

**Point sur la mise en œuvre de la politique
en matière de gestion globale des risques pour 2018
et du plan d'action du PAM en matière de lutte contre
la fraude et la corruption (2018-2020)**



Consultation informelle

18 avril 2019

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Introduction

1. La politique en matière de gestion globale des risques a été approuvée lors de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, en novembre 2018. Le présent document fait le point sur la mise en œuvre de cette politique, et plus précisément sur:
 - a) les mesures prises pour renforcer la qualité et la cohérence des évaluations des risques et les relier aux processus de planification, à l'échelle des pays, des régions, des fonctions et de l'organisation dans son ensemble;
 - b) l'élaboration de critères de mesure et de seuils de l'appétence pour le risque s'agissant des pays et fonctions fortement exposés, afin de permettre de rendre compte des risques et de faire remonter à un échelon supérieur de la hiérarchie ceux qui sont considérés comme hors des limites;
 - c) les initiatives de renforcement des capacités de gestion des risques et d'intégration des pratiques optimales, notamment la mise en service d'un nouveau système et un investissement accru dans l'appui de conseillers chargés des risques et de la conformité sur le terrain;
 - d) la mise en œuvre sur la période 2018-2019 d'autres initiatives internes d'importance primordiale destinées à renforcer la gestion des risques.
2. Le présent document fait également le point sur la mise en œuvre du plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (2018-2020), et notamment sur:
 - a) les retours d'information issus des initiatives de formation en matière de lutte contre la fraude et la corruption et de la collaboration avec des pays à risque élevé;
 - b) le renforcement du savoir-faire en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle mondiale ainsi que la réalisation d'analyses comparatives et le partage des pratiques optimales;
 - c) l'élaboration de directives et d'outils en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'intention des bureaux de pays et des fonctions clés.

Évaluations des risques

3. Les processus d'évaluation des risques sont désormais alignés sur la nouvelle politique en matière de gestion globale des risques et sur le classement actualisé de ces derniers, au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. Les nouvelles approches permettent de faire remonter les risques à un échelon supérieur de la hiérarchie et améliorent le contrôle des mesures d'atténuation et de l'exposition au risque résiduel. Le calendrier et le champ des évaluations des risques et des plans d'atténuation, outre le cycle d'examen annuel, intègrent désormais les risques et les menaces stratégiques à l'échelle de l'organisation et au niveau des pays sur les cinq prochaines années.
4. À la suite de l'approbation de la politique en matière de gestion globale des risques en novembre 2018, le PAM a aligné ses outils institutionnels de planification – y compris les plans stratégiques de pays (PSP) – sur le nouveau cadre. L'ensemble des PSP et des révisions budgétaires présentés pour approbation en 2019 appliquent le nouveau classement des risques et comprennent désormais une analyse plus poussée de la gestion des risques.

5. Après la formation organisée dans chacun des bureaux régionaux durant le dernier trimestre de 2018, tous les bureaux du PAM ont mené leur processus annuel de planification de la performance et d'examen des risques pour 2019 à l'aide des outils améliorés de gestion des risques.
6. Le registre central des risques est l'un des moyens pour le PAM de s'assurer que les risques élevés auxquels l'organisation doit faire face sont l'objet d'un suivi régulier par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Au début du mois de mars 2019, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion a tenu une session de réflexion afin d'évaluer les risques à l'échelle institutionnelle et mondiale et d'analyser, entre autres choses, le paysage géopolitique actuel, l'incidence des tendances sur les marchés mondiaux et régionaux, et la transformation des pays en développement en acteurs majeurs au sein du système multilatéral de l'aide humanitaire et du développement. Les débats ont porté sur trois principaux domaines de risque pour l'organisation:
 - i) Incapacité à présenter clairement le mandat du PAM, à savoir l'élimination de la faim
 - a) Le PAM a bien pour mandat d'éliminer la faim, mais certains donateurs et gouvernements hôtes pourraient continuer de penser que l'action de l'organisation est principalement axée sur l'assistance humanitaire et les interventions en cas de crise.
 - b) Le PAM n'est pas capable de mettre en avant ses atouts, en particulier en ce qui concerne ses activités de développement et de renforcement de la résilience, face à l'évolution du paysage financier et des attentes des donateurs.
 - c) Le PAM a besoin qu'on définisse plus clairement son rôle dans le cadre de la réforme de l'ONU afin de pouvoir collaborer plus facilement avec les organismes apparentés des Nations Unies.
 - ii) Incapacité à tirer pleinement parti des technologies
Insuffisances liées à la stratégie et à la mise en œuvre, notamment:
 - a) protection insuffisante des bénéficiaires en raison de contrôles lacunaires ou inadéquats en matière de sécurité et de confidentialité des données;
 - b) adoption ou déploiement médiocres des nouvelles technologies, ou sous-investissement dans les principales plateformes existantes, entraînant un manque d'efficacité du PAM en tant que prestataire de services.
 - iii) Inadéquation entre les effectifs et les besoins organisationnels
Incapacité à adapter les effectifs aux besoins, du fait de la lourdeur et de la rigidité du cadre d'organisation des carrières et des conditions d'emploi dans le système des Nations Unies, qui limitent la capacité du PAM à opérer des changements et à gérer sa performance.
7. À la suite de la session de réflexion, des modifications importantes ont été apportées au registre central des risques du fait de la mise en correspondance des risques évoqués ci-dessus avec le nouveau classement, et des discussions menées avec les référents risques à propos des stratégies d'atténuation y afférentes. Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion continuera d'assurer un suivi régulier des nouveaux risques institutionnels et plans d'atténuation en effectuant au moins trois contrôles par an.

8. La Division de la gestion globale des risques maintient son appui à la réalisation des évaluations des risques fonctionnels et des risques au niveau des processus, et travaille aux côtés d'équipes pluridisciplinaires afin de préciser le niveau d'appétence du PAM pour le risque. Il s'agit notamment de déterminer des seuils d'alerte pour les interventions d'urgence, et de procéder à des évaluations pour les nouvelles initiatives et les initiatives de changement ainsi que pour les opérations ordinaires. La Division de la gestion globale des risques continue d'apporter un soutien dans les situations d'urgence soudaines en renforçant les effectifs de gestion des risques. À l'avenir, en collaboration avec la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, la Division de la gestion globale des risques veillera à ce que les risques fassent l'objet d'une analyse plus poussée dans les documents relatifs à la préparation des opérations et aux interventions en cas de crise.
9. En outre, la Division de la gestion globale des risques et l'ensemble du réseau de conseillers chargés des risques et de la conformité mènent des activités d'assurance de la qualité des évaluations des risques au niveau des pays, des régions et des fonctions afin de s'assurer que les risques ont été recensés avec précision et correctement classés et que les mesures d'atténuation qui sont prises sont proportionnées à leur gravité. Ces examens visent à aider les pays à faire remonter des risques aux directeurs de domaine fonctionnel et à la direction régionale/exécutive.
10. Au niveau interorganisations, la Division de la gestion globale des risques codirige une équipe spéciale pluridisciplinaire sur la gestion des risques parrainée par le Comité de haut niveau sur la gestion. Au début du mois d'avril 2019, le Comité a approuvé un modèle de maturité pour la gestion des risques, qui sera utilisé comme outil de gestion et de communication par chaque organisation aux fins d'analyse comparative et de renforcement de ses processus de gestion des risques.

Rapports sur les risques

11. La Division de la gestion globale des risques collabore activement avec les fonctions au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui sont confrontés à des situations d'urgence de niveau 2 et 3 afin d'élaborer des rapports sur l'appétence pour le risque fondés sur des valeurs et des seuils d'indicateurs de risque clés. Faisant fond sur la politique en matière de gestion globale des risques, le PAM élabore actuellement une bibliothèque d'indicateurs de risque afin de mieux quantifier les risques auxquels il est exposé eu égard à ses déclarations relatives à l'appétence pour le risque. Cette bibliothèque comprendra un large éventail d'indicateurs de risque à l'intention des bureaux de pays et des bureaux régionaux ainsi que des fonctions institutionnelles. Des discussions sont en cours avec les bureaux de terrain et les bureaux régionaux en vue de déterminer les critères de mesure les plus adaptés, et une validation est prévue dans le courant de l'année 2019 parallèlement à la mise en place du nouvel outil de suivi des risques et des recommandations (voir les paragraphes 12 et 13 ci-après). Les bureaux de pays et les fonctions sont invités à définir des seuils appropriés en matière d'appétence pour le risque dans le cadre de leur processus annuel de planification. Ils sont en outre encouragés à utiliser les rapports sur l'appétence pour le risque dans le cadre des analyses de risque auxquelles ils procèdent régulièrement avec leurs équipes.

12. L'appétence pour le risque définie au niveau des pays et des fonctions servira de base pour renforcer les protocoles permettant de faire remonter les informations à un échelon supérieur de la hiérarchie, qu'il s'agisse des indicateurs de risque ou des incidents à proprement parler. En principe, il faut faire remonter le risque au niveau hiérarchique immédiatement supérieur en cas de degré d'appétence "jaune", et à un niveau encore plus élevé, en joignant en outre une proposition de mesure d'atténuation (mesure visant à revenir au niveau "vert"), en cas de degré d'appétence "rouge". Les questions liées aux risques et les mesures découlant des rapports sur l'appétence pour le risque et les incidents feront l'objet d'un suivi, de même que les recommandations formulées à l'issue des contrôles, ce qui permettra d'avoir une vision à la fois prospective et rétrospective du profil de risque et de l'environnement de contrôle.

Renforcement des capacités et intégration

13. La solide culture de gestion des risques et la forte appétence pour le risque du PAM sont reconnues, mais il y a également consensus au sein de la direction sur la nécessité d'automatiser les processus et d'intégrer l'évaluation régulière des risques et l'établissement de rapports sur ces derniers dans les pratiques de l'organisation. Outre qu'elle contribuera à normaliser les processus et méthodes de gestion des risques dans l'ensemble des bureaux et des fonctions, l'automatisation augmentera la visibilité des informations sur les risques et les possibilités d'analyse. Cela aura pour effet d'améliorer la qualité des données et l'utilisation des informations sur les risques dans les processus de planification et de prise de décisions.
14. Dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale présentées dans le Plan de gestion 2018-2020, le PAM a reconnu la nécessité de créer une plateforme en ligne pour gérer de manière systématique les risques critiques auxquels il est exposé, répertorier et quantifier les incidents, et effectuer le suivi des recommandations formulées à l'issue des contrôles ainsi que des mesures d'atténuation de manière plus cohérente et plus globale. Au terme d'un processus d'achat très rigoureux mené en 2018 auprès de différents fournisseurs, une solution a été retenue au dernier trimestre. Le logiciel a été livré en avril 2019, à l'issue des négociations relatives aux licences, et est en cours de configuration.
15. Le nouveau système et ses fonctionnalités d'évaluation des risques, de consignation des incidents et de suivi des suites données aux contrôles devraient pouvoir être expérimentés dans un certain nombre de pays, de bureaux régionaux et de fonctions à partir du troisième trimestre de 2019. La mise en place du système à grande échelle débutera en août 2019, l'objectif étant de permettre l'enregistrement des évaluations de risque et des mesures d'atténuation dans le logiciel pour le cycle 2020 de planification de la performance. L'équipe de la Division de la gestion globale des risques souhaiterait par ailleurs utiliser le système pour automatiser – du moins à titre pilote – certaines parties du processus annuel d'assurance.
16. Une formation sera également assurée parallèlement à la mise en service du système. Un programme d'apprentissage en matière de gestion globale des risques a été défini en fonction des besoins des directeurs de pays et des responsables; un autre, moins approfondi, a été élaboré à l'intention de l'ensemble du personnel, notamment pour le former aux "trois lignes de défense". La formation sera également accessible aux principaux partenaires coopérants.

17. Parallèlement à l'équipe principale de la Division de la gestion globale des risques, le PAM dispose d'un réseau de conseillers chargés des risques et de la conformité qui assurent un appui sur le terrain dans les pays à risque élevé. Ces conseillers travaillent en étroite collaboration avec l'équipe principale de la division à la mise en œuvre de la gestion globale des risques, et jouent un rôle clé dans l'intégration des pratiques optimales en matière de risque et le partage des connaissances au niveau des pays. Ils appuient les directeurs de pays dans le cadre de leurs responsabilités en matière de gestion des risques et font office de coordonnateur pour les initiatives liées à la lutte contre la fraude et la corruption. Grâce aux crédits alloués aux initiatives internes d'importance primordiale, la Division de la gestion globale des risques a également financé la mise en place d'un dispositif d'appui au personnel de terrain sur les questions critiques de gestion des risques et de conformité.

Autres initiatives internes d'importance primordiale destinées à renforcer la gestion des risques

18. Dans son Plan de gestion 2018-2020, le PAM a proposé, pour un montant total de 5 millions de dollars É.-U., plusieurs initiatives (qui seront menées par la nouvelle Division de la gestion globale des risques ou d'autres divisions) visant à renforcer les cadres de gestion fonctionnelle des risques, à améliorer les contrôles et à prévenir la fraude.
19. En 2018, le PAM a renforcé l'infrastructure de données et les capacités analytiques pour sa modalité de transfert de type monétaire. En collaboration avec des parties prenantes internes et des fournisseurs, le PAM a mis en place une architecture de données pour la collecte et la gestion des données non structurées sur les transferts de type monétaire issues de diverses sources afin de permettre une gestion et une analyse centralisées; cela comprend notamment des informations de niveau transaction sur l'ensemble du cadre de gestion des risques et de contrôle associé à cette modalité, aux fins de rapprochement, de gestion des instruments de paiement et de traitement des soldes bancaires inactifs. Le PAM s'emploie en outre à améliorer les mécanismes permettant d'assurer de bout en bout la qualité des données relatives aux transferts de type monétaire.
20. À la suite du rapport à vocation consultative fournissant des assurances établi par le Bureau de l'audit interne et des rapports de l'Auditeur externe sur la décentralisation, le PAM a procédé à un examen des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux et du Siège en mettant l'accent sur la fonction de contrôle, la présence des bureaux de pays et le périmètre géographique des bureaux régionaux. Fin 2018, les mandats actualisés définissant les rôles et les responsabilités du Siège et des bureaux régionaux étaient disponibles, et le PAM préparait des examens fonctionnels (prévoyant la participation des bureaux de pays) en vue de déterminer les modèles de fonctionnement qui permettraient de renforcer de manière optimale sa présence opérationnelle.
21. Le PAM a également lancé en 2018 un examen du manuel des services administratifs et des services de gestion. En consultation avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux, les responsables de processus (logement, gestion des actifs, ingénierie, gestion des installations, gestion des véhicules légers, services du protocole, gestion des dossiers et voyages) ont mené à bien la première grande révision du manuel depuis 2004. Les catégories de processus ont été redéfinies, et les principaux domaines de risque et de contrôle ont été renforcés en cas de risque élevé. Le lancement et la diffusion du manuel ainsi que les formations y afférentes sont prévus pour 2019.

22. La Division des ressources humaines met actuellement en place différentes initiatives destinées à renforcer le processus de gestion de la performance de plusieurs catégories de personnel, notamment les titulaires d'un contrat de services. Les outils de gestion de la performance seront revus à la fois pour les membres du personnel et les responsables, ce qui améliorera la qualité des entretiens sur la performance et les cas potentiels d'insuffisance professionnelle. Outre la révision des procédures de gestion des ressources humaines dans ce domaine et la création d'une architecture système d'appui – y compris aux fins d'apprentissage –, le PAM investit dans la formation, notamment à la gestion des risques, des directeurs de pays, des chefs d'antenne locale et d'autres membres du personnel.

Présentation de la stratégie et du plan d'action en matière de lutte contre la fraude et la corruption 2018-2020

23. Une stratégie et un plan d'action en matière de lutte contre la fraude et la corruption couvrant une période de deux ans ont été élaborés à la suite de la création d'une fonction de gestion chargée de la lutte contre la fraude et la corruption dans la Division de la gestion globale des risques. Le principal objectif est de renforcer le niveau de maturité et les capacités s'agissant des deux premières lignes de défense en matière de prévention et de détection de la fraude et de gestion des risques, afin de garantir que les ressources du PAM sont utilisées pour répondre aux besoins des personnes auxquelles il prête assistance. Les trois phases du plan sont les suivantes:
- i) former, obtenir des retours d'information, réaliser des analyses comparatives et planifier (août 2018-mai 2019);
 - ii) améliorer la gouvernance, les politiques et les outils en matière de lutte contre la fraude et la corruption (juin 2019-février 2020);
 - iii) intégrer les normes de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle mondiale (mars 2020-juillet 2020).

Le travail accompli et restant à accomplir lors des phases I et II est résumé ci-après.

Phase I – Formations et retours d'information sur la lutte contre la fraude et la corruption

24. Entre septembre 2018 et avril 2019, la Division de la gestion globale des risques a mené à bien quatre missions de formation et de collecte d'informations dans les bureaux de pays du Nigéria, du Soudan du Sud, de la Somalie et de l'Afghanistan. Ces missions visaient à renforcer les capacités eu égard à la lutte contre la fraude et la corruption des personnes qui gèrent des risques au quotidien dans les fonctions et les environnements opérationnels les plus exposés, et à obtenir des retours d'information qui seront utilisés pour définir les besoins en matière de politiques, de directives et d'appui.
25. Quelque 200 personnes ont participé à ces activités, y compris des directeurs de pays adjoints, des responsables de fonction, leurs adjoints et des responsables de bureau auxiliaire. Parmi les sujets abordés durant la formation, on peut citer:
- la politique en matière de lutte contre la fraude et la corruption;
 - les incidences financières et non financières de la fraude;
 - le rôle de la fonction de déontologie dans la gestion de la fraude et de la corruption;
 - le cadre juridique de la lutte contre la fraude et la corruption et les mécanismes de sanction;

- les enseignements tirés des cas avérés de fraude au PAM;
- les procédures permettant de signaler des suspicions de fraude et de corruption;
- les principaux indicateurs et niveaux d'alerte relatifs à la fraude;
- les évaluations des risques de fraude.

Formation des directeurs de pays au Bureau régional de Nairobi

26. La Division de la gestion globale des risques a pris part à la réunion des directeurs de pays organisée en mars 2018 au Bureau régional de Nairobi. L'objectif était de former les hauts responsables des bureaux de pays aux aspects pratiques de la gestion des risques de fraude, tout en expérimentant de nouveaux concepts en matière de directives et d'outils. La division a proposé des présentations sur les sujets suivants:
- gestion des allégations de fraude majeures;
 - principes essentiels de la gestion des risques de fraude;
 - élaboration d'un concept de tableau de bord des directeurs de pays destiné à attirer l'attention des responsables sur les facteurs de risque, les niveaux d'alerte et les critères de maturité au regard de la lutte contre la fraude et la corruption.
27. Le Bureau des inspections et des enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général a par ailleurs présenté les enseignements tirés des cas avérés de fraude au PAM.

Formation des experts agréés en lutte antifraude

28. Sur la période allant de 2017 à août 2018, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle a organisé dans toutes les régions des sessions de formation à l'intention des membres du personnel préparant la certification de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). À partir de septembre 2018, la responsabilité de l'organisation et de la planification des cours a été transférée à la Division de la gestion globale des risques, qui a apporté son aide pour deux sessions tenues au Bureau régional du Caire et au Bureau régional de Johannesburg fin 2018. À ce jour, plus de 200 membres du personnel du PAM ont suivi cette formation.
29. Ce cours d'une semaine est destiné à donner aux participants les connaissances nécessaires pour se présenter à l'examen en quatre parties permettant de devenir expert agréé en lutte antifraude, et à les familiariser avec la politique, les cadres et les pratiques en matière de lutte contre la fraude et la corruption au PAM. Quatre jours ont été consacrés à une formation extérieure dispensée par l'ACFE, et le dernier à une formation du PAM assurée en grande partie par la Division de la gestion globale des risques et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle. Ces sessions de formation ont également été l'occasion de collecter des retours d'information auprès des participants.

Phases I et II – Renforcement du savoir-faire en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle mondiale

30. Un spécialiste de la lutte contre la fraude et la corruption basé à Rome a été recruté en septembre 2018. Le recrutement d'experts régionaux dans ce domaine est en cours au Bureau régional du Caire et au Bureau régional de Nairobi. Leurs attributions seront notamment les suivantes:
- dispenser des formations et élaborer des solutions évolutives dans ce domaine;
 - fournir un appui aux référents chargés des risques fonctionnels et opérationnels sur des questions hautement prioritaires relatives à la lutte contre la fraude et la corruption;

- recommander des méthodes de mesure de l'appétence pour le risque ainsi que des normes à suivre pour rendre compte des risques et les faire remonter à un échelon supérieur de la hiérarchie;
 - contribuer aux enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle lorsque cela est nécessaire.
31. La Division de la gestion globale des risques a prévu de créer une communauté de praticiens de la lutte contre la fraude et la corruption, constituée de membres de l'ACFE travaillant pour le PAM ainsi que de conseillers chargés des risques et de la conformité, et de participants aux missions de lutte contre la fraude et la corruption. La division a également l'intention de mettre en place, sur un réseau social interne ou un autre dispositif approprié, une plateforme à l'intention des membres de cette communauté afin de leur permettre d'échanger en continu les enseignements qu'ils tirent de l'application des connaissances acquises dans le cadre de la formation d'expert agréé en lutte antifraude et d'autres formations relatives à la lutte contre la fraude et la corruption.
32. La Division de la gestion globale des risques entend en outre puiser dans des compétences techniques extérieures au PAM et a entamé des discussions avec les fonctions compétentes de la Banque mondiale, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Réseau Finances et budget des Nations Unies afin de réaliser une analyse comparative de leurs pratiques respectives en matière de lutte contre la fraude et la corruption.

Phase II – Élaboration de directives et d'outils en matière de lutte contre la fraude et la corruption

33. Sur la base des observations issues des missions de lutte contre la fraude et la corruption, la Division de la gestion globale des risques a commencé à élaborer des directives et des outils afin d'aider à prévenir la fraude et à attirer l'attention de la direction sur les principaux risques:
- a) guide du contrôle interne pour la gestion des risques de fraude et manuel de prévention de la fraude – le guide expose notamment les points faibles dans les mécanismes de contrôle qui ont été mis en évidence par des enquêtes menées au PAM et fournit des conseils pratiques sur la gestion des risques de fraude;
 - b) bibliothèque de niveaux d'alerte (indicateurs de risque) propre au PAM, élaborée à partir des contributions apportées par les participants aux missions de formation et de collecte d'informations sur la lutte contre la fraude et la corruption;
 - c) catalogue des types de fraude susceptibles d'être pratiqués dans les programmes de transferts de type monétaire, assorti d'exemples de scénarios et de mesures d'atténuation.
34. D'autres outils et orientations seront élaborés:
- a) listes de contrôle en matière de lutte contre la fraude et la corruption s'agissant des pouvoirs d'approbation, des transferts de responsabilités et d'autres mesures importantes;
 - b) modes opératoires normalisés relatifs au signalement des fraudes et aux examens factuels;
 - c) boîte à outils pour l'évaluation des risques de fraude (la Division de la gestion globale des risques entend aider directement les pays et les fonctions à risque élevé à réaliser leurs évaluations);

- d) documents de sensibilisation à la lutte contre la fraude et la corruption destinés au personnel et aux partenaires coopérants;
- e) série de vidéos – cadres du PAM donnant des conseils et des directives en matière de lutte contre la fraude et la corruption; et membres du personnel, référents chargés des risques de fraude et directeurs de pays partageant leur expérience de la gestion de la fraude au quotidien;
- f) affiches et campagnes de lutte contre la fraude et la corruption, et supports destinés à accroître la visibilité de ces activités.

Audit externe

35. L'Auditeur externe a mené une mission de vérification de la prévention, de la détection et de la répression de la fraude au PAM en 2018/2019. Le rapport final n'était pas disponible au moment où le présent document a été communiqué. Cependant, la direction du PAM a formulé un certain nombre d'observations sur le projet de rapport et s'est engagée à donner suite aux recommandations de l'Auditeur externe. Les principales recommandations concernant la Division de la gestion globale des risques portent sur les évaluations des risques de fraude, l'établissement des rapports et le renforcement des capacités des partenaires. Les réponses de la direction aux recommandations formulées par l'Auditeur externe seront présentées au Conseil à sa session annuelle de 2019.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
PSP	plan stratégique de pays