



**Programme Alimentaire Mondial**

**Session annuelle  
du Conseil d'administration  
Rome, 12–16 juin 2017**

---

Distribution: générale

Date: 12 mai 2017

Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2017/6-E/1

Ressources, questions financières et budgétaires

**Pour examen**

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

---

## **Rapport annuel du Comité d'audit**

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" (WFP/EB.A/2017/6-E/1).

### **À l'attention du Conseil d'administration**

Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat<sup>1</sup> adopté à la deuxième session ordinaire de 2011.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité d'audit et des opinions formulées par celui-ci au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'une des principales priorités du Comité d'audit, ont été définitivement arrêtés. On trouvera des informations plus détaillées dans les comptes rendus des réunions du Comité d'audit, dans l'annexe de ces comptes rendus où figurent les points appelant des mesures concrètes, ainsi que dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM.

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

James Rose

Président du Comité d'audit

31 mars 2017

---

\* 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.

<sup>1</sup> Mandat du Comité d'audit du PAM.

## Résumé

Le Comité d'audit a mis en œuvre son plan de travail conformément aux dispositions de son mandat, avec la collaboration pleine et entière de la Directrice exécutive alors en poste et de l'équipe de direction. Concernant les états financiers de 2016 arrêtés au mois de mars<sup>2</sup>, aucune défaillance de contrôle interne ou inexactitude significative n'a été portée à l'attention du Comité. Celui-ci s'est appuyé sur les assurances et les présentations de la direction, du Bureau de l'Inspecteur général et du Commissaire aux comptes.

Le Comité d'audit prend toute sa part du renouvellement du personnel au sein du Bureau de l'Inspecteur général et reste un acteur majeur dans le processus de sélection du nouvel inspecteur général, tout en apportant son appui à la fonctionnaire actuellement responsable du Bureau. Le Comité d'audit se félicite de la manière dont cette dernière assure la gestion du bureau à titre transitoire et des efforts déployés en vue d'améliorer les protocoles de réalisation des futurs examens préventifs d'intégrité. Le Comité d'audit s'est également assuré de l'indépendance pleine et entière du Bureau de l'Inspecteur général et de sa capacité à mener des enquêtes indépendantes, lorsqu'il juge opportun de le faire.

De manière générale, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne continuent de s'améliorer. La direction montre qu'elle est résolue à continuer d'aller de l'avant et à modifier les contrôles à mesure que les procédures du PAM évoluent. Cela étant, ce dernier se trouve à un stade auquel il conviendrait d'évaluer l'intensification de ses activités de gestion globale des risques et l'architecture organisationnelle des systèmes de contrôle et de conformité de la "deuxième ligne de défense".

En mars<sup>3</sup>, le Comité d'audit a examiné les rapports préliminaires que le Commissaire aux comptes et le Bureau de l'Inspecteur général devaient diffuser, qui concernaient respectivement l'approche du PAM en matière de décentralisation et les bureaux régionaux. Le Comité estime que le PAM devrait revoir la structure organisationnelle adaptée à sa mission au niveau fonctionnel en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des systèmes de contrôle. Les possibilités de centraliser la gestion et les activités opérationnelles qu'il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre à l'échelle des pays devraient être examinées, comme indiqué dans le compte rendu de la réunion du Comité d'audit de mars 2017.

Le Comité d'audit a également examiné plusieurs présentations concernant la feuille de route intégrée et les plans stratégiques de pays. Il estime que la planification stratégique par pays est conforme aux objectifs de développement durables, et qu'elle est un élément essentiel de la contribution du PAM à la réalisation de ces objectifs.

Les mandats de M. Rose et de Mme Petruškevičienė arrivant à échéance, le Comité d'audit, en collaboration avec la direction et le Bureau du Conseil d'administration, a sélectionné deux nouveaux membres, dont la nomination sera soumise à l'approbation du Conseil<sup>4</sup>. Afin d'assurer la continuité à la tête du Comité d'audit pendant cette phase de transition, celui-ci a choisi M. Kana pour assurer la vice-présidence.

## Introduction et rôle du Comité d'audit

### Mandat

1. Le mandat du Comité d'audit (ci-après le "Comité") a été adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2011. Le règlement intérieur du Comité, qui figure à l'annexe I au présent document, précise le cadre de ses activités.
2. Le Comité est notamment chargé de donner des avis au Conseil et au Directeur exécutif dans les domaines suivants:
  - audit interne;

---

<sup>2</sup> Document présenté à la 142<sup>ème</sup> réunion du Comité d'audit, tenue du 22 au 24 mars 2017.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2017/6-C/1.

- gestion des risques et contrôles internes;
- états financiers;
- comptabilité;
- audit externe;
- valeurs et éthique; et
- allégations d'irrégularités.

Le Comité a structuré le présent rapport en conséquence.

### **Composition du Comité d'audit**

3. On trouvera la liste des membres actuels du Comité à l'annexe II. Cette composition reflète l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil.
4. Avant la réunion de décembre 2016, le Comité a élu M. Suresh Kana à la fonction de Vice-Président.

### **Activités du Comité d'audit**

5. Le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017. Il présente une vue d'ensemble des activités du Comité et met en avant les questions qui méritent l'attention du Conseil et du Directeur exécutif.
6. Le Comité s'est réuni trois fois durant cette période, en juin 2016, décembre 2016 et mars 2017. Des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou le Président du Comité et l'Inspecteur général, la direction du PAM, le Commissaire aux comptes ou la Secrétaire du Conseil d'administration pour aborder des questions que le Comité devait examiner entre les réunions formelles.
7. Le Directeur exécutif, les sous-directeurs exécutifs concernés, le Chef de cabinet, l'Inspecteur général et leurs collaborateurs assistent généralement aux réunions du Comité.
8. Le premier et le dernier jour de chaque réunion, le Comité tient des séances à huis clos, en présence de ses seuls membres, auxquelles participe généralement le Directeur exécutif du PAM. Ces séances, qui portent principalement sur des questions stratégiques, permettent au Comité de mieux appréhender les priorités et les besoins du PAM. Elles sont par ailleurs l'occasion de faire part au Directeur exécutif des préoccupations du Comité et de porter à son attention des questions sur lesquelles il lui faut se pencher de toute urgence.
9. Les réunions du Comité avec le Bureau du Conseil d'administration continuent de lui permettre de maintenir un contact indispensable avec le Conseil: le Bureau présente une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM et constitue pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des progrès réalisés par le PAM en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
10. La première réunion des comités d'audit des organismes des Nations Unies s'est tenue en novembre 2016 à New York dans le but de mettre en commun les meilleures pratiques entre les groupes chargés du contrôle au sein des organismes des Nations Unies. M. James Rose, Président du Comité, a participé à la réunion, au cours de laquelle le PAM a été félicité pour la maturité de son modèle de gouvernance et ses pratiques en la matière.
11. Les mandats de deux membres du Comité arriveront à échéance en 2017. Le Conseil d'administration a constitué un jury chargé de désigner les candidats appelés à remplacer les membres sortants<sup>5</sup>. M. Suresh Kana, membre du Comité d'audit, représentait ce dernier au sein du jury.
12. S'agissant des questions relatives au personnel du Bureau de l'Inspecteur général, le Président du Comité a rencontré le Conseiller juridique, le Directeur exécutif et la fonctionnaire

---

<sup>5</sup> WFP/EB.A/2016/6-B/1/Rev.1.

responsable du Bureau de l'Inspecteur général à plusieurs reprises afin de faire en sorte que la transition se déroule de manière satisfaisante à la tête du Bureau.

13. Le Président du Comité a également siégé au jury chargé de désigner le nouvel Inspecteur général aux côtés de membres du Conseil et de la direction.
14. Les visites sur le terrain sont indispensables pour permettre aux membres du Comité de mieux appréhender les opérations du PAM. Ces visites sont planifiées en concertation avec le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, le Bureau du Conseil d'administration, le Secrétariat du Conseil d'administration et les directeurs des bureaux de pays. Les dépenses sont imputées au budget du Comité et sont réduites au minimum en organisant le déplacement dans la région géographique du membre du Comité qui participe à la visite sur le terrain.
15. Le Comité note avec satisfaction qu'une visite sur le terrain a été effectuée en 2016: Mme Irena Petruškevičienė, membre du Comité, a visité les bureaux du PAM en Jordanie et au Liban. Au programme de la visite figuraient notamment des réunions avec les directeurs de pays et des chefs de division ainsi que des visites auprès d'écoles bénéficiant du programme de repas scolaires, d'un centre de distribution de cartes électroniques, de camps de réfugiés, de ménages, de magasins sous contrat avec le PAM et d'un projet Espèces contre travail axé sur les moyens d'existence. Cette visite sur le terrain avait pour objet de permettre au Comité de mieux comprendre les opérations de transfert de type monétaire, les risques et les mesures d'atténuation correspondantes, l'évolution de ce type de transferts à l'échelle des pays visités, les repas scolaires et les programmes Espèces contre travail. Il s'agissait en outre de mieux cerner l'impact de l'action du PAM sur la vie quotidienne des bénéficiaires, la vie des communautés locales et les économies des pays. La visite sur le terrain a par ailleurs été une bonne occasion d'informer le personnel des bureaux de pays au sujet du rôle et des activités du Comité.
16. Le Comité est très attaché à l'idée de continuer d'obtenir une vision régionale ou nationale des opérations du PAM à un coût le plus faible possible pour l'institution en organisant des visites sur le terrain ou des réunions du Comité dans les bureaux régionaux ou de pays, et en inscrivant à leur programme des visites sur le terrain.
17. Les comités d'audit des secteurs public et privé sont chargés d'évaluer les mesures prises par l'organisme auquel ils appartiennent en matière de gestion des risques. Leur mission consiste notamment à évaluer les mesures prises par la direction pour: i) définir, avec l'organe de direction, l'appétence pour le risque de l'organisation; et ii) mesurer et atténuer les risques institutionnels, dans les limites de l'appétence pour le risque ainsi définie. Le Comité remercie le Directeur exécutif, son équipe ainsi que le Bureau du Conseil d'administration pour l'assistance qu'ils lui apportent dans l'exercice de ses fonctions.

## **Gestion des risques et contrôles internes**

18. Le Comité, conscient qu'une institution mondiale de l'envergure du PAM doit absolument pouvoir compter sur un programme efficace de gestion globale des risques et un dispositif de contrôles internes solide, prend note des efforts que le PAM déploie pour renforcer ces deux aspects. Le Comité a également conscience qu'un programme de gestion globale des risques ou de contrôles internes, aussi bien conçu soit-il, ne peut mettre totalement à l'abri de tous les risques ou empêcher qu'un événement préjudiciable ne survienne.
19. Par conséquent, le Comité recommande au Conseil d'administration et à la direction de continuer de préciser leurs déclarations relatives à l'appétence pour le risque afin de les rendre plus faciles à utiliser pour déterminer et faire connaître le niveau de risque voulu pour concilier les objectifs humanitaires et les autres objectifs opérationnels comme la prévention du gaspillage et de la fraude.
20. Pour s'acquitter de ses missions en matière de gestion globale des risques et de contrôles internes, le PAM s'acquie sur:
  - a) le travail mené par le Service de la gestion des risques opérationnels, qui détermine les risques auxquels peut être exposée une unité administrative – bureau de pays, bureau

- régional ou division au Siège – ainsi que les risques encourus par l'institution dans son ensemble, notamment dans des situations d'urgence;
- b) les déclarations détaillées relatives à l'efficacité des contrôles internes qui, pour 2016, ont été certifiées et signées par un grand nombre de responsables du PAM, dont le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs, les directeurs régionaux, les directeurs de pays, les directeurs de tous les bureaux du PAM et les directeurs de division au Siège; et
  - c) les audits internes menés à bien par le Bureau de l'Inspecteur général pour fournir des assurances sur la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources et les questions opérationnelles et redditionnelles moyennant des activités de contrôle indépendantes et objectives.
21. Le Comité a noté que chaque bureau du PAM doit tenir à jour un registre des risques. Le registre central des risques recense 14 risques majeurs, et précise pour chacun: i) la catégorie du risque; ii) le degré de probabilité que le risque se concrétise; iii) l'impact; iv) le niveau de risque; et v) le ou les référent(s) risques. Les principaux risques susceptibles d'avoir des répercussions préjudiciables sur la réalisation des objectifs globaux du PAM sont consignés dans ce registre et régulièrement mis à jour.
  22. Sur les 14 risques majeurs recensés dans le registre central des risques, certains prennent une acuité particulière pour le PAM dans le contexte du Plan stratégique pour 2017–2021, du processus de planification stratégique par pays, de l'examen du cadre de financement et du nouveau Cadre de résultats institutionnels. Ces risques sont les suivants.
  23. *Incapacité à respecter les engagements humanitaires.* Ce risque est particulièrement d'actualité étant donné la nette augmentation du nombre, de l'ampleur et de l'intensité des crises humanitaires de niveau 2 et 3, notamment en Asie de l'Ouest et en Afrique. Au moment de la rédaction du présent rapport, on compte 11 crises de niveau 2 ou 3, soit un nombre sans précédent pour le PAM. Les enjeux sont la disponibilité de fonds suffisants, la disponibilité d'agents qualifiés et expérimentés et la difficulté à maintenir le déploiement d'effectifs très importants et les moyens logistiques correspondants pendant de longues périodes. Le Comité a appelé l'attention sur ce dernier risque, qui est susceptible de s'avérer grave et pourrait peser non seulement sur les opérations du PAM mais aussi sur sa mission.
  24. *Conjoncture de financement difficile.* Les besoins à long terme des bénéficiaires restent sensiblement plus élevés qu'à l'accoutumée, étant donné la concomitance de multiples situations d'urgence de niveaux 2 et 3 qui mettent à rude épreuve les capacités financières des donateurs. Pour se prémunir contre ce risque, il faut prendre un certain nombre d'initiatives afin de plaider en faveur de financements qui soient à la fois souples, inscrits dans la durée et plus prévisibles, de mobiliser des ressources à l'échelle locale, d'obtenir des contributions plus importantes provenant de donateurs non habituels, d'adopter une méthodologie permettant d'affecter les ressources de manière transparente et, surtout, d'être en mesure de démontrer clairement les résultats et l'impact des financements des donateurs grâce au nouveau cadre de financement axé sur les activités.
  25. *Manque de compétences à l'appui des nouvelles initiatives, notamment les transferts de type monétaire.* En 2016, le PAM a utilisé cette modalité pour transférer à plus de 10 millions de bénéficiaires 879 millions de dollars É.-U, ce qui représente une proportion importante du total des fonds qu'il a engagés au titre de cet exercice. La part de ces transferts a connu ces dernières années une augmentation rapide et constante. Compte tenu de l'évolution des préférences des donateurs et des données factuelles, il est à prévoir qu'ils représentent à l'avenir une proportion encore plus importante du montant total des contributions. Concevoir des programmes de transferts de type monétaire appropriés dans les pays, choisir des partenaires coopérants adaptés et mettre en œuvre des programmes de transfert complexes faisant intervenir de multiples intermédiaires et organismes prestataires tout en veillant à ce que les avantages aillent bien aux bénéficiaires escomptés, tout cela exige des compétences très différentes de celles requises pour les distributions de vivres.
  26. Pour la simple raison que ces transferts s'effectuent en espèces, les risques d'irrégularités financières et de fraude sont automatiquement plus élevés que pour les distributions de vivres.

Tout en prenant note des risques potentiels en la matière, le Comité souligne la nécessité: i) de fixer des seuils d'appétence pour le risque appropriés pour chacun des principaux programmes de transfert de type monétaire; ii) d'exploiter davantage la masse de données concernant ce type de transferts, qui augmente rapidement, grâce aux méthodes et outils d'analyse des données, afin de contribuer à la conception de dispositifs évolutifs de maîtrise des risques élaborés en tenant compte des données; iii) de rapprocher, dans la mesure du possible, les cadres de maîtrise des risques utilisés dans les opérations de transferts de type monétaire et ceux que le PAM applique dans les programmes de type non monétaire. Comme les années précédentes, le Comité a conseillé au PAM, non seulement de faire appel à des personnes dotées des compétences requises, mais aussi d'exercer une surveillance accrue et des contrôles appropriés sur les programmes de transfert de type monétaire, sans pour autant compromettre leur rapidité d'exécution ni leur efficacité. Le contrôle des programmes de transferts de type monétaire est pour l'heure trop dispersé, de sorte qu'il est difficile d'atteindre un niveau optimal d'efficacité et d'efficacé.

27. *Risques de fraude et de corruption.* Le faible niveau des capacités des partenaires dans certaines zones géographiques et pour certains programmes, conjugué aux risques opérationnels qui vont crescendo dans les zones de crise et au recours croissant aux transferts de type monétaire, est susceptible de susciter de nouveaux risques de fraude et de corruption. Bien que les fraudes signalées et les sommes en jeu semblent relativement limitées par rapport à l'ampleur des opérations du PAM, le Comité engage instamment celui-ci à être plus attentif à ces risques, car ils sont susceptibles d'avoir des effets délétères pour la réputation de l'institution. Aucun organisme humanitaire ou – à des fins de comparaison – aucun programme de filets de sécurité d'un pays donateur ne peut être exécuté en excluant totalement tout risque de fraude. Cela étant, les fraudes avérées ou les signes manifestes de fraude potentielle doivent amener à prendre immédiatement des mesures, et le PAM doit appliquer le principe de tolérance zéro à l'égard de leurs auteurs.

### **Audit interne et enquêtes**

28. Le Comité a accueilli avec intérêt le plan de développement stratégique pour 2017-2019 du Bureau de l'Inspecteur général, qui tient compte des changements institutionnels opérés par le PAM dans le cadre de la Feuille de route intégrée.
29. Le Bureau de l'Inspecteur général a suivi le programme d'audit convenu pour la période considérée. Les modifications qui y ont le cas échéant été apportées découlaient de l'évolution des priorités.
30. À sa réunion de décembre 2016, le Comité a discuté du programme d'audit interne pour 2017, notant la réorientation des missions du Bureau de l'audit interne, qui donne désormais la priorité aux enjeux et risques majeurs plutôt qu'aux opérations des bureaux de pays. Cette approche garantit la transparence dans les domaines de gouvernance et de risque les plus critiques pour le PAM. Étant plus ciblées, ces missions d'audit et leurs résultats sont plus susceptibles de détecter les lacunes en matière de gouvernance, de risques et d'efficacité des contrôles que les audits périodiques de pays.
31. Le Comité, qui examine régulièrement la liste récapitulant les recommandations d'audit en attente, note que la proportion de recommandations issues des audits internes acceptées par la direction du PAM demeure forte, et que l'application des mesures convenues dont la mise en œuvre n'est pas achevée fait l'objet d'un suivi.
32. Le Bureau de l'Inspecteur général, avec l'aval du Comité, a passé un marché avec Deloitte pour la réalisation d'un examen externe de la qualité des travaux d'audit effectués par le Bureau de l'audit interne. L'équipe chargée de cet examen a évalué la conformité des activités d'audit interne du PAM avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes de l'Institut des auditeurs internes. Le Comité a constaté avec satisfaction que l'équipe a donné la note la plus élevée possible au Bureau de l'Inspecteur général pour tous les indicateurs de performance et n'a pas jugé nécessaire de formuler des recommandations.
33. Le Comité se félicite de l'importance que l'Inspecteur général accorde aux risques de fraude et de corruption. Les membres du Comité ont pris note des nouvelles directives sur les enquêtes,

qui sont plus claires, plus concises et plus cohérentes sur le plan juridique, ce qui facilite la sensibilisation à la fraude dans l'ensemble du PAM et la prévention de ce phénomène.

34. Le Comité a pris note des examens préventifs d'intégrité, un nouvel instrument de lutte contre la fraude et la corruption adopté en 2016. Cela étant, aucun cadre méthodologique énonçant des directives pour la planification, l'élaboration, la présentation et la diffusion des rapports concernant ces examens n'a été défini avant leur mise en place. Le Comité a constaté que cinq examens de ce type avaient été effectués en 2016. À sa réunion de mars, le Comité a reçu un projet de manuel sur les examens préventifs d'intégrité. Afin de faciliter la réalisation et l'utilisation de ces examens, le Comité estime qu'il est nécessaire de mettre la dernière main à ce manuel et de l'approuver sans tarder.
35. À sa réunion de mars 2017, le Comité a pris connaissance du Rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général, qui contient une opinion donnant des assurances. Ce rapport, qui allait dans le même sens que les précédents rapports et informations communiqués au Comité, ne relevait aucune défaillance des contrôles internes en place à l'échelle de l'institution.
36. Le Comité a également examiné l'opinion du Bureau de l'Inspecteur général, établie à la lumière des résultats des activités d'audit interne, d'inspection, d'enquête et d'assurance.
37. Le Bureau de l'Inspecteur général se compose de deux unités: le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes. Les activités et les contributions de ces deux unités ont aidé le Bureau de l'Inspecteur général à formuler son opinion pour l'année 2016. Il ressort avant tout du rapport que son opinion d'ensemble pour l'année 2016 est satisfaisante et que les activités de contrôle effectuées n'ont mis en évidence aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation des objectifs de celui-ci.
38. L'univers d'audit défini par le Bureau de l'Inspecteur général comprend 165 entités administratives, auxquelles s'ajoutent les services informatiques, qui sont décomposées en unités se prêtant à un audit. Toutes ces unités sont classées en fonction de la probabilité que les risques détectés se produisent et de l'impact de ces risques, selon une échelle à trois niveaux suivant que le risque est élevé, modéré ou faible. À partir de cette méthode, 20 audits ont été effectués en 2016, dont 10 audits thématiques ou audits de processus, 8 audits sur le terrain et 2 audits informatiques.
39. Les principaux résultats d'audit interne sont les suivants:
  - a) Dans 2 des 20 rapports d'audit publiés en 2016, l'appréciation formulée était "insatisfaisant", ce qui signifie que les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques n'étaient pas en place ou ne fonctionnaient pas bien. Ces rapports portent sur les opérations du PAM au Yémen et sur le renforcement des capacités:
    - i) Au Yémen, l'extrême instabilité politique et le conflit, mais aussi les restrictions en matière de sécurité et d'accès ainsi que les obstacles administratifs, ont été des freins majeurs sur le plan des capacités et des opérations sur le terrain. Si ces obstacles n'ont pas limité la capacité du PAM de venir en aide à un nombre croissant de bénéficiaires, ils expliquent l'inefficacité de la mise en œuvre des protocoles et des mécanismes visant à faire en sorte que la rapidité d'intervention du PAM corresponde aux besoins d'une situation d'urgence de niveau 3.
    - ii) Concernant le renforcement des capacités des pays, le rapport d'audit interne a conclu que s'il existe des exemples de réussite, les interventions dans ce domaine n'ont globalement pas été conçues et exécutées en tirant le meilleur parti des principes, directives et outils disponibles, ce qui s'est traduit en fin de compte par une visibilité limitée, aussi bien au sein du PAM qu'à l'extérieur. Ces faiblesses tiennent aux insuffisances des systèmes, des processus et des procédures de mobilisation et de gestion des ressources financières et humaines allouées au renforcement des capacités.
  - b) Dans 17 des 20 rapports d'audit, l'appréciation "partiellement satisfaisant" a été formulée, ce qui signifie que les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont généralement établis et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations. Un

rapport, portant sur un audit participatif de la problématique hommes-femmes, ne contenait pas d'appréciation en raison de la méthode utilisée.

- c) En ce qui concerne les risques, en 2016, le Bureau de l'Inspecteur général s'est concentré sur quatre grands thèmes:
- i) *Gestion des risques et contrôle à l'échelle de l'organisation.* Les résultats des audits de 2016 montrent que si un cadre de gestion des risques est en place, il faut le renforcer afin qu'il puisse véritablement jouer un rôle moteur dans le dialogue axé sur les risques et la prise de décisions, et il est nécessaire de l'intégrer solidement dans les activités quotidiennes du PAM. Ce point restera une priorité de l'audit interne en 2017.
  - ii) *Transferts de type monétaire.* Le Bureau de l'Inspecteur général a certes constaté des améliorations dans les opérations de ce type menées dans différentes zones géographiques, mais des risques importants subsistent étant donné qu'il s'agit d'argent liquide et que des garde-fous et des contrôles sont nécessaires à de multiples niveaux. Le Bureau de l'Inspecteur général continuera de prêter une grande attention aux transferts de type monétaire en 2017.
  - iii) *Utilisation très intensive des capacités pour les interventions d'urgence et la feuille de route intégrée.* Plusieurs risques majeurs pèsent sur la capacité du PAM à mener de front de multiples interventions d'urgence, dont cinq de niveau 3, et le projet de transformation organisationnelle incarné par la feuille de route intégrée. Ces risques ont notamment trait à la surexploitation des ressources à tous les niveaux du PAM; à la capacité et l'efficacité de son dispositif de gestion des situations d'urgence pour répondre à ces demandes multiples; la possibilité que les interventions d'urgence initiales ne puissent être renforcées de façon efficace, si nécessaire; et l'éventuelle réduction du niveau de priorité d'autres questions et initiatives importantes. Le Comité a pris note de ces observations.
  - iv) *Lacunes dans la planification des effectifs et la gestion des talents.* Les capacités du personnel constituent le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne. L'audit thématique portant sur la gestion des ressources humaines dans les bureaux de pays, mené au second semestre de 2016, a mis en évidence des lacunes considérables dans la planification du travail et la gestion des talents. Les résultats de cet audit ont appelé l'attention sur des problèmes associés à l'utilisation de contrats de service. Dans le cadre de ses activités de conseil, le Bureau de l'Inspecteur général a souligné la nécessité de rationaliser et d'améliorer les procédures du PAM en matière de recrutement, de rémunération et de gestion des consultants et des administrateurs engagés pour une courte durée. D'autres résultats d'audits menés en cours d'année ont conforté ces observations, notamment ceux de l'audit des opérations du PAM au Yémen. Ces audits ont montré que des améliorations notables peuvent être obtenues en matière de déploiement et d'appui au renforcement des opérations d'urgence, d'efficacité de la planification des effectifs et d'autres questions relatives au personnel.
- d) Le Comité a constaté que, alors que l'appréciation "satisfaisant" avait été formulée dans 2 rapports d'audit sur 13 en 2013, 7 sur 33 en 2014 et 3 sur 18 en 2015, aucune appréciation "satisfaisant" n'a été décernée en 2016. Cela pourrait s'expliquer par l'application de normes d'audit et d'examen plus strictes et plus complètes; dans l'affirmative, il s'agirait d'une évolution positive. Cependant, cela pourrait également refléter la dynamique de la performance opérationnelle, qui est susceptible d'être plus complexe dans les zones de conflit et au sein d'une organisation qui mobilise toutes ses ressources pour fournir des secours dans le cadre de multiples crises. En outre, le plan d'audit du Bureau de l'Inspecteur général prévoit expressément que les domaines présentant un risque élevé fassent l'objet d'un examen.
- e) Pour que l'atténuation des risques et les contrôles internes gagnent en maturité, il sera nécessaire de réexaminer la gestion globale des risques et la coordination avec les autres fonctions de contrôle relevant de la deuxième ligne de défense. Il conviendrait également de confirmer l'affectation de ressources suffisantes au Bureau de l'Inspecteur général – la troisième ligne de défense. Le Bureau de l'Inspecteur général offre des services



consultatifs indépendants et objectifs destinés à détecter et à faire connaître les lacunes en matière de risques.

40. De manière générale, le Comité est d'avis que le PAM a porté toute l'attention voulue à la gestion des risques et aux activités de contrôles internes en 2016. Avec le prochain plan stratégique, le processus de planification stratégique par pays, la feuille de route intégrée et le nouveau cadre de financement – dont le contenu est plus détaillé grâce à des procédures de chiffrage des coûts et de saisie des données par activité – le rôle de la gestion des risques et des contrôles internes deviendra encore plus important.
41. Ces changements en cours exigeront que les fonctions de gestion des risques, d'audit interne et d'assurance au sein du PAM disposent de ressources et de compétences plus importantes, et notamment que la dotation en personnel du Bureau de l'Inspecteur général soit davantage fondée sur les compétences.

### **Contrôle de la trésorerie et des placements**

42. Le Comité a reçu des informations concernant la performance du portefeuille de placements à court terme du PAM, lesquelles figurent dans le rapport annuel de 2016 sur la gestion des placements du PAM. Après examen des directives et restrictions à observer en matière de placements et des profils de risque de ces placements, le Comité est en mesure d'indiquer que ces éléments paraissent satisfaisants.
43. Le Comité note que le PAM utilise diverses méthodes pour les opérations de change et pour se prémunir en cas de fluctuation, en se fondant sur ses pratiques prudentes de gestion des risques. Il faut continuer de surveiller les pratiques actuelles pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques du PAM et à son degré de tolérance au risque.

### **États financiers**

44. Compte tenu des informations disponibles lors de sa réunion de mars 2017 concernant la préparation des états financiers annuels et de leur vérification par le Commissaire aux comptes, le Comité a jugé que la direction et le Commissaire aux comptes pouvaient en arrêter la version définitive. Aucun problème empêchant d'obtenir l'assurance raisonnable ni aucune inexactitude significative n'a été signalé au Comité.

### **Comptabilité**

45. Le Commissaire aux comptes a assuré au Comité que les états financiers avaient été établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), y compris la modification à la politique comptable portant sur la comptabilisation des contributions pluriannuelles. Les années précédentes, le PAM comptabilisait les produits au titre des contributions convenues pour tous les exercices à venir au titre de l'exercice pour lequel les contributions étaient reçues ou à recevoir, et ne traitait pas comme produits constatés d'avance ceux qui se rattachent à des exercices à venir. Cette année, les produits correspondant à des contributions qui concernent des exercices à venir ont été comptabilisés à la rubrique des produits constatés d'avance. Conformément aux normes IPSAS, les éléments correspondants des états financiers de 2015 ont été retraités pour tenir compte de cette modification de la méthode comptable, à des fins de comparaison. Le Comité se félicite de cette modification et estime qu'ainsi, les méthodes comptables reflètent plus fidèlement la répartition du produit des contributions entre l'exercice en cours et les exercices à venir telle que prévue aux termes des accords conclus avec les donateurs à cet égard.
46. Toutes les autres méthodes comptables ont systématiquement été appliquées de la même manière que pour les exercices précédents.
47. Le Comité a noté avec satisfaction que le PAM continuait de suivre l'évolution des normes IPSAS en participant à l'équipe spéciale des Nations Unies sur les normes IPSAS.

### **Audit externe**

48. L'année 2017 est la première du contrat portant sur l'audit externe du PAM conclu entre ce dernier et la Cour des comptes de la France pour une durée de six ans. Ayant analysé cet audit, le Comité s'est forgé une opinion sur la fiabilité des comptes annuels du PAM. Sur la base des

informations présentées, il souscrit au projet d'opinion sans réserve formulé par le Commissaire aux comptes.

49. Le Commissaire aux comptes a formulé des recommandations relatives à l'amélioration des contrôles internes au PAM. Aucune de ces recommandations ne met en cause de manière significative la solidité de l'ensemble des contrôles internes du PAM.
50. Le Commissaire aux comptes a mené des activités sur le terrain pour les besoins des audits de performance consacrés aux ressources humaines et à la décentralisation. Les rapports d'audit sont soumis au Conseil à sa session annuelle de 2017.

### **Valeurs et éthique**

51. Le Comité n'a relevé aucune préoccupation concernant la mise en place de programmes relatifs aux valeurs et à l'éthique au PAM.

### **Allégations d'irrégularités**

52. Le Comité a constaté une amélioration des procédures de rapport sur les questions disciplinaires, qui se traduit par une plus grande transparence quant à la nature des affaires, aux résultats des enquêtes et à la diligence avec laquelle elles sont menées.
53. Le Comité d'audit continue de recommander au Bureau de l'Inspecteur général de collaborer avec le Bureau des services juridiques, le Bureau de la déontologie, l'Ombudsman et la Division des ressources humaines et de faciliter cette collaboration.
54. Le Comité a constaté que le précédent Inspecteur général était réticent à l'idée d'entreprendre une enquête sans avoir été saisi par une partie extérieure à son Bureau. Ces réserves ne sont plus d'usage, la fonctionnaire responsable étant convaincue que le Bureau de l'Inspecteur général est dûment habilité à entreprendre des enquêtes en se fondant sur sa propre évaluation des risques. Pour les enquêtes de ce type, le Bureau de l'Inspecteur général agit comme il se doit en coordination avec le Conseiller juridique et le Directeur exécutif.

### **Perspectives et indications supplémentaires**

55. À plusieurs occasions lors de ses réunions, le Comité a discuté de l'examen du cadre de financement actualisé et des plans stratégiques de pays, sur lesquels se fonderont la gestion financière à venir et la définition des objectifs institutionnels pour ce qui est de la mission du PAM et des objectifs de développement durable. Le Conseil et la direction du PAM devront se pencher sur les domaines suivants.
56. Si le montant du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) est en baisse l'année prochaine, le PAM devra déterminer à quels secteurs il conviendra d'appliquer des mesures d'économie.
57. Pour que le PAM soit en mesure de s'acquitter de sa mission, il sera essentiel de planifier correctement la relève et de faire preuve de diligence pendant la transition liée au changement de Directeur exécutif et au remplacement d'autres membres de l'équipe de direction.
58. Si la stratégie d'adaptation de la structure du PAM à sa mission servant à guider les décisions et l'affectation des ressources à l'échelle des pays reste fondamentalement solide, elle mérite d'être examinée de manière approfondie. Il semble que les bureaux extérieurs auraient la possibilité de se concentrer plus facilement, avec plus d'efficacité et d'efficacités sur les besoins humanitaires si une approche plus décentralisée des procédures opératoires était adoptée. L'analyse de l'architecture organisationnelle de chaque élément fonctionnel devrait porter sur les outils de mesure, les organigrammes, la prise de décisions, la responsabilité, les mesures d'incitation et les définitions d'emploi afin de positionner et d'harmoniser au mieux les étapes des processus – sur le terrain, à l'échelle régionale, au niveau des plateformes mondiales centralisées ou au Siège. Par exemple, les décisions concernant le choix des modalités de transfert à associer – espèces, bons, vivres, fournisseurs sous contrat exclusif ou non, etc. – devraient être prises sur le terrain. En revanche, il semble que l'analyse des données relatives à l'évolution de la fraude, aux alertes et aux risques concernant les bénéficiaires dans le cadre de l'utilisation de cartes pour les

transferts de type monétaire gagnerait en efficacité si elle était effectuée au sein d'une plateforme mondiale centralisée chargée de la détection des fraudes, ce qui permettrait de réaliser des économies d'échelle que les bureaux du PAM ne pourraient à eux seuls obtenir.

59. L'amélioration de la gestion globale des risques, y compris en faisant mieux connaître le rôle du responsable du contrôle des risques, est un autre domaine dans lequel l'architecture organisationnelle peut apporter une valeur ajoutée. La détection des risques, le suivi des problèmes, l'amélioration de la structure et des processus organisationnels sont des domaines qui pourraient être mieux harmonisés en vue de répondre efficacement aux besoins en matière d'atténuation des risques et d'information concernant la situation.
60. Il faut adopter la comptabilité analytique pour les données financières relatives au budget AAP dans les documents relatifs au cadre de financement par pays afin de faire apparaître les coûts véritables de chaque programme par pays. Garantir la transparence des coûts AAP requis pour chaque programme de pays n'empêche pas le Conseil de maintenir un seul taux AAP applicable à l'ensemble des contributions.
61. Constatant la confusion qui entoure la mise en place des examens préventifs d'intégrité, le Comité a formulé les observations suivantes:
  - a) Le Bureau de l'Inspecteur général doit continuer d'utiliser les examens préventifs d'intégrité, qui restent un outil important.
  - b) Une occasion majeure a été manquée en n'intégrant pas dans la procédure d'examen préventif d'intégrité les déclarations du Bureau de l'audit interne concernant l'adéquation des contrôles internes et des procédures de contrôle interne. L'objectif de ces examens est de recenser toutes les situations dans lesquelles il est nécessaire d'examiner les cas de fraude potentielle ou de mener une analyse plus approfondie du contrôle interne et non pas de fournir une évaluation complète de l'efficacité des contrôles. Par ailleurs, les examens préventifs d'intégrité et les travaux d'enquête les plus utiles associent habituellement des membres du personnel chargés respectivement des audits et des enquêtes. Le PAM a révisé en conséquence les protocoles des examens préventifs d'intégrité.
  - c) Les demandes de communication émanant des services d'enquête et de contrôle des États membres peuvent être transférées directement au service compétent, tel que le Bureau de l'Inspecteur général. Cependant, selon le protocole établi, il conviendrait d'informer rapidement le Secrétariat du Conseil d'administration de l'existence de cette communication, et chaque fois que des difficultés de communication surviennent, ou de le mentionner comme destinataire en copie des messages.
  - d) La direction devrait faire part au Comité, à intervalles réguliers, de ses observations à propos de l'efficacité de l'équipe d'encadrement du Bureau de l'Inspecteur général, y compris les résultats des enquêtes sur la mobilisation du personnel et autres outils de remontée d'informations qui peuvent susciter des préoccupations ou permettre de recenser les aspects à améliorer dans l'encadrement du Bureau de l'Inspecteur général.
  - e) À l'avenir, le Comité devrait coopérer davantage avec les échelons inférieurs de l'équipe d'encadrement du Bureau de l'Inspecteur général, à l'occasion de séances privées, afin de s'assurer que les relations entre le Bureau des inspections et des enquêtes, le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'Inspecteur général se déroulent dans un esprit de collaboration et d'apprécier la culture et l'efficacité d'ensemble au sein du Bureau de l'Inspecteur général.

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

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

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

---

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

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

---

**Article 2: Nomination du président**

- 2.1 Pour garantir son indépendance, le Comité d'audit s'attache à ce que sa présidence soit assurée en permanence, de manière à ce que le président puisse organiser ses travaux et s'exprimer en son nom. Les membres du Comité reconnaissent qu'en l'absence d'un président, l'indépendance du Comité et sa capacité de fonctionner sont affaiblies.
- 2.2 Le président est sélectionné conformément à l'article 23 du mandat.
- 2.3 En cas de vacance du président survenant entre deux réunions en raison de la démission du membre qui assure la présidence ou de l'expiration de son mandat, un président par intérim est désigné par les autres membres du Comité et fait fonction de président jusqu'à ce que le Comité se réunisse et choisisse un nouveau président.
- 2.4 Si le président n'est pas en mesure d'assister aux réunions demandées avec la direction ou le Bureau du Conseil d'administration, ou à d'autres manifestations officielles, il doit, en concertation avec les membres du Comité, désigner l'un d'eux pour représenter le Comité à sa place et avec les mêmes prérogatives que lui.

---

### Article 3: Observation des opérations du PAM

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

- 3.7 Le secrétariat du Comité d'audit fait en sorte qu'à l'issue de toute mission d'observation, un examen des faits observés soit inscrit à l'ordre du jour du Comité. Le Comité examine les informations relevées durant la mission d'observation ainsi que les enseignements tirés au sujet de l'efficacité et de l'efficience de la mission d'observation. Ces informations sont utilisées pour:
- mieux cerner les points à ajouter à l'ordre du jour du Comité d'audit et éclairer les recommandations et le rapport annuel de celui-ci;
  - apporter des éléments concernant la nature, la programmation, l'efficience et l'efficacité d'observations futures.
- 3.8 Le Comité d'audit note les principaux éléments relevés lors de toutes ses missions d'observation dans le rapport annuel qu'il présente au Conseil d'administration.

---

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

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

---

#### Article 5: Approbation des comptes rendus

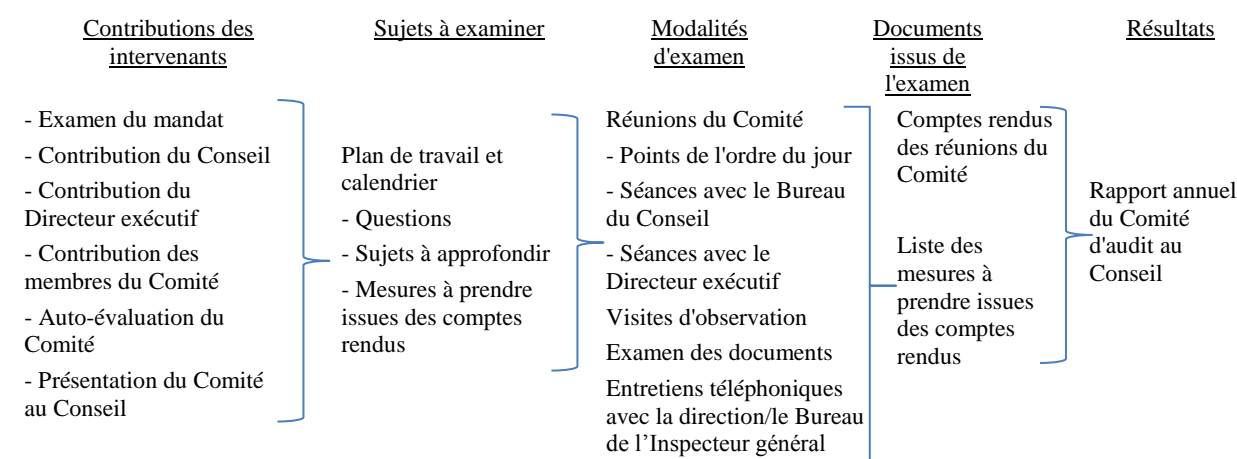
- 5.1 Le mandat du Comité d'audit précise que les réunions du Comité ne peuvent avoir lieu à distance que dans des cas exceptionnels. (voir le paragraphe 26).
- 5.2 Afin d'accélérer la distribution des comptes rendus officiels du Comité d'audit avant la réunion suivante du Comité, il convient d'établir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

---

## Article 6: Plan de travail du Comité d'audit

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

### Plan de travail du Comité d'audit




---

## Article 7: Contrôle du Bureau de l'Inspecteur général

- 7.1 Conformément aux dispositions de son mandat, le Comité donne des avis sur l'exercice de la fonction d'audit interne et des fonctions de l'Inspecteur général. Il s'efforce d'appréhender la culture et l'environnement de travail d'ensemble au sein du Bureau de l'Inspecteur général, dans la mesure voulue pour un organe n'exerçant pas de fonctions de décision ou une entité de contrôle. Pour s'acquitter de cette mission, le Comité procède notamment comme décrit ci-après.
- 7.2 Le Comité tient des réunions périodiques privées et individuelles avec l'Inspecteur général et ses adjoints chargés du Bureau de l'audit interne et du Bureau des inspections et des enquêtes. Il encourage également la direction du Bureau de l'Inspecteur général à autoriser les responsables et les chefs de mission du Bureau à lui présenter directement leurs travaux, le cas échéant.
- 7.3 Dès lors que le PAM entreprend des enquêtes sur la mobilisation des employés ou toute autre évaluation de la culture organisationnelle, les résultats concernant le Bureau de l'Inspecteur général sont présentés au Comité, de même que les informations permettant de resituer ces résultats dans leur contexte.

- 7.4 Les résultats des enquêtes d'évaluation que le Bureau de l'Inspecteur général mène auprès des clients au terme de chaque mission sont communiqués au Comité. Le Bureau de l'Inspecteur général informe le Comité des raisons pour lesquelles il ne mène pas d'évaluation, si tel est le cas.
- 7.5 Le Comité se renseigne périodiquement auprès de la direction concernant l'exercice des fonctions d'Inspecteur général et toute préoccupation quant à son comportement ou à l'exercice global de la fonction d'Inspecteur général. La direction fait part au Comité dans les meilleurs délais de toute préoccupation à cet égard.



**Appendice A du règlement intérieur du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial****Déclaration d'indépendance et état des intérêts financiers**

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

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

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

(Informations supplémentaires dont je souhaite faire état – facultatif)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Signature: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

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

- James A. Rose, ressortissant des États-Unis d'Amérique. Son mandat a débuté le 30 juillet 2014 et s'achèvera le 29 juillet 2017.
- Irena Petruškevičienė, ressortissante lituanienne. Son mandat a débuté le 30 juillet 2014 et s'achèvera le 29 juillet 2017.
- Suresh Kana, ressortissant sud-africain. Son mandat a débuté le 15 novembre 2015 et s'achèvera le 14 novembre 2018.
- Elaine June Cheung, ressortissante chinoise. Son mandat a débuté le 15 novembre 2015 et s'achèvera le 14 novembre 2018.
- Omkar Goswami, ressortissant indien. Son mandat a débuté le 15 novembre 2015 et s'achèvera le 14 novembre 2018.

## ANNEXE III

<b>ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT AVRIL 2016- MARS 2017</b>			
	<b>JUIN 2016</b>	<b>DÉCEMBRE 2016</b>	<b>MARS 2017</b>
Séance à huis clos avec le Bureau du Conseil d'administration	√	√	√
Séance à huis clos avec la Directrice exécutive	√	√	√
Opérations	√	√	√
Questions intéressant l'évaluation			√
Comité des placements			√
Questions intéressant le contrôle:			
– Audit externe	√	√	√
– Audit interne	√	√	√
États financiers			√
Comptabilité			√
Gestion de la performance et des risques	√	√	√
Questions intéressant les ressources humaines	√	√	√
Contrôle interne	√	√	√
Questions éthiques	√		
Questions juridiques		√	
Allégations d'irrégularités		√	√
Questions financières et budgétaires	√	√	√

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

AAP budget administratif et d'appui aux programmes

IPSAS Normes comptables internationales pour le secteur public