



Session annuelle  
du Conseil d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

## RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2015/6-F/1**  
24 avril 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT ANNUEL DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL



Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur 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 le coordonnateur mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. D. Johnson  
Inspecteur général  
Tél.: 066513-3161

---

## RÉSUMÉ

Le rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2014 présente l'opinion générale du Bureau 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, y compris le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes.

---

## PROJET DE DÉCISION<sup>\*</sup>

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspecteur général" (WFP/EB.A/2015/6-F/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 pourrait 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.

---

<sup>\*</sup> 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.

## PRÉSENTATION DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

### Mandat et opérations

1. Le Bureau de l'Inspecteur général, 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, actualisée en mars 2015, constitue une annexe aux Règles de gestion financière; elle est reproduite à l'annexe V du présent rapport.
2. Le Bureau s'acquitte de ses fonctions d'audit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes, et de ses fonctions d'enquête conformément aux Principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête approuvés par la Conférence des enquêteurs internationaux. L'Inspecteur général est aussi le dirigeant principal de l'audit.
3. Le Bureau soumet tous les rapports d'audit interne, d'inspection et d'enquête à la Directrice exécutive. Conformément à la politique du PAM en matière de communication des rapports, qui a été approuvée par le Conseil d'administration, les rapports d'audit interne et d'inspection sont affichés sur un site Web public (annexe II). L'Inspecteur général soumet également des rapports trimestriels à la Directrice exécutive et au Comité d'audit et présente son rapport annuel au Conseil.
4. Le Bureau exprime 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 offrent une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Programme. En 2014, les activités de contrôle qui ont été menées à bien et dont il est rendu compte dans les rapports n'ont révélé aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques en place qui pourrait nuire à la réalisation des objectifs du PAM. Néanmoins, un certain nombre de pratiques de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques relevées lors de missions d'audit doivent être améliorées. On trouvera à l'annexe I une version abrégée de l'opinion d'assurance du Bureau de l'Inspecteur général pour l'année 2014.

### Indépendance

5. Le Bureau de l'Inspecteur général confirme son indépendance organisationnelle. En 2014, il n'y a eu aucune interférence de la part de la direction dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, ni aucune pénurie de ressources ou autre problème qui aurait été susceptible de compromettre l'indépendance des activités de contrôle ou des assurances données.

### Assurances au PAM

6. Pour fournir des assurances sur les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques en place au PAM, le Bureau de l'Inspecteur général conduit des audits portant sur un ensemble d'unités administratives et de processus, notamment les bureaux de pays, les divisions et les unités du Siège, et les processus appliqués à l'échelle de l'institution.
7. Le plan d'audit annuel pour 2014 a été établi sur la base d'une évaluation détaillée des risques réalisée en 2013. Ce plan prévoyait la couverture de 37,16 pour cent de l'ensemble des risques du PAM estimés par voie d'audit en 2014: les vérifications effectuées ont permis de couvrir 36,73 pour cent de ces risques, dont 5,69 pour cent ont donné lieu à l'appréciation "insuffisant".

8. Le Bureau de l'Inspecteur général et la direction déterminent ensemble le niveau d'assurance approprié pour le PAM.

### Activités

9. Le tableau 1 ci-après présente un récapitulatif des services fournis par le Bureau de l'Inspecteur général en 2014 et au cours des années précédentes. Le champ d'activité du Bureau couvre l'ensemble des systèmes, processus, opérations et activités du PAM. La liste des rapports publiés en 2014 figure aux annexes II, III et IV.

<b>TABLEAU 1: ACTIVITÉS DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL</b>					
Année	Audit interne		Enquêtes		Inspections
	Nombre de rapports publiés	Services de conseil	Nombre de dossiers enregistrés	Nombre d'affaires menées à terme (au 31 décembre 2014)	Nombre de rapports établis
2012	15	22	33	62	2
2013	19	21	46	39	1
2014	19	4*	42	36	1

\* En 2014, le Bureau de l'Inspecteur général a modifié la méthode utilisée pour quantifier ses services de conseil. Dorénavant, il n'est fait état des services consultatifs destinés à donner des assurances qu'au moment où les rapports sont communiqués à la direction. Les chiffres indiqués ne tiennent donc pas compte des nombreux conseils supplémentaires que le Bureau a pu fournir pendant l'année.

### Ressources

10. Le budget alloué au Bureau de l'Inspecteur général a augmenté, passant de 7 millions de dollars É.-U. environ en 2013 à 7,35 millions de dollars en 2014. Des fonds extrabudgétaires supplémentaires ont été alloués à des projets spécifiques, notamment l'examen du système de justice interne. En 2014, les dépenses effectives du Bureau ont représenté 92 pour cent des crédits budgétaires alloués.

<b>TABLEAU 2: BUDGET DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL (en milliers de dollars)</b>				
	2011	2012	2013	2014
Crédits budgétaires	6 592	7 766	6 993	7 354
Dépenses effectives	6 532	5 923	6 927	6 730

11. Un examen de la structure et des effectifs du Bureau de l'Inspecteur général, effectué en juillet 2014, a donné lieu à une modification des profils de poste opérée pour mieux répondre aux objectifs fixés dans le plan de gestion stratégique du Bureau pour 2014-2016. En 2014, quatre fonctionnaires ont été réaffectés au sein du PAM; quatre nouveaux fonctionnaires ont été recrutés à l'extérieur du PAM; une personne a été promue à un poste de rang plus élevé au sein du Bureau de l'audit interne; et un poste demeure vacant depuis 2013.

<b>TABLEAU 3: DOTATION EN PERSONNEL DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Administrateurs	25	28	28	30
Agents des services généraux	8	9	8	5
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>35</b>

12. En 2014, le Bureau a passé un accord de longue durée avec un prestataire du secteur privé pour mobiliser les compétences spécialisées requises à court terme et pouvoir disposer de ressources supplémentaires en cas de besoin.

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

### Services d'audit interne et de conseil

13. Le Bureau de l'audit interne offre à la Directrice exécutive des assurances indépendantes et objectives et des services consultatifs visant à améliorer les opérations du PAM et à aider celui-ci à atteindre ses objectifs; pour ce faire, il évalue les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et propose des améliorations.
14. Dans le cadre du processus mis en œuvre par le Bureau de l'Inspecteur général afin de donner des assurances au Conseil et à la Directrice exécutive, le Bureau de l'audit interne évalue globalement l'efficacité des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques que le PAM a mis en place, ainsi que la façon dont les activités sont menées pour atteindre les buts et objectifs du Programme. Son travail vise à donner l'assurance que:
- les ressources sont utilisées comme l'ont souhaité les donateurs et la direction;
  - les ressources sont utilisées de manière efficiente et efficace;
  - les actifs sont préservés; et
  - l'information institutionnelle est traitée de façon rigoureuse et communiquée comme il se doit.
15. Le Bureau de l'audit interne a établi en 2014 quatre rapports à vocation consultative fournissant des assurances. Il a également fourni des conseils et un appui au Comité des produits, du transport et des assurances et a examiné, à la demande de la direction, des projets de politiques, de contrats et de modifications à apporter aux manuels et autres documents du PAM.

### Résultats d'audit

16. Le Bureau de l'audit interne planifie ses activités selon une méthode axée sur les risques, qu'il adapte en permanence en fonction de l'apparition de nouveaux risques. En 2014, il a mené à bien la totalité des audits prévus dans le plan de travail remanié, tel qu'il a été communiqué à la Directrice exécutive et au Comité d'audit.

17. D'après les assurances fournies, l'environnement de contrôle est resté stable. Les processus du PAM ont été regroupés en 22 catégories correspondant aux cinq composantes du contrôle interne recensées dans le cadre de contrôle du PAM et à une composante supplémentaire correspondant aux systèmes d'information et aux technologies de l'information<sup>1</sup>. En 2014, le Bureau a rendu compte de ces différentes composantes dans 19 rapports d'audit interne et un rapport d'inspection (annexe II), couvrant les activités menées dans 19 bureaux de pays et divers bureaux du Siège, et les organismes ayant leur siège à Rome. Le tableau 4 indique le nombre de catégories ayant fait l'objet d'un audit et le niveau global de risque en 2014 par rapport à 2013 et à 2012.

<b>TABLEAU 4: CATÉGORIES DE PROCESSUS AYANT FAIT L'OBJET D'UN AUDIT ET NIVEAU GLOBAL DE RISQUE, PAR COMPOSANTE DU CADRE DE CONTRÔLE INTERNE, 2014</b>					
N°	Composante du cadre de contrôle interne	Niveau global de risque*			Nombre de catégories de processus ayant fait l'objet d'un audit en 2014
		2012	2013	2014	
1	Environnement interne	2,2	2,1	1,8	18
2	Gestion des risques	1,7	1,8	1,5	18
3	Activités de contrôle	2,4	2,3	2,2	18
4	Information et communication	1,9	1,4	1,3	17
5	Suivi	2,0	2,0	2,0	17
6	Technologies de l'information et des communications	1,9	1,7	2,0	17

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

18. Les facteurs qui déterminent les niveaux de risque indiqués ci-dessus sont les suivants:

- *Environnement interne.* Le niveau de risque associé à cette composante a légèrement diminué; une attention particulière, un soutien accru et des directives actualisées sont néanmoins nécessaires dans plusieurs domaines.
- *Gestion des risques.* Le niveau de risque est relativement stable depuis 2012; les chiffres montrent que les efforts mis en œuvre pour atténuer les risques commencent à porter leurs fruits.
- *Activités de contrôle.* Le niveau global de risque a légèrement diminué, mais il demeure modéré.
- *Information et communication.* Le niveau de risque, déjà relativement faible en 2013, a encore diminué en 2014.
- *Suivi.* S'agissant du suivi, des difficultés ont été constatées dans les bureaux de pays et à l'échelle de l'institution, mais le niveau de risque est resté modéré. Le suivi constitue l'un des principaux domaines de risque pour le PAM.

<sup>1</sup> Le cadre de contrôle du PAM est fondé sur celui du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO); la composante relative aux technologies de l'information s'inspire des objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées définis par l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information.

- *Technologies de l'information et des communications (TIC)*. Dans ce domaine, la situation est restée relativement stable et les risques ont été généralement considérés comme étant modérés. Pour donner de meilleures assurances et aider le PAM à améliorer la gouvernance des TIC, le Bureau de l'Inspecteur général a défini une stratégie triennale d'audit dans ce domaine pour la période 2015-2017.
19. Chaque audit donne lieu à une appréciation, selon le système harmonisé utilisé pour les fonds et programmes des Nations Unies. Le tableau 5 indique le nombre de rapports d'audit établis dans le cadre du plan de travail pour 2014, ainsi que le pourcentage des activités du PAM couvertes par voie d'audit.

<b>TABLEAU 5: APPRÉCIATIONS RÉSULTANT DES MISSIONS D'AUDIT EFFECTUÉES EN 2014</b>			
<b>Appréciation*</b>	<b>Niveau d'assurance</b>	<b>Plan de travail pour 2014</b>	<b>Proportion des risques évalués par voie d'audit** (en %)</b>
Satisfaisant	Une assurance raisonnable peut être donnée	4	3
Partiellement satisfaisant	L'éventualité qu'une assurance raisonnable soit donnée est compromise	12	27
Insuffisant	Il n'est pas possible de donner une assurance raisonnable	2	6
Non évalué		2	1
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>37</b>

\* Satisfaisant = les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont en place et fonctionnent correctement; aucun problème susceptible d'entraver sensiblement la réalisation des objectifs de l'entité contrôlée n'a été relevé. Partiellement satisfaisant = les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont 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. 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.

\*\* En pourcentage du plan de travail du PAM.

## Domaines de risque recensés

20. En 2014, l'attention du Bureau de l'Inspecteur général a été appelée sur les risques qui continuent de peser sur les opérations comportant des programmes de transfert monétaire et de bons, ainsi que sur les difficultés recensées dans deux autres domaines: gestion des financements et du budget des opérations, d'une part, et développement des capacités et suivi des partenaires coopérants, d'autre part. Les activités d'audit à venir porteront sur ces divers aspects. Les rapports d'audit et d'inspection du PAM sont rendus publics et les points clés ont tous été signalés:
- i) *Transferts monétaires et bons*. Le recours aux transferts monétaires et aux bons ne cesse de croître, tant en volume qu'en importance pour le PAM, si bien qu'il est nécessaire de porter une plus grande attention aux risques qui sont associés à ces nouvelles modalités d'assistance. Les audits menés en 2014 ont permis de constater une évolution positive dans ce domaine, en particulier: une meilleure capacité du PAM à appuyer ces

interventions sur le terrain, la conformité de ces modalités avec la décision prise par le Programme de passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et, enfin, le soutien que les gouvernements apportent à ces interventions. Les vérifications ont également mis en lumière des possibilités d'amélioration de l'environnement de contrôle, en misant notamment sur une harmonisation des fonctions et des responsabilités nouvellement définies; sur le renforcement de la capacité du personnel à fournir une assistance par le biais de programmes de transferts monétaires et de bons; et, au stade de la conception de tous les projets comportant des transferts et des bons, sur une évaluation rigoureuse de la faisabilité des interventions et de leur efficacité et efficience par rapport aux coûts. Une amélioration des processus d'enregistrement et de vérification des bénéficiaires permettrait au PAM d'assurer un meilleur rapport coût-efficacité.

- ii) *Gestion des financements et du budget des opérations.* Les missions d'assurance et de conseil effectuées par le Bureau en 2014 ont permis de recenser un certain nombre de risques liés au contexte de financement et tenant en particulier à des engagements non comptabilisés au niveau des pays et à une gestion du budget fragmentée entre différentes unités du PAM. Le Compte d'intervention immédiate a dû faire face à un accroissement de la demande de prêts, suite à une augmentation des activités d'intervention d'urgence de niveau 3 en 2014 et à un fléchissement des taux de remboursement; l'objectif de dotation du compte est passé de 70 millions de dollars à 200 millions de dollars.
- iii) *Développement des capacités et suivi des partenaires coopérants.* Le PAM a reconnu que les difficultés liées aux partenariats constituaient, au niveau des programmes, l'un des deux principaux risques pesant sur la réalisation de ses Objectifs stratégiques pour 2014-2017. Tout au long de l'année 2014, le Bureau a mis en évidence l'existence de risques en rapport avec le recours à des partenaires pour la mise en œuvre des programmes, notamment des défaillances au niveau du recensement et de l'évaluation des capacités des partenaires, du suivi et de la gestion de leurs résultats et du renforcement de leur capacité à surveiller le travail des sous-traitants. Le PAM se doit de combler ces lacunes en termes de capacités et d'assurer une supervision plus efficace de ses partenaires, en particulier en améliorant les processus mis en place dans les bureaux de pays pour le suivi des produits alimentaires détenus par les partenaires.

## Mesures convenues (recommandations) issues des audits<sup>2</sup>

21. Pour remédier aux défaillances constatées dans les différents processus mis en place par l'entité évaluée, des mesures sont définies à l'issue des audits internes. Elles sont étudiées et arrêtées en accord avec la direction et adressées au responsable de l'entité ou à un membre de la direction. Le tableau 6 indique le nombre des mesures convenues figurant dans les rapports d'audit interne établis en 2014, y compris les rapports relatifs aux activités menées sur le terrain en 2013, ainsi que le niveau de risque correspondant.

---

<sup>2</sup> Depuis 2014, le Bureau de l'Inspecteur général ne présente plus de "recommandations" dans ses rapports d'audit, mais des "mesures convenues".

<b>TABLEAU 6: NOMBRE DE MESURES CONVENUES ISSUES DES AUDITS DE 2014 ET NIVEAU DE RISQUE CORRESPONDANT</b>		
<b>Niveau de risque*</b>	<b>Définition</b>	<b>Nombre de mesures convenues</b>
Risque modéré	Questions qui ont une incidence importante sur les contrôles, sans nécessairement exiger une action immédiate. Les cas observés peuvent empêcher la réalisation d'un objectif de l'entité évaluée ou exposer celle-ci à un risque ne faisant l'objet d'aucune mesure d'atténuation, qui pourrait avoir une incidence sur l'accomplissement de ses objectifs.	172
Risque élevé	Questions qui sont importantes pour le système de contrôle interne. Les cas observés peuvent empêcher la réalisation d'un objectif institutionnel ou laisser subsister un risque ne faisant l'objet d'aucune mesure d'atténuation, qui pourrait avoir une forte incidence sur l'accomplissement des objectifs institutionnels.	20
<b>TOTAL</b>		<b>192</b>

\* Les questions présentant un faible niveau de risque sont portées à l'attention de la direction mais ne figurent pas dans la version définitive des rapports d'audit. Pour établir quelle suite a été donnée aux recommandations associées à un risque faible, le Bureau de l'audit interne n'utilise pas le système de suivi de la mise en œuvre des mesures convenues.

22. Des progrès considérables ont été accomplis s'agissant de la mise en œuvre des mesures concernant un risque élevé ou modéré antérieures à 2014. Le Bureau de l'audit interne aide la direction en effectuant le suivi de l'application des mesures convenues, l'objectif étant de réduire le nombre de celles encore en suspens et d'assurer une atténuation rapide des risques. Au 31 décembre 2014, 267 mesures concernant un risque élevé ou modéré demeuraient en suspens, dont 192 avaient été formulées en 2014 et 75 au cours des années précédentes. Ces chiffres reflètent une diminution importante depuis le 31 décembre 2013, date à laquelle 335 mesures formulées au cours des quatre années précédentes étaient encore en suspens, dont 25 concernaient des risques élevés.

<b>TABLEAU 7: APPLICATION DES MESURES CONVENUES</b>			
<b>État d'avancement</b>	<b>Risque élevé</b>	<b>Risque modéré</b>	<b>Total</b>
En suspens au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	25	310	<b>335</b>
Formulées en 2014*	20	172	<b>192</b>
Total	45	482	<b>527</b>
Classées en 2014	22	238	<b>260</b>
En suspens au 31 décembre 2014	23	244	<b>267</b>

\* Les chiffres relatifs à l'année 2014 tiennent compte des mesures convenues figurant dans les rapports d'audit (version finale et version provisoire).

### Points forts et bonnes pratiques

23. Les audits effectués et décrits dans les rapports en 2014 ont permis de relever un certain nombre de points forts et de bonnes pratiques au niveau des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques du PAM, comme indiqué ci-après:

- i) *Environnement interne.* Les audits ont permis de dégager les situations suivantes: des organigrammes bien définis et des rôles et responsabilités clairement établis; le recours

à des affectations temporaires pour pourvoir des postes clés encore vacants; l'utilisation de modalités d'assistance novatrices, telles que les transferts monétaires et les bons, qui permettent de diversifier le régime alimentaire des bénéficiaires et de rendre ceux-ci plus autonomes; le développement de la capacité des bureaux de pays à assurer une surveillance continue; et l'attachement du personnel à mettre en œuvre les activités du PAM, y compris dans les zones présentant des risques élevés en matière de sécurité.

- ii) *Gestion des risques.* Le PAM continue d'améliorer ses systèmes et pratiques en matière de gestion des risques. Les évaluations menées par le Bureau de l'Inspecteur général pour mesurer l'adéquation des systèmes de gestion des risques et des "trois lignes de défense" contre les risques mises en place au PAM – qui ont trait aux fonctions opérationnelles, au respect des normes et règlements et à l'assurance indépendante – font état d'un cadre de gestion des risques approprié. Les procédures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise continuent d'être améliorées, tout comme la gestion des risques en matière de sécurité sur le terrain.
- iii) *Activités de contrôle.* En 2014, malgré un nombre record d'interventions d'urgence de niveau 3 et des problèmes d'effectifs, l'environnement de contrôle du PAM est resté stable. Un certain nombre de bureaux de pays ont mis en place des systèmes permettant de recueillir les observations des bénéficiaires, de confier le suivi à des tiers et/ou d'améliorer la vérification de l'identité des personnes, ce qui a contribué à assurer un meilleur contrôle de la qualité et une prestation de services plus efficace de la part du Programme. Il ressort de plusieurs audits qu'une action dynamique et efficace a été menée à différents niveaux, afin de mobiliser des ressources et de mieux sensibiliser les donateurs ou encore d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel du PAM et de ses biens, y compris en tenant de nombreuses réunions d'information sur la sécurité.
- iv) *Information et communication.* Les bureaux de pays ont continué d'agir en coordination avec le Siège au sujet des messages importants à véhiculer dans la presse. Les réunions d'information à l'intention des donateurs qui se sont tenues régulièrement dans les bureaux de pays ont permis d'exposer les principaux problèmes et de mettre en évidence les besoins en matière de financement.
- v) *Suivi.* Le PAM a terminé en 2014 la mise au point de sa stratégie de suivi pour 2014-2017. Les audits ont permis de recenser un certain nombre de cas dans lesquels les outils pratiques et les bases de données mis en place pour le suivi et l'évaluation ont facilité les activités de suivi menées par les bureaux de pays et permis d'en surveiller l'avancement. Des pratiques novatrices en matière de suivi, mises en œuvre pour recenser les activités irrégulières, ont aussi été remarquées.
- vi) *Technologies de l'information et des communications.* Parmi les pratiques et initiatives concrètes mises en place, on peut relever le renforcement du dispositif de gouvernance et l'instauration de trois niveaux d'accès aux systèmes informatiques, ce qui a permis de séparer les fonctions du personnel conformément aux bonnes pratiques. Les améliorations apportées au progiciel de gestion intégré du PAM permettent d'accroître l'efficacité et l'efficacé.

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

24. 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 ses avoirs et en promouvant un environnement de travail éthique.

## Enquêtes

25. 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.
26. 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, telles que la fraude, la corruption, le vol, le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles, ou encore l'abus de pouvoir. À partir des résultats de ses enquêtes, le Bureau recommande des mesures administratives ou disciplinaires ou signale les défaillances repérées au niveau du système de contrôle. La direction est seule habilitée à donner suite aux mesures convenues. 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.
27. Afin que le Bureau de l'Inspecteur général puisse apporter une plus grande valeur ajoutée au PAM, un certain nombre d'objectifs ont été fixés dans le rapport annuel de 2013. En 2014, le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau des inspections et des enquêtes se sont acquittés avec succès de la mission qui leur avait été confiée:
- i) *Prêter davantage attention aux actes de fraude et de corruption, notamment ceux commis par des fournisseurs ou des tiers.* En 2014, le Bureau des inspections et des enquêtes a corroboré cinq allégations de fraude à l'encontre de fournisseurs – dont trois en rapport avec des contrats d'achat d'un montant important – et évalué les pertes ainsi occasionnées à 850 436 dollars, contre 444 349 dollars en 2013. Même lorsque l'examen effectué n'a permis de déceler aucune irrégularité, le Bureau a néanmoins indiqué à la direction du PAM les améliorations susceptibles d'être apportées aux processus, et cela dans le cadre de rapports sur les défaillances du système de contrôle ou de lettres de recommandations. Les incidences et les résultats des enquêtes visant les fournisseurs qui ont été menées par le Bureau en 2014 figurent au tableau 10.
  - ii) *Renforcer le cadre juridique et les responsabilités pour s'adapter à un environnement en rapide évolution.* En 2014, le Bureau de l'Inspecteur général a examiné et révisé sa charte ainsi que la politique du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption. La charte révisée, dont le texte figure à l'annexe V, a été approuvée. La politique révisée est présentée au Conseil, pour approbation à sa session annuelle de 2015.
  - iii) *Améliorer la prévention, la communication et la sensibilisation, y compris par un système d'apprentissage en ligne.* Le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau des inspections et des enquêtes poursuivent leur action dans ce domaine et ont mis au point à l'intention de l'ensemble du personnel du PAM un cours obligatoire d'apprentissage en ligne, dispensé en quatre langues et portant sur la lutte contre la fraude et la corruption et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. En 2014, le Bureau des inspections et des enquêtes a dispensé une formation sur la prévention des fraudes à plus de 750 membres du personnel du PAM, dans le monde entier.

## Examen du système de justice interne

28. Comme indiqué dans le rapport de 2013, un examen des procédures disciplinaires au sein du système de justice interne a débuté en novembre 2013. Il a été confié à un groupe indépendant d'experts dans divers domaines (enquêtes, questions juridiques et ressources humaines), nommé par la Directrice exécutive et à laquelle il a présenté ses conclusions en avril 2014.

29. Le groupe d'experts a constaté que le système de justice interne du PAM était efficace et en mesure d'atteindre ses principaux objectifs. Il a toutefois recensé des points susceptibles d'être améliorés, à savoir:
- a) mise au point d'une démarche globale misant sur la communication et la formation pour promouvoir les valeurs éthiques;
  - b) responsabilisation accrue des gestionnaires;
  - c) promotion de processus informels pour le règlement des plaintes;
  - d) action visant à réduire la vulnérabilité des agents qui ne sont pas membres du personnel du PAM;
  - e) renforcement de la confiance et autres mesures pour vaincre la réticence du personnel à signaler les irrégularités;
  - f) gestion des attentes quant aux enquêtes et au système de justice interne, notamment en fixant un calendrier pour chaque étape du processus, en éliminant les activités faisant double emploi et en renforçant la collaboration entre les différentes unités du PAM;
  - g) examen de la procédure d'appel; et
  - h) évaluation de la façon dont le personnel perçoit le système de justice interne et poursuite du suivi dans ce domaine.
30. Un plan d'action engageant l'ensemble du PAM est mis en œuvre afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système de justice interne.

### **Résultats des enquêtes**

31. Comme il a été souligné dans le rapport de 2013, le Bureau des inspections et des enquêtes a mis en place un mécanisme d'examen préliminaire permettant d'évaluer le bien-fondé et la pertinence des allégations et leur incidence pour le PAM, afin de déterminer si celles-ci justifient l'ouverture d'une enquête. Cette démarche permet d'axer le travail d'enquête sur les questions susceptibles d'avoir une forte incidence pour le PAM et de l'exposer à un risque élevé, et de confier au gestionnaire concerné celles qui seraient normalement gérées au niveau de la direction. En 2014, le Bureau a reçu 146 plaintes, dont 42 (28 pour cent) ont donné lieu à une enquête. Ce chiffre est à peu près conforme à la tendance de l'année 2013, au cours de laquelle 46 plaintes sur les 186 reçues (24 pour cent) avaient fait l'objet d'une enquête.
32. Le Bureau des inspections et des enquêtes continue de réduire le temps consacré aux enquêtes, s'efforçant de les mener à bien dans un délai de six mois. Comme on le voit au tableau 8, à la fin de 2014, deux affaires étaient en suspens depuis plus de six mois; elles ont été closes en janvier 2015. Le taux d'achèvement des enquêtes est élevé: en 2014, 36 enquêtes ont été menées à terme, soit 63 pour cent du total.

<b>TABLEAU 8: ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENQUÊTES (2012-2014)</b>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Affaires en suspens reportées de la période précédente	37	8	15
Affaires enregistrées en cours d'année	33	46	42
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
Affaires classées en cours d'année	62	39	36
<b>Affaires en suspens à la fin de l'année</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>21</b>
• depuis plus de six mois	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

<b>TABLEAU 9: SITUATION DES DOSSIERS EN 2014, PAR CATÉGORIE</b>							
Catégorie	En suspens au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	Enregistrés en 2014	Total	Clos		En suspens au 31 décembre 2014	
				Total	Fondés		
Corruption	1	0	1	1	1	0	
Conflit d'intérêts	0	7	7	2	1	5	
Collusion	0	1	1	0	0	1	
Détournement/vol de produits alimentaires	1	3	4	2	0	2	
Fraude	7	13*	20	12	7	8	
	Harcèlement, abus de pouvoir	3	8*	11	9*	4	2*
	Harcèlement sexuel	1	3	4	3	1	1
Divers	1	2	3	3	2	0	
Autres types de vol	0	3	3	2	0	1	
Agression physique	0	2	2	1	0	1	
Représailles à l'encontre d'une personne ayant dénoncé un abus	0	2*	2	1	1*	1	
Exploitation sexuelle	2	1	3	2	0	1	
Technologies de l'information	0	1	1	1	1	0	
<b>TOTAL*</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>62</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	

\* Sur les 42 dossiers enregistrés en 2014, quatre concernaient deux types de comportements répréhensibles (abus de pouvoir et conflit d'intérêts; fraude et conflit d'intérêts) et deux cas d'abus de pouvoir et de représailles. Les cas enregistrés en 2014 ont donc été 46 au total.

33. Afin d'atténuer les risques inhérents aux opérations du PAM faisant intervenir des parties contractantes, en 2013 le Bureau des inspections et des enquêtes a accordé davantage d'importance à l'identification des tiers ou des fournisseurs auteurs de fraudes et au remboursement des pertes ainsi occasionnées. Sur les 22 cas de fraude et de corruption/collusion sur lesquels le Bureau s'est penché en 2014, 13 ont été clos pendant la

période considérée. Huit de ces enquêtes ont corroboré les allégations, dont cinq mettaient en cause des pratiques frauduleuses ou des actes de corruption perpétrés par des fournisseurs, et trois étaient liées à des contrats ou des procédures de passation de marché d'un montant important. À eux seuls, ces trois dossiers ont représenté des pertes pour un montant de 815 401 dollars en 2014<sup>3</sup>, soit 95 pour cent du total (850 436 dollars) des pertes liées aux cas de fraude et de corruption recensés pendant l'année.

34. Le Bureau des inspections et des enquêtes a conseillé que des actions en justice et autres soient intentées afin de recouvrer les pertes, et il a recommandé que les fournisseurs mis en cause et/ou leurs responsables soient renvoyés devant les autorités nationales compétentes. Le Bureau a travaillé de concert avec les gestionnaires du PAM à l'élaboration d'un plan d'action visant à réduire les pertes au minimum et à atténuer les risques futurs en tenant compte de ses constatations et recommandations. Parmi les mesures convenues pour réduire les pertes au minimum ou les recouvrer figuraient la conclusion d'accords concernant les sommes dues et le remplacement des produits non conformes.

<b>TABLEAU 10: PERTES CONSTATÉES EN 2014, PAR AFFAIRE</b>				
<b>Affaire n°</b>	<b>Entités concernées</b>	<b>Nature</b>	<b>Pertes* (en dollars)</b>	<b>Remboursements (en dollars)</b>
I 34/13	Fournisseur de connivence avec le personnel du PAM	Fraude	171 485 <sup>a</sup>	0
I 38/13	Fournisseurs	Fraude	636 826	500 000
I 41/13	Fournisseur de connivence avec le personnel du PAM	Fraude	7 090 <sup>b</sup>	0
I 43/13	Personnel du PAM	Fraude médicale	27 772	0
I 01/14	Personnel du PAM	Fraude	42	0
I 21/14	Personnel du PAM	Fraude	3 936	0
I 22/14	Personnel du PAM	Fraude médicale	396	0
I 25/14	Personnel du PAM	Fraude concernant les indemnités à recevoir	2 890	0
			<b>850 436<sup>c</sup></b>	<b>500 000</b>

\* Chiffres arrondis.

<sup>a</sup> Des pertes à hauteur de 276 000 dollars ont été signalées dans le rapport de 2013, ce qui porte à 447 485 dollars le montant total des pertes constatées dans le cadre de cette enquête.

<sup>b</sup> Des pertes à hauteur de 83 000 dollars ont été signalées dans le rapport de 2013, ce qui porte à 90 090 dollars le montant total des pertes constatées dans le cadre de cette enquête.

<sup>c</sup> Le montant des pertes dues aux fraudes (850 436 dollars) représente 0,016 pour cent des dépenses totales du PAM en 2014 (5,2 milliards de dollars).

35. Pendant la période considérée, le Bureau des inspections et des enquêtes a publié 26 rapports d'enquête: 19 portent sur des cas de comportement répréhensible ou d'irrégularités de la part du personnel, et sept sur des pratiques frauduleuses et des actes de corruption perpétrés par des fournisseurs. Les rapports d'enquête ont également mis en évidence des défaillances au niveau du système de contrôle, au sujet desquelles le Bureau a publié un rapport et adressé trois lettres de recommandations à la direction au cours de la

<sup>3</sup> Une partie de ces pertes ont été signalées dans le rapport de 2013.

période considérée (annexe III). Pour remédier à ces défaillances, il est passé progressivement d'une approche traditionnelle, consistant à adresser des recommandations, à une démarche visant à proposer des mesures et à permettre aux responsables de formuler des observations et d'indiquer d'autres solutions, avant de trouver un terrain d'entente quant à la meilleure façon de remédier aux faiblesses constatées.

## **Inspections**

36. 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.
37. La seule inspection effectuée en 2014 a été menée à bien au Libéria (annexe IV). Un rapport d'inspection a été établi et rendu public.

## ANNEXE I

### DÉCLARATION D'ASSURANCE

1. La mission du Bureau de l'Inspecteur général est de 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, et d'aider le PAM à adopter et appliquer les pratiques optimales des Nations Unies et du secteur privé afin de permettre aux différents responsables de donner des assurances sur leurs activités.
2. Cette opinion globale vise à fournir une assurance quant à l'existence ou à l'absence, au niveau institutionnel, de problèmes compromettant de manière importante la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM. Elle ne concerne pas les problèmes isolés constatés lors d'une mission d'audit: en effet, il est rare que ceux-ci, qui nuisent effectivement à l'accomplissement des objectifs du service contrôlé, soient significatifs à l'échelle de l'institution.
3. Une assurance raisonnable n'est pas une assurance absolue: en d'autres termes, les activités d'audit axées sur les risques visent à évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, mais elles ne permettent pas toujours de déceler d'importantes défaillances. En particulier, les limites inhérentes aux contrôles, comme les erreurs de jugement, les erreurs non intentionnelles, les contournements fruits d'une collusion ou de situations dans lesquelles des responsables passent outre les contrôles prévus, peuvent ne pas être détectées, en raison de la nature même du travail d'audit.
4. Il appartient à la direction du PAM d'établir et de gérer des processus efficaces de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques pour veiller à la réalisation des objectifs du Programme; le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de formuler une opinion sur l'adéquation et l'efficacité de ces processus s'agissant d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.
5. Dans son plan de travail annuel, le Bureau de l'Inspecteur général s'attache à couvrir une gamme suffisamment large des principaux processus du PAM afin de pouvoir formuler une opinion indiquant si les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne offrent une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM. L'opinion que formule le Bureau chaque année repose sur les résultats des activités d'audit interne, d'enquête, d'assurance et d'inspection menées au cours de l'année. Le Bureau tient aussi compte des résultats obtenus par d'autres groupes d'examen et de contrôle du PAM, ainsi que des constatations des intervenants externes qui fournissent ce type de service.
6. Pour permettre au Bureau de l'Inspecteur général de formuler son opinion, le Bureau de l'audit interne mène des activités d'assurance et collabore avec la direction pour analyser les nouveaux risques et la façon de les gérer. Pour contribuer à la formulation de l'opinion d'assurance annuelle sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, le Bureau de l'audit interne organise sa stratégie de certification et son plan de travail selon une méthode axée sur les risques. Il faut pour cela obtenir des assurances en procédant à la vérification des processus que le PAM a mis en place pour gérer les risques et atteindre ses objectifs. Pour fournir de telles assurances, l'audit interne tient compte des concepts qui figurent dans le cadre de contrôle interne du PAM, établi à partir du Cadre intégré de contrôle interne et du Cadre intégré de gestion du risque d'entreprise publiés par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO), et des Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées définis par l'Association des professionnels de

la vérification et du contrôle des systèmes d'information. Étant donné que le PAM est une organisation mondiale décentralisée, il est nécessaire, pour que les audits permettent de donner des assurances fiables à moindre coût, d'adopter une méthode d'évaluation des risques qui englobe les processus mis en place dans chacun des bureaux de terrain et dans tous les bureaux du Siège qui appuient les opérations de terrain. Afin de pouvoir donner les assurances globales requises, le Bureau de l'audit interne évalue, puis sélectionne les bureaux de pays et les unités du Siège devant faire l'objet d'un audit, ainsi que les processus à contrôler au sein de chaque unité.

7. Le plan de travail du Bureau de l'Inspecteur général pour 2014 a été établi en tenant compte des résultats d'une évaluation des risques réalisée en 2013. Il prévoyait la couverture de 37,16 pour cent de l'ensemble des risques du PAM évalués par voie d'audit en 2014. Les vérifications effectuées en 2014 ont permis de couvrir 36,73 pour cent de ces risques, dont 5,69 pour cent ont donné lieu à l'appréciation "insuffisant".

---

## OPINION

8. En 2014, 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. Néanmoins, dans ces domaines, un certain nombre de pratiques relevées lors de missions d'audit doivent être améliorées.

## ANNEXE II

### RAPPORTS PUBLIÉS ET APPRÉCIATION

Les tableaux II (A) et II (B) contiennent la liste de l'ensemble des rapports de contrôle publiés en 2014 et figurant dans le programme des assurances de 2014 à rendre publiques sur le site Web du PAM. La direction n'a demandé aucune précision supplémentaire concernant la teneur des rapports rendus publics.

Le tableau II (A) contient la liste des rapports issus du programme d'audit de 2013 qui ont été diffusés et rendus publics en 2014. Le tableau II (B) contient la liste des rapports issus du programme d'audit de 2014 qui ont été diffusés et rendus publics en 2014 et au début de l'année 2015.

<b>TABLEAU II (A): PROGRAMME D'AUDIT DE 2013 – RAPPORTS DE CONTRÔLE PUBLIÉS ET AFFICHÉS SUR LE SITE WEB DU PAM</b>					
	<b>Code du rapport</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Appréciation</b>	<b>Date de parution</b>	<b>Date de divulgation au public</b>
<b>Plan de travail de 2013 – rapports publiés et rendus publics en 2014</b>					
1.	AR/14/01	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en République populaire démocratique de Corée	Partiellement satisfaisant	Janvier	Février
2.	AR/14/02	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Niger	Partiellement satisfaisant	Janvier	Février
3.	AR/14/03	Rapport d'audit interne – processus de certification du contrôle interne au PAM	Satisfaisant	Janvier	Février
4.	AR/14/04	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en République du Soudan du Sud	Partiellement satisfaisant	Février	Mars
5.	AR/14/05	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en République du Mali	Insuffisant	Février	Mars
6.	AR/14/06	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en Palestine	Satisfaisant	Février	Mars
7.	AR/14/07	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en Haïti (bureau de pays)	Insuffisant	Mars	Avril
8.	AR/14/09	Rapport d'audit interne – processus coordonnés à l'échelle du PAM (intervention coordonnée au niveau central – Soudan du Sud)	Partiellement satisfaisant	Avril	Mai
9.	AR/14/11	Rapport d'audit interne – processus coordonnés à l'échelle du PAM (intervention coordonnée au niveau central – Haïti)	Partiellement satisfaisant	Mai	Juin
10.	AR/14/12	Rapport d'audit interne – processus coordonnés à l'échelle du PAM (situation d'urgence coordonnée au niveau central – Sahel)	Partiellement satisfaisant	Mai	Juin

**TABLEAU II (B): PROGRAMME D'AUDIT DE 2014 –  
RAPPORTS DE CONTRÔLE PUBLIÉS ET AFFICHÉS SUR LE SITE WEB DU PAM**

	Code du rapport	Titre du rapport	Appréciation	Date de parution	Date de divulgation au public
1.	IR/14/01	Rapport d'inspection – opérations du PAM au Libéria	Non évalué	Mars	Avril
2.	AR/14/08	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Cambodge	Satisfaisant	Avril	Avril
3.	AR/14/10	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Burundi	Insuffisant	Mai	Juin
4.	AR/14/13	Rapport d'audit interne – modalité de financement individualisé appliquée aux services informatiques du PAM	Satisfaisant	Mai	Juillet
5.	AR/14/14	Rapport d'audit interne – processus de certification du contrôle interne au PAM en 2013	Satisfaisant	Mai	Juin
6.	AR/14/15	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Kenya	Partiellement satisfaisant	Juillet	Août
7.	AR/14/16	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Pakistan	Partiellement satisfaisant	Août	Septembre
8.	AR/14/17	Rapport d'audit interne – sécurité de base du progiciel de gestion intégré du PAM	Partiellement satisfaisant	Octobre	s/o <sup>1</sup>
9.	AR/14/18	Rapport d'audit interne – Mécanisme d'achat anticipé du PAM	Satisfaisant	Octobre	Novembre
10.	AR/14/19	Rapport d'audit interne – sécurité du PAM sur le terrain	Partiellement satisfaisant	Octobre	Novembre
11.	AR/14/20	Opérations du PAM en République arabe syrienne et dans les pays voisins – audit interne des recommandations formulées à partir de 2013	Non évalué	Octobre	Novembre
12.	AR/14/21	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en République démocratique du Congo	Insuffisant	Novembre	Décembre
13.	AR/14/22	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en République arabe syrienne et dans les pays voisins	Partiellement satisfaisant	Novembre	Décembre
14.	AR/14/23	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en Somalie	Partiellement satisfaisant	Novembre	Décembre
15.	AR/14/24	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Yémen	Partiellement satisfaisant	Décembre	Janvier 2015
16.	AR/14/25	Rapport d'audit interne – opérations du PAM au Mali	Partiellement satisfaisant	Décembre	Janvier 2015
17.	AR/15/01	Rapport d'audit interne – procédure d'achats communs des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome	Partiellement satisfaisant	Janvier 2015	Février 2015
18.	AR/15/02	Rapport d'audit interne – modalités de transferts monétaires et de bons sur le terrain: conception et mise en œuvre des projets	Partiellement satisfaisant	Janvier 2015	Février 2015
19.	AR/15/03	Rapport d'audit interne – modalités de transferts monétaires et de bons sur le terrain: cycle de distribution et clôture de l'intervention	Partiellement satisfaisant	Janvier 2015	Février 2015
20.	AR/15/04	Rapport d'audit interne – opérations du PAM en Afghanistan	Partiellement satisfaisant	Février 2015	Mars 2015

<sup>1</sup> Ce rapport d'audit interne n'a pas été rendu public dans la mesure où il pourrait compromettre la sécurité et la confidentialité des systèmes et des données du PAM.

## ANNEXE III

## RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2014

Les tableaux III (A) et III (B) contiennent la liste des rapports que les représentants permanents peuvent demander en vertu de la politique en matière de communication des rapports d'enquête. 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 III (A): RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2014 SUR LES CAS DE COMPORTEMENT RÉPRÉHENSIBLE ET D'IRRÉGULARITÉS DE LA PART DU PERSONNEL DU PAM</b>			
	<b>Code du rapport</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
1	I 27/13	Burkina Faso – harcèlement sexuel – DD	06/01/2014
2	I 44/13	Kenya – harcèlement, harcèlement sexuel et abus de pouvoir - CS	08/01/2014
3	I 45/13	Jordanie – fraude – CS	18/02/2014
4	I 40/13	Éthiopie – harcèlement – DD	19/02/2014
5	I 41/13–A	Éthiopie – corruption et collusion – CST/DD	20/03/2014
6	I 41/13–B	Éthiopie – corruption et collusion – CST/DD	20/03/2014
7	I 34/13–B	Pakistan – fraude – DD	21/03/2014
8	I 34/13–C	Pakistan – fraude – DD	21/03/2014
9	I 08/14–B	Éthiopie – divers – DD	28/04/2014
10	I 05/14	Éthiopie – harcèlement – CS	30/04/2014
11	I 09/14	Tchad – menace de mort – DD	26/05/2014
12	I 43/13	Siège – fraude concernant les indemnités à recevoir – CC	30/05/2014
13	I 08/14–A	Éthiopie – divers – DD	10/06/2014
14	I 01/14	Ghana – fraude – DD	02/07/2014
15	I 04/14	Pakistan - conflit d'intérêts – DD	08/09/2014
16	I 13/14	Pakistan – abus de pouvoir – DD	08/09/2014
17	I 46/13	République démocratique du Congo – fraude – DD	30/09/2014
18	I 18/14	Pakistan – utilisation abusive de ressources informatiques – DD	03/10/2014
19	I 25/14	Afrique du Sud – fraude concernant les indemnités à recevoir – DI	21/11/2014

CST: consultant; DD: titulaire d'un engagement de durée déterminée; CS: titulaire d'un contrat de louage de service; CC: titulaire d'un engagement de caractère continu; DI: titulaire d'un engagement de durée indéfinie

<b>TABLEAU III (B): RAPPORTS D'ENQUÊTE DE 2014 SUR LES FOURNISSEURS</b>			
	<b>Code du rapport</b>	<b>Titre du rapport</b>	<b>Date de publication</b>
1	I 34/13-A	Pakistan – fraude	27/02/2014
2	I 38/13	Éthiopie – fraude	06/03/2014
3	I 41/13-C	Éthiopie – corruption et collusion	06/03/2014
4	I 12/14	Jordanie – fraude	19/06/2014
5	I 08/13-A	Soudan du Sud – fraude	20/06/2014
6	I 08/13-B	Soudan du Sud – fraude	20/06/2014
7	I 38/13-A	Éthiopie – fraude	02/07/2014

**ANNEXE IV****INSPECTIONS EN 2014**

<b>TABLEAU IV: INSPECTIONS EN 2014</b>			
	<b>Code du rapport</b>	<b>Inspection</b>	<b>Date de publication</b>
1	IR/01/2014	Rapport d'inspection – opérations du PAM au Libéria	22/04/2014

## ANNEXE V

---

**CHARTRE DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL****Circulaire de la Directrice exécutive****(Bureau de l'Inspecteur général)**

---

Date: 24 mars 2015

Circulaire n°: OED2015/009

Remplace: EDD2012/002

<b>Charte du Bureau de l'Inspecteur général</b>
---

**Établissement**

1. Le Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) établit un Règlement financier qui régit la gestion du Fonds du PAM en vertu de l'article XIV.5 du Statut. Le Bureau de l'Inspecteur général est établi par le Directeur exécutif en application de l'article 12.1 du Règlement financier.

**Structure**

2. Le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) se compose de deux unités: le Bureau de l'audit interne (OIGA) et le Bureau des inspections et des enquêtes (OIGI). L'Inspecteur général assume aussi la fonction de dirigeant principal de l'audit.

**Mission**

3. Le Bureau de l'Inspecteur général a pour mission de donner des assurances au Directeur exécutif et de mener à bien des activités de contrôle objectives et indépendantes visant à protéger l'intégrité des programmes et opérations du PAM et à en améliorer l'efficacité et l'efficacités; de déceler et prévenir les fraudes, le gaspillage et les abus en fournissant des services d'audit interne, d'inspection, d'enquête et de conseil; et d'aider le PAM à adopter et à mettre en œuvre les meilleures pratiques en usage aux Nations Unies et dans le secteur privé pour permettre aux gestionnaires de donner au Directeur exécutif des assurances au sujet de leurs activités.

## **Fonctions**

4. L'Inspecteur général vérifie l'intégrité, l'efficacité et l'efficacité de la gestion, de l'administration et des opérations du PAM et en rend compte.
5. Dans le cadre de ses activités de contrôle, le Bureau de l'Inspecteur général procède à des audits internes, et assure des missions consultatives visant à donner des assurances ainsi que des missions d'enquête et d'inspection. Son travail porte sur l'ensemble des programmes, systèmes, processus, opérations et activités du PAM.
6. L'Inspecteur général est chargé de publier des rapports sur les résultats des activités d'audit, d'enquête et d'inspection, dès que possible après la fin de ces activités.
7. Par le biais de ses activités, le Bureau de l'Inspecteur général s'efforce de déterminer si le réseau des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques du PAM, tel qu'il est conçu et représenté par la direction, est approprié et fonctionne de manière à garantir ce qui suit:
  - a. les risques liés à la réalisation des objectifs et à la concrétisation des résultats et des effets attendus à l'échelle du Programme sont convenablement déterminés, analysés et gérés, notamment par le biais d'une interaction avec les différents groupes chargés de la gouvernance;
  - b. les informations financières, administratives et opérationnelles importantes sont exactes, fiables et fournies en temps utile;
  - c. les actions du personnel du PAM sont conformes aux règles et règlements en vigueur et aux textes administratifs applicables;
  - d. les fournisseurs du PAM, ses partenaires coopérants et autres tiers respectent les règles et règlements applicables du Programme;
  - e. les ressources sont acquises d'une manière économique, utilisées avec efficacité et convenablement protégées;
  - f. les processus de contrôle du Programme favorisent en permanence l'amélioration de la qualité;
  - g. les allégations d'irrégularités font l'objet d'évaluations et d'enquêtes, et des dispositions sont prises pour promouvoir un environnement de travail éthique; et
  - h. les procédures permettant de prévenir, décourager et détecter les fraudes et les abus sont en place.
8. Les possibilités d'améliorer le contrôle de la gestion, le rapport coût-efficacité et l'image du Programme, qui sont mises en évidence par le Bureau dans le cadre de ses activités, sont communiquées au niveau hiérarchique compétent.
9. Dans ce contexte, le Bureau présente également au Directeur exécutif et aux hauts responsables compétents des rapports au sujet des faiblesses observées au niveau des contrôles et des processus, des lacunes décelées dans les cadres réglementaires ou d'autres problèmes recensés lors de ses activités d'enquête; ces rapports sont assortis de recommandations visant à remédier aux défaillances signalées et à renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité.

### **a. Audit interne**

10. L'audit interne est une activité d'assurance et de conseil, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à les valoriser. Ces activités aident le PAM à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et rigoureuse, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.
11. L'audit interne couvre, entre autres activités, l'évaluation de l'efficacité, de l'adéquation et de l'application des systèmes de contrôle interne du PAM, de ses processus de gouvernance et de gestion des risques, ainsi que de la qualité des activités menées en vue d'atteindre les buts et objectifs convenus du Programme. Les audits sont effectués sur la base d'un plan de travail annuel élaboré à l'issue d'une évaluation approfondie des risques, effectuée avant le début de l'année, et avec l'approbation officielle du Directeur exécutif.
12. Le Bureau de l'Inspecteur général est responsable de l'ensemble des activités d'audit interne au PAM<sup>1</sup>.

### **b. Activités consultatives visant à donner des assurances**

13. Le Bureau de l'Inspecteur général donne aussi des assurances dans le cadre de ses activités de conseil, qui contribuent à rehausser le niveau d'assurance quant à la gouvernance, à la gestion des risques et aux processus de contrôle du PAM, ainsi qu'à son efficacité opérationnelle.
14. Les activités consultatives visant à donner des assurances sont menées à la demande de la direction ou bien convenues d'un commun accord entre la direction et le Bureau.

### **c. Activités d'enquête**

15. Les enquêtes ont pour but d'établir les faits et de réunir les éléments de preuve et les données d'analyse nécessaires pour déterminer si des irrégularités ont été commises et, dans l'affirmative, quelles sont les personnes ou les entités responsables, et de permettre à la direction du PAM de prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des constatations du Bureau de l'Inspecteur général.
16. Il appartient au Bureau d'apprécier les allégations de faute de la part du personnel du PAM (fraude, corruption, collusion, vol/malversation, exploitation et atteintes sexuelles, harcèlement sur le lieu de travail, harcèlement sexuel, abus de pouvoir, représailles et autres actes répréhensibles) et de faire enquête à ce sujet.
17. Le Bureau est également chargé d'évaluer la teneur des allégations de fraude, de corruption, de collusion et autres irrégularités commises par des fournisseurs, des partenaires coopérants et d'autres tiers au détriment du PAM, et de faire enquête à ce sujet.

---

<sup>1</sup> À l'exception des cas spécifiés au paragraphe 36 de la présente circulaire; la vérification externe des comptes est régie par les dispositions du chapitre XIV du Règlement financier et de l'annexe audit Règlement. Le Commissaire aux comptes est nommé par le Conseil d'administration. Il est chargé de la vérification externe des comptes du PAM et en fait rapport au Conseil.

18. Dans le cadre des procédures opérationnelles d'enquête, le Bureau peut procéder à un examen d'intégrité préventif qui s'appuiera sur une évaluation systématique des risques de fraude au niveau de procédures ou d'opérations à haut risque. L'examen préventif a pour objectif de recenser ces risques et de proposer des mesures pertinentes visant à les atténuer au plus tôt. Il complète la procédure classique d'intervention sur réception de plaintes. Il est également utilisé pour répondre à des préoccupations spécifiques exprimées par la direction, mises en évidence dans le cadre d'audits ou soulevées par des entités externes, concernant un éventuel risque de fraude, de corruption, de collusion ou autre acte illicite.
19. L'examen préventif tel qu'il est conçu confère une valeur ajoutée au cadre de contrôle actuel et renforce la capacité du PAM de détecter et prévenir la fraude et la corruption. S'il ressort de cet examen que des actes de fraude, de corruption ou autres ont pu être commis, une enquête formelle est alors ouverte.
20. Le Bureau est responsable de la conduite de toutes les activités d'enquête au PAM<sup>2</sup>.

#### **d. Activités d'inspection**

21. Les inspections visent à produire des informations objectives sur les bureaux extérieurs, les unités du Siège et les processus afin d'aider la direction à garantir une utilisation optimale des ressources et le respect des instruments réglementaires du PAM ainsi que des décisions de son Conseil d'administration, de favoriser la transparence et de s'assurer que les systèmes de suivi sont efficaces, et de recommander des mesures propres à favoriser l'efficacité, l'efficience et l'intégrité.
22. Par inspection, on entend l'examen d'une unité administrative, d'un système, d'un processus ou d'une pratique, perçu comme présentant des risques potentiels; cet examen est effectué par le Bureau de l'Inspecteur général hors du cadre de son plan d'audit ou de toute allégation spécifique.

#### **Organisation**

23. L'Inspecteur général relève directement du Directeur exécutif et est responsable devant celui-ci, tout en préservant son autonomie dans l'exercice de ses fonctions de contrôle et de ses responsabilités.
24. Le Directeur exécutif prend toutes les décisions concernant la nomination et la révocation de l'Inspecteur général, sur avis du Comité d'audit et avec le consentement préalable du Conseil d'administration du PAM. La révocation doit être justifiée, conformément aux procédures établies pour le personnel du PAM, et avoir été examinée et approuvée par le Conseil. Le mandat de l'Inspecteur général est d'une durée de quatre ans, renouvelable une seule fois, sans possibilité de recrutement ultérieur par le PAM à la fin du mandat.

---

<sup>2</sup> À l'exception des cas indiqués au paragraphe 36 de la présente circulaire.

## **Pouvoirs**

25. Le Bureau de l'Inspecteur général, qui est rigoureusement responsable de la confidentialité et de la protection des dossiers et des informations et qui est assujéti aux restrictions applicables en matière d'informations protégées, dispose d'un accès libre et sans restriction à l'ensemble des dossiers, des biens matériels et des membres du personnel du PAM qu'il estime être utiles à ses activités de contrôle. Dans les limites du droit à bénéficier d'une procédure régulière qui s'applique au personnel du PAM, tous les membres du personnel sont tenus d'aider le Bureau à mener à bien ses activités.
26. Le Bureau est également autorisé par les fournisseurs, les partenaires coopérants ou d'autres tiers ayant passé des accords contractuels avec le PAM à accéder aux locaux, dossiers, documents et tous autres renseignements pertinents au regard de la relation contractuelle établie avec le Programme, qu'il estime être utiles à ses propres activités, selon des modalités et des conditions appropriées convenues entre les parties au contrat.
27. Le Bureau dispose d'un accès libre et sans restriction au Conseil d'administration du PAM (en application du Règlement intérieur du Conseil d'administration) et au Comité d'audit.
28. Le Bureau peut prendre ou recommander les mesures qu'il juge nécessaires pour assurer le respect de l'anonymat des informateurs et des témoins et de la confidentialité des informations qu'ils lui ont fournies, y compris en limitant l'utilisation de ces informations, conformément aux conditions à respecter pour une procédure régulière.

## **Professionalisme**

29. L'Inspecteur général peut déléguer à des membres du personnel de son Bureau le pouvoir de conduire des activités de contrôle, mais ne peut déléguer la responsabilité de s'acquitter du mandat du Bureau.
30. Il appartient à l'Inspecteur général de veiller à ce que des politiques, procédures et pratiques soient établies et appliquées à toutes les activités du Bureau, afin que celui-ci puisse fonctionner avec efficacité et efficacie et que ses services contribuent à améliorer les opérations et l'administration du Programme et à atteindre les buts et objectifs convenus.
31. L'Inspecteur général et le personnel du Bureau se conforment aux Normes de conduite de la fonction publique internationale et au Code de conduite du PAM, et doivent, à tout moment, maintenir et préserver leur indépendance, leur objectivité et leur professionnalisme lorsqu'ils s'acquittent des responsabilités qui leur sont confiées en vertu de la présente Charte.
32. Les activités de contrôle doivent être menées par le personnel du Bureau, y compris ses consultants, conformément aux directives imposées par l'Institut des auditeurs internes (concernant notamment la Définition de l'audit interne, le Code de déontologie et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne), aux Principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptés par la Conférence des enquêteurs internationaux, aux dispositions de la présente Charte et aux politiques, pratiques et procédures du Bureau.

### **Indépendance et objectivité**

33. Le Bureau de l'Inspecteur général use de l'autonomie qui lui est conférée dans l'exercice de ses fonctions. Il ne fait l'objet d'aucune interférence, qu'il s'agisse du choix, de la portée, des procédures, de la fréquence et du calendrier de ses activités, ou de la communication de leurs résultats.
34. Le Directeur exécutif veille à ce que le Bureau dispose des ressources nécessaires, en termes d'effectifs, de fonds et de perfectionnement du personnel, pour remplir sa mission et préserver son indépendance. Afin de garantir son indépendance, l'Inspecteur général assume la gestion et le contrôle des ressources humaines et financières du Bureau, dans le respect des règles et règlements du PAM.
35. Le Bureau n'a aucune responsabilité opérationnelle directe ni aucune forme de pouvoir sur les activités examinées.
36. Les fonctions qui relèvent du Bureau ne font en aucun cas l'objet de vérifications ou d'inspections de la part de celui-ci. Les allégations de faute à l'endroit de fonctionnaires du Bureau ne feront pas l'objet d'enquêtes de la part de celui-ci. Les allégations pour lesquelles une enquête est nécessaire seront examinées par les services de contrôle d'un autre organisme des Nations Unies ou d'une organisation internationale que le Directeur exécutif aura désignés.
37. Les examens, évaluations et avis fournis par le Bureau ne dispensent en aucun cas la direction du PAM de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent et ne les remplacent pas.
38. L'Inspecteur général et le personnel du Bureau évitent toute situation qui serait susceptible de les exposer à un conflit d'intérêts ou de fausser leur jugement au regard des responsabilités qui leur sont confiées.

### **Responsabilités de la direction et des membres du personnel du PAM**

39. Dans les limites du droit à bénéficier d'une procédure régulière qui s'applique à l'ensemble du personnel du PAM, les gestionnaires, les fonctionnaires et les autres membres du personnel du PAM doivent:
  - a. signaler les cas de fraude, de corruption et autres violations des règles et règlements du PAM, commis par le personnel du Programme ou l'un quelconque de ses contractants ou partenaires;
  - b. coopérer pleinement aux audits internes, inspections, enquêtes et autres examens effectués par le Bureau de l'Inspecteur général et apporter leur appui, le cas échéant, à tous les niveaux;
  - c. permettre un accès rapide et sans restriction à tous les dossiers (sur papier et sous format électronique), documents, membres du personnel, locaux et actifs physiques du PAM et répondre en temps utile à toutes les demandes et requêtes formulées par le Bureau;
  - d. donner suite aux rapports et recommandations du Bureau dans les délais prescrits et appliquer les recommandations issues des contrôles, comme convenu;

- e. demander l'accord du Bureau avant d'effectuer toute activité d'audit interne, d'inspection ou d'enquête (ou de faire appel à des prestataires de services extérieurs à cet effet) relevant du mandat du Bureau;
  - f. assurer la confidentialité de toutes les informations relatives à des questions faisant l'objet d'une enquête ou d'un examen par le Bureau, dont ils ont eu connaissance en raison des interactions ou de la coopération établies avec le Bureau; en cas de doute quant à la confidentialité des informations, ils demandent conseil au Bureau; et
  - g. informer le Bureau des défaillances importantes des systèmes de contrôle interne du Programme des fraudes, ou des déficiences susceptibles de donner lieu à des fraudes, et de tout problème nuisant à l'utilisation efficiente et efficace des ressources dont ils pourraient avoir connaissance.
40. La direction applique comme de besoin les recommandations issues des activités de contrôle et fournit au Bureau, dans tous les cas, des informations actualisées sur l'état d'avancement de l'application des recommandations. Si le gestionnaire responsable ne souscrit pas à une recommandation issue des activités de contrôle, le Bureau peut soumettre la question à un gestionnaire de rang supérieur, y compris le Directeur exécutif, et, le cas échéant, au Comité d'audit.
41. Quand l'Inspecteur général estime que les hauts responsables acceptent un niveau de risque résiduel qui pourrait être inacceptable pour le Programme, il doit examiner la question avec eux. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, l'Inspecteur général doit signaler le problème au Directeur exécutif en vue de le résoudre.

### **Planification des activités**

42. Au moins une fois par an, l'Inspecteur général soumet un programme de travail au Directeur exécutif pour approbation, après avoir recueilli les observations du Comité d'audit à son sujet. Ce programme comprend un plan de travail flexible pour les activités d'audit interne, qui repose sur une méthode adéquate axée sur les risques.

### **Établissement des rapports et suivi**

43. Chaque année, l'Inspecteur général établit un rapport sur les activités de son Bureau, qui comporte notamment un résumé des principales constatations issues des activités de contrôle, présente l'état d'avancement de l'application des recommandations et confirme l'autonomie dont jouit le Bureau dans l'accomplissement de ses activités. Il soumet ce rapport au Conseil d'administration du PAM, conformément à l'alinéa viii) du paragraphe 2 b) de l'article VI du Statut.
44. L'Inspecteur général est tenu de donner chaque année des assurances, sous la forme d'une opinion, sur l'adéquation et l'efficacité des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques du PAM, mis en œuvre pour atteindre les objectifs du Programme.
45. L'Inspecteur général est chargé d'élaborer des rapports succincts périodiques sur les activités du Bureau, qui présentent les principales constatations issues des activités de contrôle et l'état d'avancement de l'application des recommandations, et de soumettre ces rapports au Directeur exécutif et au Comité d'audit.

46. L'Inspecteur général soumet les rapports d'audit interne, d'inspection et d'enquête au Directeur exécutif et/ou aux hauts responsables compétents. Il soumet ces rapports au Comité d'audit, au Commissaire aux comptes et aux autres parties qui en font la demande, conformément aux politiques du PAM.
47. L'Inspecteur général peut faire en sorte que les États membres et autres tierces parties agréées aient accès aux rapports issus des activités de contrôle, conformément aux politiques du PAM en matière de communication des rapports, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration du PAM et mises en œuvre par le Directeur exécutif.
48. Le Bureau de l'Inspecteur général est responsable du suivi des recommandations issues des activités de contrôle et de l'établissement des rapports correspondants.

### **Évaluation périodique**

49. L'Inspecteur général est tenu d'évaluer périodiquement si l'objet, les responsabilités et les pouvoirs de son Bureau, tels qu'énoncés dans la présente Charte, continuent de permettre à celui-ci d'accomplir sa mission. Il est également chargé de communiquer les résultats de cette évaluation au Comité d'audit et au Directeur exécutif.
50. L'Inspecteur général applique un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité et informe périodiquement le Comité d'audit et le Directeur exécutif des activités menées dans le cadre de ce programme, y compris les résultats des évaluations internes en cours et des évaluations externes, qui sont réalisées au moins tous les cinq ans.

### **Modification de la présente circulaire et directives connexes**

51. L'Inspecteur général est chargé d'appliquer la présente circulaire, de la revoir périodiquement et de proposer des changements au Directeur exécutif afin de l'actualiser. En cas de besoin, il peut publier des directives, politiques ou autres lignes directrices supplémentaires pour compléter les présentes dispositions et assurer l'accomplissement de sa mission.
52. La présente circulaire, qui est approuvée par la Directrice exécutive et qui tient compte des observations formulées par le Comité d'audit, est annexée aux Règles de gestion financière et communiquée au Conseil d'administration du PAM. Toute modification de la présente circulaire doit être approuvée par le Directeur exécutif, les observations du Comité d'audit étant dûment prises en compte.
53. La présente circulaire remplace la circulaire EDD2012/002.
54. Les présentes dispositions prennent effet immédiatement.

Ertharin Cousin  
Directrice exécutive

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

OIG	Bureau de l'Inspecteur général
OIGA	Bureau de l'audit interne
OIGI	Bureau des inspections et des enquêtes