci-après:
- certains bureaux ont accordé plus d'attention à l'obligation qui leur est faite d'évaluer la performance;
  - le processus de déclaration d'assurance est en place et généralement mis en œuvre avec précision; le PAM est le premier organisme des Nations Unies à produire une déclaration sur le contrôle interne;
  - davantage de bureaux se conforment à l'obligation qui est la leur de gérer les risques institutionnels et en tirent profit;
  - le projet pilote LESS a amélioré la comptabilité des produits; il serait opportun d'exploiter ces améliorations partout au PAM;
  - le processus de spécification des produits dans le cadre de l'achat de vivres est solide;
  - le mécanisme d'achat anticipé a eu un impact positif sur les opérations;
  - certains bureaux de pays ont mis en place des systèmes permettant aux bénéficiaires de communiquer des informations en retour;
  - certains bureaux de pays se sont dotés de bases de données pour assurer le suivi et l'évaluation, en l'absence de lignes directrices au niveau institutionnel;
  - un système d'information de la haute direction est en cours d'élaboration et devrait améliorer la qualité de l'information qui appuie la prise de décisions;
  - le cadre de gouvernance des technologies de l'information au PAM comprend une politique dynamique de développement de solutions informatiques et une politique bien définie en matière de sécurité de l'information institutionnelle et des technologies de l'information, et il prévoit la réalisation d'une évaluation des risques liés à l'information.

⇒ *Domaines à améliorer*

45. Il est ressorti de l'audit interne qu'il fallait améliorer divers processus dans les domaines suivants:
- le PAM opère dans des environnements précaires et complexes où il n'est pas toujours possible de suivre les procédures normalisées en place. Dans de tels contextes, les bureaux de pays se heurtaient à des difficultés dans des domaines comme l'évaluation et l'actualisation des besoins, le suivi, la dotation en effectifs, la sécurité, les opérations financières, la disponibilité des fournisseurs et la mobilité du personnel. Il était possible d'élaborer des modes opératoires adaptés à ces conditions; les bureaux de pays qui ne pouvaient se conformer aux normes attendues dans certains domaines auraient dû informer le Département des services concernant les opérations des difficultés et des risques existants;
  - les responsables du tableau établissant la séparation des tâches, qui régissait l'accès aux systèmes financiers du PAM, avaient été désignés mais ce système n'était toujours pas entré en vigueur. Des problèmes ont été relevés concernant les capacités, la séparation de fonctions incompatibles et le financement dans des bureaux de petite et moyenne dimensions.
  - le projet LESS allait sans doute beaucoup améliorer la gestion des produits. Les rôles et responsabilités des participants au projet pourraient être précisés;

- l'unité chargée de la gestion organisationnelle, qui devait être créée au sein de la Division des ressources humaines en 2010, n'a pas obtenu toutes les ressources nécessaires et n'a pas été intégralement mise en place. La direction devait examiner cette question et déterminer qui était responsable de la gestion de la structure organisationnelle du PAM;
- il n'y avait pas d'inventaire systématique des risques liés à la mobilisation de fonds auprès de donateurs du secteur privé, pour veiller à la concordance entre les profils de risque et les contrôles, et avertir les responsables aux niveaux hiérarchiques supérieurs des risques existants. Les accords entre le PAM et des organismes caritatifs connus pourraient être améliorés grâce à des dispositifs de diligence raisonnable et de communication d'information sur l'identité des donateurs privés, afin de mieux protéger le PAM;
- le responsable des interventions en cas de situation d'urgence majeure coordonnée au niveau central doit avoir des pouvoirs accrus pour être en mesure de déterminer le cas échéant les responsabilités, les tâches et les obligations redditionnelles incombant à chaque élément structurel. Il faut aussi renforcer les mécanismes d'appui visant à faciliter la mise à disposition de moyens supplémentaires ainsi qu'à assurer en temps utile les interventions et l'appui technique nécessaires;
- un écart a été constaté entre les déclarations et les intentions du PAM concernant la sécurité sanitaire et la qualité des aliments et ses investissements dans ce domaine, au niveau des ressources comme du personnel;
- il était possible d'améliorer l'évaluation des candidats, au regard des compétences et de facteurs psychologiques, avant de pourvoir les postes, afin de veiller à ce que le PAM affecte au bon poste le personnel adéquat;
- un conflit d'intérêts inhérent à la structure de mobilisation de fonds auprès du secteur privé est apparu. En effet, la division qui prend les décisions concernant les méthodes et les projets de mobilisation de fonds est également celle qui est chargée de recevoir les fonds et la commission de gestion, ainsi que de protéger l'image de marque du PAM;
- il conviendrait de remédier aux incohérences constatées dans la communication au grand public s'agissant du coût des repas;
- il était possible de coordonner les améliorations apportées à l'infrastructure du réseau des TIC du PAM et à la connectivité avec les exigences des nouveaux systèmes institutionnels.

## Services consultatifs

46. Dans le cadre de son mandat, le Bureau de l'audit interne offre à la direction des services consultatifs. Au total, il a fourni 22 services de ce type en 2012, dont: i) des avis dispensés à la Division de la logistique concernant les rapports du Comité des produits, du transport et des assurances sur le transport et les assurances; ii) des avis sur les circulaires et les procédures telles que celles qui s'appliquent à la gestion de la continuité des opérations du PAM, la circulaire de la Directrice exécutive sur le programme mondial de location de véhicules, les modèles de partenariats sur le terrain, le profil d'emploi type pour le chargé du suivi de l'application des normes, diverses directives relatives aux ressources humaines et aux technologies de l'information, les modalités de gestion interne du portefeuille de la Division des finances et de la Trésorerie du PAM, et les procédures concernant les transferts monétaires et les distributions de bons; iii) des avis sur les politiques du PAM concernant les voyages; iv) des avis au Comité de pilotage de l'intégration

"SAP<sup>1</sup>-to-Bank", au Comité des placements et au Comité de pilotage des systèmes d'information de gestion; et v) des avis sur des questions touchant le contrôle interne dispensés aux fonctionnaires régionaux chargés des finances, aux chargés des achats à l'échelle mondiale et aux chargés des achats dans la région de l'Afrique de l'Ouest.

## **E. VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DU BUREAU DES INSPECTIONS ET DES ENQUÊTES**

47. Le Bureau des inspections et des enquêtes a pour mission de fournir des services indépendants et objectifs pour améliorer le fonctionnement du PAM en préservant les avoirs de celui-ci et en promouvant un environnement de travail éthique. À cet effet, le Bureau remplit des fonctions dans deux domaines: les enquêtes et les inspections.

### **Enquêtes**

48. Une enquête est un processus d'analyse fondé sur des principes juridiques, qui a pour objet de réunir des informations permettant de déterminer s'il y a eu comportement répréhensible ou irrégularités et, dans l'affirmative, d'identifier les personnes ou les entités responsables.

49. Le Bureau des inspections et des enquêtes est saisi des allégations de violation des règles et des règlements, des politiques, des procédures et autres instructions administratives du PAM; les cas de fraude ou de corruption sont analysés selon les concepts du droit pénal appliqués au contexte administratif. Son champ d'action couvre les allégations d'irrégularités (fraude, vol, harcèlement, harcèlement sexuel/exploitation sexuelle, abus de pouvoir, etc.). Les cas sont classés selon le degré d'importance (élevé, moyen et faible), déterminé par le rang hiérarchique du personnel, la valeur potentielle des pertes ou la nature de l'allégation. Ainsi, les allégations d'exploitation et d'abus sexuels et de corruption sont traitées à titre prioritaire. À partir des résultats de ses enquêtes, le Bureau recommande des mesures administratives ou disciplinaires ou bien signale les défaillances des contrôles. La décision d'engager ou non des procédures administratives ou disciplinaires appartient à la direction, qui est seule habilitée à les mettre en œuvre. Quand une enquête permet d'établir qu'il y a bien eu actes délictueux, le Bureau peut recommander que le cas soit déféré aux autorités nationales compétentes.

50. En 2012, le Bureau des inspections et des enquêtes a reçu 154 plaintes, contre 169 en 2011. À l'issue d'un examen préliminaire, 50 plaintes ont été renvoyées à la direction pour action. Les autres, au nombre de 33 (soit 21 pour cent du total), ont fait l'objet d'une enquête, contre 78 en 2011 (46 pour cent des plaintes). Le nombre de plaintes a légèrement baissé mais le nombre d'enquêtes, lui, a nettement diminué, ce qui montre que les plaintes dont la gravité appelle une enquête sont moins nombreuses. Le Bureau des inspections et des enquêtes a amélioré l'information du personnel pour que celui-ci sache quand et comment déposer une plainte.

---

<sup>1</sup> SAP est le nom de la société qui produit le logiciel à partir duquel WINGS a été conçu.

51. Le nombre de plaintes concernant des cas de harcèlement, de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir, d'exploitation sexuelle et de fraudes concernant les indemnités à recevoir a augmenté en 2012 par rapport à 2011. Après avoir diminué pendant deux années de suite, le nombre de plaintes relatives au détournement de produits alimentaires a augmenté en 2012, revenant à son niveau de 2010. Le nombre de plaintes liées à la fraude financière, à la fraude lors d'achats, au vol et aux TIC a considérablement diminué.
52. Le montant total des pertes liées aux affaires ayant fait l'objet d'une enquête en 2012 s'est élevé à 99 533 dollars. Aucune somme n'a pu être récupérée en 2012, alors qu'il avait été recommandé de recouvrer 93 183 dollars.
53. Le tableau 9 montre l'état d'avancement des affaires en 2012 par rapport à 2011.

<b>TABLEAU 9: ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENQUÊTES</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Affaires en suspens reportées de périodes antérieures	103	37
Affaires enregistrées en cours d'année	76	33
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>70</b>
Affaires classées en cours d'année	142	62
<b>Affaires en suspens à la fin de l'année</b>	<b>37</b>	<b>8</b>
• depuis plus de six mois	<b>15</b>	<b>0</b>

54. En 2012, le Bureau des inspections et des enquêtes a traité 70 dossiers et en a classé 62 (enregistrés en 2012 ou reportés d'années précédentes). Sur ces affaires, 31 ont été jugées fondées, et des mesures administratives ou disciplinaires ont été recommandées. Pour la première fois, aucun dossier n'était en suspens depuis plus de six mois à la fin de 2012. Une liste des rapports qui ont été produits et sont mis à la disposition des États membres qui en font la demande figure à l'annexe III.
55. On trouve au tableau 10 le nombre de dossiers reportés sur 2012 et enregistrés pendant l'année et le nombre d'affaires classées, en suspens ou jugées fondées<sup>2</sup> (par catégorie) à la fin de 2012.

<sup>2</sup> Un cas est réputé fondé lorsque la plupart des preuves indiquent qu'une partie au moins des allégations sont avérées.

<b>TABLEAU 10: SITUATION DES DOSSIERS 2012, PAR CATÉGORIE</b>						
Catégorie	En suspens au 1 <sup>er</sup> janv. 2012	Enregistrés en 2012	Total	Clos		En suspens 2013
				Total	Fondés	
Harcèlement/harcèlement sexuel/abus de pouvoir	6	6	12	10	4	2
Exploitation sexuelle	1	1	2	2	0	0
Conflit d'intérêts/corruption	2	0	2	2	1	0
Détournement de produits alimentaires	6	6	12	10	8	2
Fraude financière	2	0	2	2	2	0
Fraude lors d'achats	5	2	7	6	5	1
Fraude concernant les indemnités à recevoir	0	3	3	3	2	0
Autres types de fraude	7	6	13	12	5	1
Autres types de vol	3	3	6	5	1	1
TIC	3	2	5	5	3	0
Mauvaise gestion	1	1	2	2	0	0
Divers	1	3	4	3	0	1
Représailles vis-à-vis d'une personne ayant dénoncé un abus	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>31</b>	<b>8</b>

⇒ *Résultats des enquêtes*

56. Par le biais de ses enquêtes, le Bureau des inspections et des enquêtes obtient un aperçu de la "santé comportementale" du PAM, à savoir ce qui est devenu normal ou acceptable dans sa culture et son environnement de travail. Le Bureau constate que les administrateurs sont de plus en plus déterminés à lutter contre les comportements répréhensibles, comme le montrent non seulement la fréquence des demandes d'avis, mais aussi l'intérêt manifesté pour les sessions de sensibilisation à la lutte contre la fraude et la corruption. Le Bureau juge que ces sessions aident le personnel et les responsables à repérer les pratiques de corruption et les défaillances au niveau des contrôles, et il continuera à en organiser.
57. Le Bureau des inspections et des enquêtes continue de constater que de nombreuses enquêtes doivent être menées en raison de défaillances de la gestion de la performance à tous les niveaux et d'erreurs d'appréciation au moment de concilier gestion du personnel et exigences opérationnelles. Pour éviter que le PAM ne soit exposé à des risques inutiles, du point de vue financier et du point de vue de la réputation, il convient de veiller à affecter des membres du personnel compétents, ayant une expérience avérée, aux postes adéquats.
58. Les rapports d'enquête comportent des recommandations, adressées aux responsables, qui ont trait aux défaillances des contrôles. Les recommandations appelant des mesures administratives ou disciplinaires sont adressées au Directeur exécutif, au directeur de pays ou au directeur régional concerné, ou encore au Directeur de la Division des ressources humaines. En concertation avec le Conseiller juridique et les hauts responsables, le directeur concerné décide des mesures à prendre; le fonctionnaire en cause a droit à une procédure régulière tout au long de l'enquête et de la procédure disciplinaire. Actuellement, le Bureau des inspections et des enquêtes n'est pas officiellement consulté,

ni informé, lorsque des sanctions sont prises à l'encontre de membres du personnel à l'issue d'une enquête.

59. Sur les 91 recommandations formulées dans le courant de l'année par le Bureau des inspections et des enquêtes, 29 avaient été appliquées au 31 décembre 2012. Le tableau 11 présente la situation des recommandations formulées à l'issue d'enquêtes.

<b>TABLEAU 11: SITUATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ENQUÊTES</b>								
<b>Recommandations</b>	<b>Mesures administratives/ disciplinaires</b>				<b>Défaillances des contrôles</b>			
	<b>Avant 2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Total</b>	<b>Avant 2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Total</b>
Formulées	178	61	42	<b>281</b>	135	26	49	<b>210</b>
Appliquées au 31 décembre 2012	146	36	4	<b>186</b>	129	17	25	<b>171</b>
Classées sans avoir été appliquées	13	0	0	<b>13</b>	4	0	1	<b>5</b>
<b>En suspens au 31 décembre 2012</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>82</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>34</b>

60. La Division des ressources humaines rend compte dans son rapport annuel sur la pratique du PAM en matière disciplinaire des suites données aux recommandations qui appellent des mesures administratives ou disciplinaires.

## **Inspections**

61. Une inspection est un examen prospectif des systèmes et des processus, dont l'objectif est d'aider la direction à utiliser les ressources matérielles, financières et humaines avec plus d'efficacité et d'efficience.
62. En 2012, deux inspections ont été entreprises (voir l'annexe IV). L'une d'elles a porté sur cinq petits bureaux de pays de la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale; elle visait à déterminer si le PAM était dûment représenté dans les pays concernés et, dans l'affirmative, si ces bureaux de pays pourraient servir de modèle à d'autres. L'inspection a conclu que dans certaines situations, un bureau de pays de petite dimension pouvait être une bonne option, et estimé qu'il existait plusieurs possibilités pour le PAM d'améliorer le modèle. La deuxième inspection était analogue à celle de 2011, qui portait sur le remboursement des appels effectués à titre privé par du personnel du Siège au moyen de téléphones mobiles professionnels.

**ANNEXE I****Déclaration d'assurance pour 2012**

1. La mission du Bureau des services de contrôle est de fournir au Directeur exécutif des assurances sur la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources et les questions opérationnelles et redditionnelles en fournissant des services de contrôle indépendants et objectifs, et d'aider le PAM à adopter et à mettre en œuvre les meilleures pratiques des Nations Unies et du secteur privé pour permettre aux gestionnaires de donner au Directeur exécutif des assurances sur leurs activités.
2. Il appartient à la direction du PAM d'établir et de maintenir des processus efficaces de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques qui garantissent la réalisation de ses objectifs; le Bureau des services de contrôle est chargé de formuler une opinion sur l'adéquation et l'efficacité de ces processus pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.
3. Le plan de travail annuel du Bureau des services de contrôle doit couvrir une gamme suffisamment large des procédures opérationnelles essentielles du PAM pour que le Bureau puisse formuler une opinion qui précise si les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques offrent une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM. L'opinion annuelle du Bureau des services de contrôle repose sur les résultats des audits internes, des enquêtes et des inspections effectués au cours de l'année. Le Bureau des services de contrôle tient aussi compte des résultats obtenus par les autres groupes d'examen et de contrôle du PAM et les intervenants externes qui fournissent ce type de service. L'objectif à long terme du Bureau des services de contrôle est de planifier et de réaliser un nombre suffisant de contrôles pour produire les éléments qui lui permettent de formuler chaque année une opinion qui donne des "assurances positives" sur l'adéquation et l'efficacité globales des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques aux fins de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM. Tant qu'il n'aura pas atteint cet objectif à long terme, le Bureau des services de contrôle formulera chaque année une opinion donnant des assurances plus limitées.
4. Pour pouvoir donner cette assurance annuelle sur les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques, le Bureau des services de contrôle élabore sa stratégie et son plan de travail en se fondant sur une évaluation des risques. Il lui faut à cette fin obtenir une assurance en conduisant des audits sur les processus principaux et les processus auxiliaires que le PAM a mis en place pour gérer les risques et atteindre ses objectifs. Étant donné que le PAM est une organisation mondiale décentralisée, il faut, pour que les audits permettent de donner des assurances fiables à moindre coût, adopter une méthode d'évaluation des risques tenant compte des processus de chaque bureau de terrain et des bureaux du Siège qui appuient les opérations de terrain. Le Bureau des services de contrôle classe ensuite les bureaux de pays, les unités du Siège et les processus, puis sélectionne ceux qui vont faire l'objet d'un audit, afin de pouvoir donner les assurances globales requises.
5. À long terme, le Bureau des services de contrôle entend prévoir et exécuter suffisamment d'activités de contrôle pour arriver à une opinion donnant des assurances positives (qui signifie que nous sommes raisonnablement certains que tout est correct), c'est-à-dire un degré beaucoup plus élevé d'assurances que le niveau limité actuel (qui signifie que nous sommes raisonnablement certains que tout est correct au niveau de ce que

nous avons examiné); en effet, une assurance positive portera sur la totalité des processus. Une telle opinion devra être fondée sur un nombre suffisant d'éléments des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques pour concerner l'ensemble des processus.

6. Une assurance limitée indique que le vérificateur ne dispose pas d'assez d'éléments pour constater s'il existe des défaillances ou des écarts significatifs dans les domaines non couverts par les audits qui ont été réalisés et ont fait l'objet de rapports au cours de la période examinée.
7. Le plan de travail de 2012 du Bureau de l'audit interne avait été établi compte tenu des résultats d'une évaluation des risques réalisée en 2011. Il prévoyait de couvrir 43,2 pour cent de l'ensemble des risques du PAM, évalués pour 2012 sur la base d'une analyse effectuée selon la méthode révisée d'estimation des risques utilisée dans le plan de travail de 2013; les activités d'audit réalisées en 2012 sur la base de cette méthode n'en ont couvert que 42,4 pour cent. Les résultats des audits ayant fait l'objet de rapports en 2012 (y compris six audits effectués en 2011 et décrits dans des rapports en 2012), ainsi que les résultats des audits menés au troisième trimestre de 2012 et ayant fait l'objet de rapports en janvier 2013, ont couvert 44,3 pour cent de l'ensemble des risques évalués, dont 18,2 pour cent ont obtenu l'appréciation "insuffisant". Ces résultats ont conduit à formuler l'assurance suivante:

En 2012, comme lors des années précédentes, les activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports n'ont révélé aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques en place au PAM qui pourrait nuire à la réalisation des objectifs de celui-ci. Les activités de contrôle ont donc permis d'établir qu'un dispositif de contrôles essentiels suffisant pour atteindre les objectifs est en place, mais que le cadre de contrôle pourrait être renforcé.

## ANNEXE II

AUDITS, RAPPORTS ET NOTATIONS EN 2012					
Mission d'audit		Année de fin des travaux sur le terrain		Année de parution du rapport	Notation*
		2011	2012	2012	
1	Développement d'applications pour PASport NG	X		X	P
2	Bureau de la Directrice exécutive	X		X	S
3	Opérations du PAM en Afghanistan	X		X	P
4	Projet pilote LESS et autres questions relatives aux technologies de l'information au Bureau du PAM au Libéria	X		X	P
5	Évaluation des risques liés à la situation d'urgence majeure dans la corne de l'Afrique	X		X	N/D
6	Opérations du PAM au Soudan du Sud	X		X	P
7	Ressources humaines à court terme			X	I
8	Opérations du PAM au Timor-Leste		X	X	P
9	Situation d'urgence majeure dans la corne de l'Afrique		X	X	I
10	Partenariats avec le secteur privé		X	X	I
11	Sécurité des systèmes d'information		X	X	P
12	Opérations du PAM en République centrafricaine		X	X	P
13	Achats de produits alimentaires		X	X	I
14	Relations avec les gouvernements donateurs		X	X	P
15	Opérations du PAM en Côte d'Ivoire		X	X	I
16	Opérations du PAM au Pakistan**		X		
17	Examens limités de 15 entités à faible risque**		X		
18	Opérations du PAM au Yémen**		X		
19	Opérations du PAM en Libye**		X		
20	Processus de l'Unité du transport aérien		X		
21	Architecture d'information des TIC		X		
22	Opérations du PAM au Soudan		X		
23	Opérations du PAM en Haïti		X		
24	Opérations du PAM au Bureau régional de Dakar		X		
25	Opérations du PAM au Sénégal		X		
26	Bureau de la Directrice exécutive		X		
27	REACH		X		
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	

\* S = satisfaisant; P = partiellement satisfaisant; I = insuffisant.

\*\* Encore examiné par la direction au 31 décembre 2012.

Note: les rapports d'audits surlignés en gris sont, ou seront, publiés sur le site Web du PAM: – [www.wfp.org/about/oversight/audit-inspection-reports](http://www.wfp.org/about/oversight/audit-inspection-reports) – conformément à la politique concernant la communication des rapports de contrôle approuvée par le Conseil en novembre 2012.

**ANNEXE III**

Les tableaux A et B donnent la liste des rapports publiés après l'approbation par le Conseil d'administration de la politique concernant la communication des rapports d'enquête, que les représentants permanents peuvent donc demander à consulter. Conformément à cette politique, chaque demande sera examinée afin que le caractère confidentiel de l'information, la sûreté et la sécurité des individus et le droit des personnes à bénéficier d'une procédure régulière soient convenablement pris en compte avant la communication d'un rapport à un représentant permanent.

<b>TABLEAU A: RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2012 SUR DES DÉFAILLANCES DES CONTRÔLES</b>			
	<b>Rapport n°</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
1	OSI/19/12	Siège – défaillances des contrôles	5 avril 2012
2	OSI/21/12	Bureau de pays Indonésie – défaillances des contrôles	8 juin 2012
3	OSI/24/12	Bureau de pays Swaziland – défaillances des contrôles	28 juin 2012
4	OSI/33/12	Bureau de pays Tadjikistan – défaillances des contrôles	26 juillet 2012
5	OSI/36/12	Siège – défaillances des contrôles	30 novembre 2012

<b>TABLEAU B: RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2012 SUR DES COMPORTEMENTS RÉPRÉHENSIBLES</b>			
	<b>Rapport no.</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
1	OSI/01/12	Bureau de pays Somalie – fraude lors d'achats – fournisseur sous contrat de courte durée	5 janvier 2012
2	OSI/02/12	Bureau de pays République démocratique du Congo – vol de produits alimentaires – personnel employé à plus long terme	12 janvier 2012
3	OSI/03/12	Bureau de pays République démocratique du Congo – harcèlement – personnel employé à plus long terme	3 février 2012
4	OSI/05/12	Bureau de pays Bolivie (État plurinational de) – vol de denrées alimentaires – personnel employé à plus long terme	13 février 2012
5	OSI/06/12	Bureau de pays Bolivie (État plurinational de) – vol de denrées alimentaires – personnel employé à plus long terme	13 février 2012
6	OSI/13/12	Bureau de pays Nicaragua – harcèlement – personnel employé à plus long terme	27 février 2012
7	OSI/14/12	Bureau de pays Nicaragua – fraude financière – personnel employé à plus long terme	28 février 2012
8	OSI/15/12	Bureau de pays Nicaragua – fraude financière – personnel employé à plus long terme	28 février 2012
9	OSI/04/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	16 mars 2012
10	OSI/08/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	16 mars 2012
11	OSI/09/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	16 mars 2012

<b>TABLEAU B: RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2012 SUR DES COMPORTEMENTS RÉPRÉHENSIBLES</b>			
	<b>Rapport no.</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
12	OSI/11/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	16 mars 2012
13	OSI/16/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	16 mars 2012
14	OSI/12/12	Bureau de pays Kenya – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	27 mars 2012
15	OSI/17/12	Siège – conflit d'intérêts– fournisseur sous contrat de courte durée	5 avril 2012
16	OSI/18/12	Siège – conflit d'intérêts– personnel employé à plus long terme	5 avril 2012
17	OSI/10/12	Bureau de pays Pakistan – fraude – personnel employé à plus long terme	4 juin 2012
18	OSI/20/12	Bureau de pays Indonésie – mauvaise gestion – personnel employé à plus long terme	7 juin 2012
19	OSI/23/12	Bureau de pays Swaziland – vol de produits alimentaires – fournisseur sous contrat de courte durée	27 juin 2012
20	OSI/27/12	Bureau de pays Tadjikistan – vol de produits alimentaires – fournisseur sous contrat de courte durée	28 juin 2012
21	OSI/31/12	Bureau de pays Tadjikistan – vol de produits alimentaires – personnel employé à plus long terme	26 juillet 2012
22	OSI/32/12	Bureau de pays Tadjikistan – vol de produits alimentaires – personnel employé à plus long terme	26 juillet 2012
23	OSI/34/12	Bureau de pays Afghanistan – Fraude concernant les indemnités à recevoir – personnel employé à plus long terme	29 août 2012
24	OSI/35/12	Bureau de pays Afghanistan – Fraude concernant les indemnités à recevoir – personnel employé à plus long terme	19 septembre 2012
25	OSI/25/12	Bureau de pays Cameroun – fraude – personnel employé à plus long terme	24 septembre 2012
26	OSI/22/12	Bureau de pays Indonésie – mauvaise gestion – personnel employé à plus long terme	26 septembre 2012
27	OSI/28/12	Siège – fraude lors d'achats– personnel employé à plus long terme	09 octobre 2012
28	OSI/29/12	Siège – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	10 octobre 2012
29	OSI/37/12	Bureau de pays Afghanistan – harcèlement – personnel employé à plus long terme	08 novembre 2012
30	OSI/38/12	Bureau de pays Kenya – harcèlement – fournisseur sous contrat de courte durée	22 novembre 2012
31	OSI/30/12	Siège – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	29 novembre 2012
32	OSI/43/12	Bureau de pays Libéria – fraude lors d'achats– fournisseur sous contrat de courte durée	10 décembre 2012
33	OSI/42/12	Bureau de pays Éthiopie – fraude – personnel employé à plus long terme	11 décembre 2012
34	OSI/39/12	Siège – harcèlement – personnel employé à plus long terme	18 décembre 2012
35	OSI/40/12	Siège – harcèlement – personnel employé à plus long terme	20 décembre 2012

<b>TABLEAU B: RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2012 SUR DES COMPORTEMENTS RÉPRÉHENSIBLES</b>			
	<b>Rapport no.</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
36	OSI/46/12	Bureau de pays Soudan – vol de produits alimentaires – fournisseur sous contrat de courte durée	20 décembre 2012
37	OSI/41/12	Siège – harcèlement – personnel employé à plus long terme	21 décembre 2012
38	OSI/45/12	Bureau de pays Soudan – fraude – fournisseur sous contrat de courte durée	21 décembre 2012
39	OSI/47/12	Bureau de pays Cambodge – fraude lors d'achats – personnel employé à plus long terme	31 décembre 2012
40	OSI/44/12	Bureau de pays Kenya – vol – personnel employé à plus long terme	31 décembre 2012
41	OSI/48/12	Bureau de pays Afghanistan – vol de produits alimentaires – personnel employé à plus long terme	31 décembre 2012

**ANNEXE IV**

<b>INSPECTIONS EN 2012</b>			
	<b>Rapport no.</b>	<b>Inspection</b>	<b>Date de publication</b>
1	N/D	Examen de l'usage à des fins privés des téléphones mobiles au Siège	N/D
2	01/2012	Bureaux de pays de petite dimension dans la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale	21 décembre 2012

Note: les rapports d'inspection surlignés en gris sont, ou seront, publiés sur le site Web PAM: – [www.wfp.org/about/oversight/audit-inspection-reports](http://www.wfp.org/about/oversight/audit-inspection-reports) – conformément à la politique concernant la communication des rapports de contrôle approuvée par le Conseil en novembre 2012.

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

LESS	Système d'appui à la gestion logistique
PASport NG	Portail de notification administrative (nouvelle génération)
TIC	technologies de l'information et des communications
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM