



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 20 mai 2020	WFP/EB.A/2020/6-C/1
Original: anglais	Ressources, questions financières et budgétaires Pour examen

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

---

## Rapport annuel du Comité d'audit

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" (WFP/EB.A/2020/6-C/1).

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

Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat<sup>1</sup> adopté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2011, actualisé aux sessions de juin et de novembre 2017 et révisé à la deuxième session ordinaire de 2018.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité d'audit et des opinions formulées par celui-ci au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'une des priorités majeures du Comité d'audit, ont été définitivement arrêtés. On trouvera des informations plus détaillées dans les comptes rendus des réunions du Comité d'audit, dans l'annexe de ces comptes rendus où figurent les points appelant des mesures concrètes, ainsi que dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM.

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

Suresh P. Kana  
Président du Comité d'audit  
Mai 2020

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

<sup>1</sup> Mandat du Comité d'audit du PAM (WFP/EB.2/2018/10/1).

## Résumé

Le Comité d'audit a mis en œuvre son plan de travail conformément aux dispositions de son mandat, avec la collaboration pleine et entière du Directeur exécutif et de l'équipe de direction.

Bien qu'il existe manifestement des possibilités d'amélioration, il n'a été détecté aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci. En outre, aucune inexactitude significative dans les états financiers annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 n'a été portée à l'attention du Comité d'audit. À cet égard, le Comité d'audit s'est appuyé sur les assurances et les communications de la direction, du Bureau de l'Inspecteur général et de l'Auditeur externe.

L'Auditeur externe est convenu de rendre une opinion sans réserve au sujet des comptes annuels vérifiés arrêtés au 31 décembre 2019.

Le PAM fournit pour la neuvième année une déclaration générale sur le contrôle interne. Cette assurance est établie sur la base des contrôles effectués par la direction et des activités menées par la Division de la gestion globale des risques et par le Bureau de l'Inspecteur général, et à partir de l'auto-certification communiquée par 124 directeurs et responsables en poste dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège à Rome.

De façon générale, le processus de gestion globale des risques continue d'évoluer, et les activités menées pour obtenir des assurances de la part des bureaux régionaux et des bureaux de pays concernant la bonne application des procédures en la matière sont de plus en plus efficaces, ce qui permet de renforcer la deuxième ligne de défense. Cela étant, le Comité d'audit a noté avec inquiétude que plusieurs questions récurrentes soulevées les années précédentes resurgissaient une fois encore dans le cadre des activités conduites en 2019 par le Bureau de l'audit interne pour obtenir des assurances, notamment s'agissant des risques auxquels la direction du PAM doit s'attaquer sans délai avant qu'ils n'influent de manière importante sur les résultats et l'efficacité de l'institution, voire même sa crédibilité. En particulier, l'année 2019 a vu une augmentation du nombre d'audits préconisant des améliorations majeures – comprenant un nombre croissant de recommandations hautement prioritaires – que le PAM n'a pas encore prises en compte ou appliquées de manière efficace. Il convient de redoubler d'efforts pour faire en sorte que les procédures de contrôle interne de la première ligne de défense s'améliorent.

Le Directeur exécutif a su donner fermement le ton en ce qui concerne les mesures de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le Comité permanent interdivisions qui supervise la mise en œuvre de ces politiques est passé à la vitesse supérieure, et le Directeur exécutif a nommé une Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle qui s'emploie à élaborer une stratégie globale destinée à améliorer l'état d'esprit dans ce domaine au sein du PAM. De plus en plus d'activités de formation et de sensibilisation sont actuellement menées. Le nombre de signalements d'infractions a considérablement augmenté, tout comme le nombre d'enquêtes.

La politique de lutte contre la fraude et la corruption continue de faire l'objet d'une attention prioritaire. Sept des onze recommandations issues de l'audit de performance réalisé en 2018 par l'Auditeur externe sur la mise en œuvre de cette politique ont été appliquées – les quatre restantes, qui préconisent d'apporter des modifications à la politique – devraient être traitées en 2020. Il faut poursuivre les activités de formation et de sensibilisation consacrées à l'application de cette politique pour optimiser les résultats et permettre au PAM d'atteindre son objectif de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption.

Une nouvelle ligne directe permettant à tous les employés du PAM et à toutes les parties prenantes externes de signaler des manquements a été mise en service en mars 2020 en plusieurs langues.

Le Bureau de l'Inspecteur général a mené à bien l'exécution de son plan d'audit pour 2019. Il a maintenant affecté ses crédits en augmentation et déployé les moyens supplémentaires dont il a bénéficié, et il a pu enrichir les compétences dont il dispose.

Le nombre d'enquêtes liées à la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et des mesures de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a nettement progressé, et les ressources dans ces domaines sont fortement sollicitées et doivent faire l'objet d'un suivi permanent. D'un côté, cette progression peut être perçue de manière positive comme le fruit d'une plus grande prise de conscience et d'une banalisation du signalement des actes répréhensibles. De l'autre, elle peut être attribuée à des difficultés profondément enracinées, comme une culture organisationnelle insuffisante ou un manque de compréhension des principes, voire des défaillances des contrôles internes.

L'exécution du plan d'audit pour 2020 et des enquêtes en cours a été revue à la lumière des restrictions de déplacements et des problèmes de mobilité liés à l'épidémie de COVID-19. Certains audits ne seront pas achevés conformément au plan initialement approuvé, et les délais de réalisation des enquêtes seront très probablement repoussés. Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné un plan d'audit révisé qui devrait malgré tout lui permettre de fournir des assurances sur le fonctionnement du système de contrôle interne du PAM. Le Comité d'audit est favorable à ce nouveau plan.

Compte tenu de l'augmentation spectaculaire des besoins d'assistance humanitaire à laquelle il faut s'attendre en raison de l'épidémie de COVID-19, la direction aura des difficultés à faire en sorte d'obtenir des fonds plus importants. Les capacités internes dans les domaines de la mobilisation des ressources, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des contrôles internes doivent être renforcées pour faire face à l'intensification des activités dans un avenir prévisible.

## Introduction et rôle du Comité d'audit

### Mandat

1. Le mandat du Comité d'audit (ci-après le "Comité"), qui a été adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2011, a été révisé à la session annuelle de 2017 pour mentionner expressément les activités de renforcement des contrôles, telles que la formulation d'avis sur les travaux de l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle et sur le plan annuel des activités du Bureau des services de contrôle. À la deuxième session ordinaire de 2017, ce mandat a une nouvelle fois été élargi pour ajouter le contrôle des questions d'éthique aux fonctions de base du Comité, et la composition du jury chargé de la sélection des membres du Comité d'audit a été modifiée. Sur la base des recommandations du Corps commun d'inspection préconisant d'ajouter explicitement au mandat la formation des nouveaux membres et l'autoévaluation, le mandat a été de nouveau révisé lors de la deuxième session ordinaire de 2018. Le règlement intérieur du Comité, qui figure à l'annexe I au présent document, précise le cadre de ses activités. Aucun changement à ce règlement n'est proposé.
2. Le Comité est chargé de donner des avis au Conseil et au Directeur exécutif dans les domaines suivants:
  - audit interne;
  - gestion des risques et contrôles internes;
  - états financiers;
  - comptabilité;
  - audit externe;
  - valeurs et éthique; et
  - allégations d'irrégularités.

### Composition du Comité d'audit

3. On trouvera la liste des membres actuels du Comité à l'annexe II. Cette composition reflète l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil.

### Activités du Comité d'audit

4. Le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020. Il offre une vue d'ensemble des activités du Comité et met en avant les questions qui méritent l'attention du Conseil et du Directeur exécutif.
5. Le Comité s'est réuni trois fois durant cette période: en juillet 2019; en décembre 2019; puis en mars et avril 2020, dans le cadre de téléconférences organisées du fait des restrictions de déplacements liées à l'épidémie de COVID-19. Entre les réunions formelles, des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou le Président du Comité et l'Inspectrice générale, la direction du PAM, l'Auditeur externe et la Secrétaire du Conseil d'administration pour aborder des questions que le Comité devait examiner. Le Directeur exécutif a rencontré le Comité en juillet 2019 et a été remplacé par son Chef de cabinet lors de la réunion qui s'est tenue en avril 2020, car il était atteint de la COVID-19. Le Comité a poursuivi la pratique consistant à organiser des séances à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et l'Inspectrice générale à chacune de ses réunions pendant la période considérée. Le Comité a également eu des entretiens avec la Directrice du Bureau de l'audit interne et le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes.

6. Le premier et le dernier jour de chaque réunion, le Comité tient des séances à huis clos, auxquelles participe généralement le Directeur exécutif ou le Directeur exécutif adjoint. Ces séances, qui portent principalement sur des questions stratégiques, permettent au Comité de mieux appréhender les priorités et les besoins du PAM. Elles sont par ailleurs l'occasion de faire part au Directeur exécutif/Directeur exécutif adjoint/Chef de cabinet des réflexions et des préoccupations du Comité et de porter à l'attention du Directeur exécutif des questions sur lesquelles il lui faut se pencher de toute urgence.
7. Les réunions avec le Bureau du Conseil d'administration permettent au Comité de maintenir un contact indispensable avec le Conseil. Le Bureau présente une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM. Cet échange constitue pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des progrès réalisés par le PAM en matière de gouvernance, de déontologie, de gestion des risques et de contrôle.
8. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit de l'Organisation des Nations Unies a organisé la quatrième réunion des comités de contrôle du système des Nations Unies les 10 et 11 décembre 2019 au Siège des Nations Unies à New York. Un membre du Comité d'audit a participé à cette réunion, à l'occasion de laquelle le PAM a continué d'être salué pour son modèle, sa maturité et ses pratiques en matière de gouvernance.
9. Les visites sur le terrain sont indispensables pour permettre aux membres du Comité de mieux appréhender les opérations du PAM. Ces visites sont planifiées en concertation avec le Directeur exécutif adjoint, le Bureau du Conseil d'administration, le Secrétariat du Conseil d'administration et les directeurs de pays. Les dépenses sont imputées au budget du Comité et sont réduites au minimum en organisant le déplacement dans la région géographique du membre du Comité qui participe à la visite sur le terrain. Un programme de visites est en cours d'élaboration pour le quatrième trimestre de 2020, mais ce programme est susceptible d'être modifié en fonction des restrictions liées à l'épidémie de COVID-19.

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

10. En 2019, le PAM a dépensé plus de 7,6 milliards de dollars É.-U., principalement dans le cadre de la distribution de vivres, de produits de base et de transferts de type monétaire dans un grand nombre de pays touchés par une crise en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Il est ainsi intervenu dans le cadre de 18 situations d'urgence, dont sept de niveau 3, y compris la dernière en date menée en rapport avec l'épidémie de COVID-19, et 11 de niveau 2.
11. Le succès de ce vaste organisme mondial, dont le budget s'élève à plusieurs milliards de dollars et qui opère dans certaines des régions du monde les plus perturbées pour fournir une assistance humanitaire et une aide au développement, nécessite, notamment, un programme vraiment efficace de gestion globale des risques adossé à un système rigoureux de contrôles internes. Aux termes de son mandat, le Comité est explicitement chargé d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne du PAM, y compris les pratiques de gestion des risques et de gouvernance interne.
12. Le Comité a noté que, ces dernières années, la direction du PAM s'était attelée à améliorer sa façon d'appréhender la gestion globale des risques et les contrôles internes. Néanmoins, le Comité a aussi conscience qu'il s'agit d'un processus évolutif et que les systèmes de gestion globale des risques et de contrôle internes, aussi bien conçus soient-ils, ne peuvent mettre totalement à l'abri de tous les risques ni empêcher qu'un événement préjudiciable ne survienne. De même, le Comité estime que pour un organisme mondial au budget de plusieurs milliards de dollars la gestion globale des risques et les contrôles internes doivent être renforcés de manière significative.

13. Par conséquent, le Comité recommande au Conseil et à la direction: de continuer d'améliorer les processus et les résultats dans les domaines de la gestion globale des risques et des contrôles internes; de préciser l'appétence du PAM pour le risque de sorte qu'elle soit plus utile dans des environnements de risques différents et de plus en plus complexes; et de communiquer clairement les niveaux de risque que le PAM est disposé à accepter dans différentes circonstances tout en répondant aux besoins en matière d'assistance humanitaire et d'aide au développement. Le Comité est conscient que l'épidémie de COVID-19 pose des problèmes opérationnels. La modification de certains processus de contrôle interne dans un contexte d'urgence est à l'étude, mais la direction doit garder à l'esprit qu'il faut préserver les objectifs essentiels liés aux opérations, tels que la réduction au maximum des défauts d'efficacité, l'élimination du gaspillage, le maintien d'un niveau approprié de contrôle interne et la prévention de la fraude.
14. Pour s'acquitter de ses missions en matière de gestion globale des risques et de contrôles internes, le PAM s'appuie sur les activités suivantes:
  - a) Le travail mené par la Division de la gestion globale des risques, qui détermine les risques auxquels peut être exposée une unité administrative – bureau de pays, bureau régional et division ou fonction transversale du Siège à Rome – ainsi que les risques supportés par le PAM dans son ensemble, notamment dans les situations d'urgence. Dans le cadre d'une approche nouvelle et plus inclusive, l'équipe du PAM chargée de la gestion globale des risques a classé l'appétence pour le risque de l'institution en fonction de 15 grands domaines, subdivisés à leur tour en 41 types de risques. Comme dans son rapport de l'année dernière, le Comité note que, bien que des efforts aient été consentis pour fournir des données quantitatives en rapport avec cette nouvelle nomenclature, il reste du travail à faire. En conséquence, comme l'année passée, le Comité n'est pas encore en mesure de se prononcer de manière tranchée sur cette nomenclature, son ordonnancement, ses résultats ou son efficacité.
  - b) Le Comité a constaté avec plaisir que la Sous-Division de la gestion des risques avait mené à bien une évaluation du degré de maturité de la gestion des risques en 2019. Un échantillon de 41 bureaux avait été sélectionné: neuf divisions du Siège, les six bureaux régionaux et 26 bureaux de pays. Entre le 5 novembre et le 18 décembre 2019, les directeurs ou les directeurs adjoints de ces bureaux ont dû répondre à 55 questions portant sur six grands aspects de la maturité de la gestion des risques. Il est ressorti de cette enquête que le Siège avait mis en place des règles relativement précises en la matière, tandis que les bureaux régionaux et les bureaux de pays en étaient encore au stade de l'élaboration. Cela n'est pas inhabituel, et le Comité d'audit est d'accord avec la Sous-Division de la gestion des risques pour dire qu'il faudrait que les bureaux régionaux et les bureaux de pays déploient davantage d'efforts pour intégrer plus fondamentalement les notions de risques institutionnels et opérationnels.
  - c) Le Comité d'audit a noté que 2019 est la neuvième année consécutive durant laquelle le Directeur exécutif a publié une déclaration relative au contrôle interne. Cette déclaration s'appuie principalement sur un examen des observations remontées par la direction mondiale et tient également compte des données issues du registre central des risques, du rapport annuel de l'Inspectrice générale, des constatations formulées par l'Auditeur externe, des rapports du Bureau de l'évaluation et des comptes rendus des comités de gestion et du Comité d'audit. Elle a été élaborée à partir des informations détaillées communiquées par 127 cadres supérieurs, notamment le Chef de cabinet, le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs, les directeurs régionaux, les directeurs de pays, les directeurs des divisions du Siège et autres. Sur la base des observations transmises, la déclaration met en évidence deux risques importants ainsi que des problèmes liés au contrôle interne qui sont apparus en 2019:

- i) culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail
- ii) sécurité sanitaire et qualité des aliments.

Ces questions sont prises très au sérieux par la direction, mais le Comité estime qu'elles présentent des risques majeurs susceptibles d'avoir des conséquences graves et pernicieuses pour la réputation de l'ensemble du PAM. La déclaration attire en outre l'attention sur d'autres questions importantes concernant les risques et le contrôle interne qui avaient déjà été soulevées en 2018 et que l'on retrouve en 2019:

- i) gestion des organisations non gouvernementales locales, en particulier sur le terrain;
  - ii) gestion des bénéficiaires dans certaines régions;
  - iii) gestion des talents et planification des effectifs, non seulement pour répondre aux besoins en augmentation – qui se sont aggravés du fait de l'épidémie de COVID-19 –, mais aussi pour préparer le PAM à l'avenir;
  - iv) systèmes de suivi et d'examen des opérations, notamment dans le contexte des plans stratégiques de pays; et
  - v) mise en œuvre des systèmes informatiques, gouvernance, contrôles et cybersécurité.
- d) Concernant le registre central des risques, le Comité a noté que chaque bureau du PAM doit tenir à jour un registre à l'échelle nationale, qui est intégré au registre central. Le registre central des risques recense 14 risques majeurs, et précise pour chacun: i) la catégorie du risque; ii) le degré de probabilité que le risque se concrétise; iii) l'impact; iv) le niveau de risque; et v) le ou les référent(s) risques. Les six domaines de risque majeur sont les suivants:
- i) incapacité à faire la preuve des atouts du PAM en matière de développement et de consolidation de la paix (risque élevé assorti d'une forte probabilité et d'un impact très important);
  - ii) inadéquation entre les effectifs du PAM et les besoins organisationnels (risque élevé, forte probabilité et impact important);
  - iii) non-adaptation aux évolutions du contexte de financement (risque élevé, forte probabilité et impact très important);
  - iv) sécurité sanitaire et qualité insuffisantes des produits alimentaires (risque élevé, forte probabilité et impact important);
  - v) incapacité à mettre en service les technologies appropriées pour les systèmes et les processus principaux du PAM (risque élevé, forte probabilité et impact important); et
  - vi) incapacité à prévenir, à détecter et à traiter rapidement les fraudes dans l'ensemble du PAM (risque élevé, forte probabilité et impact important).

Le Comité est d'accord avec la description et le classement de ces risques, qui ont été mis en évidence séparément à plusieurs occasions par les audits internes, les rapports des examens consultatifs visant à fournir des assurances et les enquêtes menées par le Bureau de l'Inspecteur général. En outre, il note avec regret que, dans de nombreux cas, les mesures correctives décidées pour atténuer les risques élevés n'étaient toujours pas mises en œuvre bien après leur date d'échéance.

- e) Les audits internes, les examens consultatifs visant à fournir des assurances et les examens préventifs d'intégrité menés par le Bureau de l'Inspecteur général débouchent sur des documents essentiels qui fournissent des assurances sur la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources et les questions liées aux opérations et à l'obligation redditionnelle moyennant des activités de contrôle indépendantes et objectives, auxquelles nous nous intéressons maintenant dans le présent rapport du Comité.

### **Audit interne et enquêtes**

15. Aux termes du mandat révisé, le Comité d'audit est chargé de donner des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif dans le domaine de l'audit interne. Cela comprend le contrôle de l'efficacité, de la dotation en personnel, des ressources et du bien-fondé des fonctions d'audit interne et d'enquête interne, ainsi que de l'indépendance du Bureau de l'Inspecteur général.
16. Le Bureau de l'Inspecteur général est une entité indépendante de contrôle régie par une charte approuvée par le Directeur exécutif. Il comprend deux unités: le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes. Les activités et les contributions de ces deux unités ont aidé le Bureau de l'Inspecteur général à formuler son opinion pour l'année 2019. Le Comité a examiné l'opinion émise par le Bureau de l'Inspecteur général, établie à la lumière des résultats des activités d'audit interne, d'inspection, d'enquête et d'assurance.
17. Les activités du Bureau de l'audit interne visant à donner des assurances découlent d'un plan d'audit annuel fondé sur les risques qui est approuvé par le Directeur exécutif après consultation de la haute direction et examen par le Comité d'audit. Pour 2019, l'univers d'audit de ce bureau comprenait 172 unités administratives et processus organisationnels répertoriés. L'univers d'audit et de risque relatif aux technologies de l'information est défini et élaboré séparément. Toutes les entités susceptibles de faire l'objet d'un audit ont été classées en fonction de la probabilité que les risques détectés se produisent et des conséquences que ces risques peuvent avoir. Les risques ont été classés selon un barème à trois niveaux: élevé, modéré et faible.
18. En application de cette méthode, 30 missions ont été menées à bien en 2019. Sur ces missions, 22 étaient des missions d'audit interne: 12 audits d'opérations sur le terrain, un examen de suivi d'un site hors Siège, six audits concernant des thèmes ou des audits précis et trois audits consacrés aux technologies de l'information. Des assurances ont également été obtenues à l'issue de sept missions consultatives portant sur les domaines suivants: répartition des ressources au sein du PAM; protection et confidentialité des données; processus annuel de sous-attestation prévu dans le cadre de la déclaration d'assurance et de la déclaration sur le contrôle interne; responsabilité à l'égard des populations touchées; examen des dispositifs interorganisations sur les risques liés aux partenariats; examen d'une organisation non gouvernementale; et examen des modalités de gouvernance mené au Siège d'un partenaire coopérant en vertu du devoir de précaution. Un rapport d'examen préventif d'intégrité concernant le système de gestion de la paie sur le terrain (PASport) est venu compléter la couverture des assurances fournies par le Bureau de l'audit interne.
19. Sur les 22 rapports d'audit interne publiés en 2019, 21 ont été notés par le Bureau de l'audit interne. Le Comité s'est dit préoccupé par le fait que, sur ces 21 rapports notés: i) un avait reçu l'appréciation "insuffisant", car les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques n'avaient pas été mis en place ou ne fonctionnaient pas; 11 avaient été jugés "partiellement satisfaisants" et nécessitaient des améliorations importantes; iii) sept étaient qualifiés de "partiellement satisfaisants" et appelaient quelques améliorations; et iv) deux seulement avaient obtenu la mention "satisfaisant". Le seul



rapport d'audit interne non noté était un document de suivi élaboré à la suite d'un rapport de 2018 jugé non satisfaisant, et des progrès notables dans l'application des mesures convenues avaient été constatés.

20. Le Comité d'audit a noté avec inquiétude que plusieurs questions récurrentes soulevées les années précédentes refaisaient surface dans le cadre des activités conduites en 2019 par le Bureau de l'audit interne pour obtenir des assurances, notamment s'agissant des risques auxquels la direction du PAM doit s'attaquer sans délai avant qu'ils n'influent de manière importante sur les résultats, l'efficacité, voire la crédibilité, de l'institution. En particulier, l'année 2019 a vu une augmentation du nombre d'audits préconisant des améliorations majeures – comprenant un nombre croissant de recommandations hautement prioritaires – auxquels le PAM ne s'est pas encore attelé et n'a toujours pas donné suite de manière efficace.
21. Les principales causes avancées par le Bureau de l'Inspecteur général pour expliquer le manque d'efficacité des contrôles internes ont été les mêmes en 2019 qu'en 2018, les problèmes s'étant aggravés dans certains cas. Ces causes étaient les suivantes:
  - a) attention insuffisante portée aux capacités et aux ressources consacrées à la mise en œuvre efficace des contrôles et des procédures, en particulier dans les contextes d'urgence;
  - b) prise en compte insuffisante et relégation au second plan des fonctions essentielles qui fournissent le niveau requis d'appui et de contrôle aux opérations sur le terrain;
  - c) maturité de la gestion des risques inadéquate, qui ne permet souvent pas de guider et d'harmoniser les contrôles et les systèmes au niveau qu'exigent la taille, l'échelle et la portée du PAM;
  - d) utilisation inadéquate des systèmes et des technologies de l'information pour rationaliser, simplifier et automatiser les contrôles, notamment en matière de suivi de la performance, et de prévention et de détection de la fraude;
  - e) gestion et contrôle inadéquats des partenaires coopérants, deux problèmes qui, bien que considérés comme présentant un risque important, ne sont pas traités correctement et ne reçoivent pas une attention suffisante;
  - f) amélioration nécessaire de la gestion des bénéficiaires pour préserver l'intégrité et la réputation du PAM; et
  - g) cas de contrôles inadéquats portant sur les transferts de type monétaire, contrôles qui devraient être plus efficaces et davantage axés sur les technologies de l'information compte tenu de la taille de ces opérations.
22. Le Comité a noté et accepté ces explications, et engagé instamment la direction à s'attaquer dès que possible à ces questions.
23. Le Comité s'est dit très préoccupé à la lecture des passages importants ci-après figurant dans le Rapport de l'Inspectrice générale pour 2019: "Les travaux réalisés par le Bureau de l'audit interne ont montré que le PAM n'avait pas fait preuve d'efficacité dans la gestion de ses priorités et l'allocation des ressources nécessaires à leur mise en œuvre et qu'il n'avait pas reconsidéré ni corrigé efficacement, voire réglé, les problèmes détectés. [...] Face à l'augmentation du nombre des problèmes en suspens, les capacités du PAM saturent. Si ce problème n'est pas résolu, il risque d'avoir des répercussions sur l'efficacité du PAM à s'acquitter de sa mission."

24. Le Comité s'est également dit inquiet de l'augmentation du nombre de recommandations d'audit associées à un risque élevé toujours en suspens: il s'agit des mesures que la direction avait accepté de prendre pour donner suite à des observations associées à un risque élevé, mais qui n'ont pas encore été appliquées. Fin 2018, on en dénombrait 44, dont 16 avaient dépassé la date de mise en œuvre convenue. La situation s'est aggravée en 2019: 79 mesures associées à un risque élevé étaient en suspens à la fin de l'année, parmi lesquelles 38 avaient dépassé l'échéance fixée. Pour le Comité, il s'agit là d'une priorité majeure dont la direction doit s'emparer avant qu'elle n'ait des répercussions concrètes sur le cadre de contrôle interne.
25. C'est le Bureau des inspections et des enquêtes qui effectue le travail d'enquête relevant du Bureau de l'Inspecteur général relatif aux allégations de manquements, aux soupçons de fraude et de corruption et aux signalements de violations du Statut et du Règlement du personnel, des politiques et des procédures, y compris dans les domaines de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination.
26. Il convient de noter que le nombre d'affaires soumises au Bureau des inspections et des enquêtes a nettement augmenté ces quatre dernières années. Le nombre total de nouveaux cas est passé de 136 en 2016 à 186 en 2017, puis à 368 en 2018 et à 584 en 2019. Le nombre total de cas est ainsi passé de 153 à 201 pour atteindre ensuite 402 et enfin 713 sur la même période de quatre ans. En 2016, le Bureau des inspections et des enquêtes a procédé à 60 enquêtes. Ce nombre a augmenté rapidement pour atteindre 100 en 2018, puis 174 en 2019.
27. En 2019, le Comité d'audit a observé que 46 pour cent des affaires sur lesquelles le Bureau des inspections et des enquêtes avait travaillé concernaient des soupçons de fraude ou de corruption. L'une de ces affaires portait sur des fraudes commises par des fournisseurs pour un montant de plus 7 millions de dollars; les autres concernaient des montants relativement peu élevés. Les affaires de harcèlement, d'abus d'autorité et de discrimination représentaient 20 pour cent des cas, les affaires de harcèlement sexuel environ 7 pour cent et les affaires d'exploitation et d'atteintes sexuelles 8 pour cent.
28. Étant donné que le nombre de cas géré par le Bureau des inspections et des enquêtes en 2019 a progressé de 77 pour cent par rapport à l'année précédente, ce bureau a accusé de plus en plus de retard sur les dossiers non prioritaires, ce qui a allongé les délais de clôture des enquêtes y afférentes. Pour garantir que les affaires les plus graves soient traitées rapidement, le Bureau des inspections et des enquêtes a amélioré sa méthode d'organisation des priorités. Le Comité a toutefois noté, comme le Bureau de l'Inspecteur général l'indiquait dans son rapport annuel pour 2019, que dans l'éventualité où l'augmentation considérable du nombre de cas deviendrait la nouvelle "norme" pour le PAM, l'effectif du Bureau des inspections et des enquêtes continuerait d'être mis à rude épreuve.
29. Le budget alloué au Bureau de l'Inspecteur général a continué d'augmenter, passant de 9,28 millions de dollars en 2018 à 11,33 millions de dollars en 2019. Sur ce dernier budget, les dépenses effectives se sont élevées à 10,39 millions de dollars, la différence tenant en grande partie aux retards entre le recrutement de nouveaux membres du personnel et leur entrée en fonction. Fin 2019, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle disposait d'une équipe composée de 41 administrateurs, qui était tout à la fois mixte (49 pour cent de femmes) et diverse (21 nationalités différentes).
30. Le Comité prend acte de l'amélioration de la situation du Bureau de l'Inspecteur général sur le plan des effectifs. Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence de niveaux 2 et 3, de la croissance des transferts de type monétaire, des faiblesses relatives de

la maturité de la gestion des risques, des recommandations d'audit associées à un risque élevé encore en suspens et de l'augmentation du nombre d'affaires faisant l'objet d'une enquête, le Comité s'attend à ce que les activités d'audit du Bureau de l'Inspecteur général s'intensifient dans les années à venir. Si la direction n'est pas en mesure d'atténuer les facteurs mentionnés ci-dessus, le Conseil d'administration et le Directeur exécutif devront accroître le budget du Bureau de l'Inspecteur général dans les deux prochaines années.

31. Le Comité a approuvé le plan d'audit et d'assurance pour 2020. Actuellement, ce plan est plus limité que le plan pour 2019, voire que le plan pour 2018, principalement en raison des difficultés rencontrées pour se rendre sur le terrain dans le contexte de l'épidémie de COVID-19. Il reste à déterminer le nombre de ces audits et de ces activités visant à fournir des assurances qui pourront être menés en 2020.
32. Pour conclure cette section concernant l'action du Bureau de l'Inspecteur général pour 2019, il n'est pas inutile de rappeler les préoccupations exprimées par celui-ci qui ont été prises en compte par le Comité.
33. Il est vrai que l'opinion donnée par le Bureau de l'Inspecteur général n'avait révélé aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci. De même, le Bureau a souligné sans ambiguïté diverses défaillances et carences qui sont apparues à plusieurs reprises dans différentes régions et dans le cadre d'activités distinctes, dont une grande partie n'a hélas pas encore été résolue. Le Comité prie instamment le Directeur exécutif et la haute direction du PAM de se pencher sur la question de façon à éviter que ces problèmes ne se reproduisent dans les années à venir.

#### **Protection des données et cybersécurité**

34. Pour traiter les questions de confidentialité et de protection des données, une équipe spéciale chargée des "données responsables" a été mise sur pied, et le recrutement d'un chargé de la protection des données a été lancé. La version finale des documents consacrés aux données critiques est en cours d'élaboration, et des modèles de processus, des systèmes et des infrastructures informatiques sont également en cours de conception. Le Comité continuera de surveiller la mise en œuvre dans ce domaine important.
35. Bien qu'aucune organisation ne puisse garantir une défense totale face aux cyberattaques, de nets progrès ont été accomplis pour protéger le PAM. Le Comité se félicite de la nomination d'experts du secteur faisant autorité pour conseiller le PAM sur ses défenses.

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

36. Le Comité a reçu des informations sur la performance de la gestion des placements du PAM. Les activités de gestion des placements ont été déclarées conformes aux politiques et à la tolérance au risque du PAM. Le Comité a noté que, dans certains pays, le PAM plaçait les fonds auprès de banques non notées, en particulier pour les opérations de transferts de type monétaire, mais reconnaissait que cette pratique était limitée aux cas où il n'existait pas d'autre fournisseur noté.

#### **États financiers**

37. La version provisoire des états financiers annuels a été présentée au Comité. La direction et l'Auditeur externe ont assuré au Comité que les états financiers avaient été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.
38. Le Comité d'audit félicite la direction qui a réussi à accroître considérablement les financements pour les porter à 8,3 milliards de dollars (contre 7,4 milliards de dollars en 2018).

39. Le montant total des dépenses s'est élevé à 7,6 milliards de dollars (6,6 milliards de dollars en 2018), les dépenses consacrées aux transferts de type monétaire ayant progressé de 21 pour cent pour atteindre 2,1 milliards de dollars et celles relatives aux distributions de produits alimentaires ayant augmenté de 10 pour cent pour atteindre 2,3 milliards de dollars. La part des transferts de type monétaire est donc presque aussi importante que celle de l'assistance alimentaire.
40. La hausse des dépenses en 2019 a entraîné une baisse de 10 pour cent de l'excédent. Plus de la moitié de l'excédent de 658 millions de dollars est due aux fonds non dépensés en Éthiopie, au Yémen et au Zimbabwe. Ce point doit être clairement expliqué aux donateurs pour les rassurer sur le fait que le PAM est à même de mener les opérations pour lesquelles il a accepté un financement.
41. Le montant total des actifs a augmenté de 1 260 millions de dollars en raison essentiellement de la progression des contributions à recevoir. Le montant total des passifs a augmenté de 696 millions de dollars, du fait surtout de la hausse des produits constatés d'avance et de l'augmentation de 287 millions de dollars (37 pour cent) des passifs liés aux avantages du personnel. Cette dernière augmentation tient à la modification des hypothèses actuarielles, en particulier à l'utilisation d'un taux d'actualisation inférieur (qui a entraîné une augmentation des passifs de 220 millions de dollars) et à d'autres ajustements réalisés sur la base des données historiques.
42. Aucune inexactitude significative n'a été signalée au Comité par l'Auditeur externe. L'Auditeur externe formulera une opinion sans réserve.

#### **Audit externe**

43. L'année 2019 est la quatrième du contrat d'audit externe conclu entre le PAM et la Cour des comptes de la France pour une durée de six ans. L'Auditeur externe a vérifié les comptes annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et mené des audits de performance portant sur le parc immobilier et les services de transport aérien du PAM. Plusieurs recommandations ont été formulées concernant l'efficacité et l'efficience, mais aucune ne portait sur l'efficacité, l'efficience ou l'économie générale des opérations du PAM.
44. Concernant la prévention et la détection de la fraude, le PAM doit sensibiliser ses parties prenantes internes et externes (membres du personnel, consultants, fournisseurs, partenaires coopérants) à ce sujet. À l'issue des audits de performance réalisés en 2018, il avait été recommandé de développer la formation, surtout sur le terrain, et de renforcer les contrôles internes. Ce processus doit encore être consolidé.

#### **Valeurs et éthique**

45. Le nombre d'enquêtes officielles du Bureau de l'Inspecteur général conduites au cours de l'année a augmenté de 74 pour cent, passant de 100 en 2018 à 174 en 2019. En outre, le nombre d'affaires traitées de manière informelle liées à des demandes de conseil sur des questions déontologiques et à des demandes d'information adressées à l'Ombudsman a progressé de 40 pour cent et de 18 pour cent respectivement. D'un côté, cette progression peut être perçue de manière positive comme le fruit d'une plus grande prise de conscience. De l'autre, elle peut être attribuée à des causes profondes, comme une culture organisationnelle insuffisante, un manque de compréhension des politiques et des défaillances potentielles des contrôles internes.
46. En 2019, le groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination (ci-après le "groupe de travail conjoint") a intensifié ses activités. Ce groupe de travail conjoint a demandé un examen externe de la culture organisationnelle sur le lieu de travail et du respect des règles déontologiques au PAM. Sur la base des données issues de cet examen

externe et de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, le groupe de travail conjoint a fait des recommandations dans six grands domaines<sup>2</sup>.

47. La Conseillère principale auprès du Directeur exécutif chargée de la culture organisationnelle a été nommée pour prendre la tête de l'élaboration d'un plan d'action détaillé.
48. Le Comité a souligné que le changement de culture était une entreprise de longue haleine et qu'il était important de faire apparaître les évolutions, même mineures, apportées en cours de route. Compte tenu de la somme de données recueillies à l'issue de l'examen externe et de l'enquête mondiale auprès du personnel, le Comité craint que l'analyse des données et la définition des politiques ne débouchent sur une recherche de la perfection susceptible d'entraver les progrès.
49. Le Comité a accueilli avec satisfaction l'intensification des activités menées par la Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle, le groupe de travail conjoint, le Bureau de la déontologie et la Division des ressources humaines, mais relevé qu'il était nécessaire d'élaborer une feuille de route simple et rationnelle qui permette de concilier un sens de l'urgence et des objectifs clairs. Il est acceptable d'adapter les objectifs, les jalons et les cibles mesurables en cours de projet. La priorité est d'accroître la confiance des employés en mettant en évidence certaines évolutions, même si elles sont mineures.
50. Pour que la culture organisationnelle soit efficace, il faut que l'ensemble des convictions qui la fondent soient étayées par la stratégie et la structure retenues en la matière. Il est nécessaire que les employés comprennent comment la haute direction souhaite qu'ils réagissent quelle que soit la situation, soient convaincus que la réaction attendue est la bonne et sachent qu'ils seront récompensés s'ils représentent les valeurs de l'organisation. À travers les nombreux messages qu'il a communiqués à l'échelle institutionnelle, le Directeur exécutif a montré, en tant que responsable, ce qu'il entendait par culture organisationnelle. À présent, la haute direction doit s'assurer que la stratégie et la structure du programme élaboré par la Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle sont conformes au ton donné par le Directeur exécutif. Il est essentiel que la communication soit efficace.
51. L'augmentation du nombre d'affaires traitées de manière formelle et informelle entraîne une augmentation de la charge de travail des départements suivants: Bureau de la déontologie, Bureau de l'Ombudsman, Bureau des inspections et des enquêtes, Bureau des services juridiques et Division des ressources humaines. Plusieurs divisions ont évoqué des contraintes de ressources. Même si davantage de ressources peuvent être allouées, ce type de démarche corrective de la part des services de contrôle sera coûteuse et ne pourra pas être maintenue dans la durée. À mesure que l'environnement de travail du PAM évolue, le Comité recommande, pour utiliser les ressources plus efficacement, d'investir dans l'introduction d'améliorations continues dans les trois lignes de défense, notamment dans les domaines de la culture organisationnelle, des méthodes de travail, des processus et des contrôles.
52. La Division des ressources humaines poursuit la mise en service de Speak Up!, un outil de formation en présentiel destiné à sensibiliser les employés. Le Comité constate avec satisfaction que 5 300 employés ont bénéficié de ces cours jusqu'ici.
53. La formation du Bureau de la déontologie sur les questions d'éthique a été suivie par 450 employés directement et par plus de 5 000 employés indirectement dans le cadre d'une collaboration menée avec la Division des ressources humaines. Le Comité encourage la

---

<sup>2</sup> [WFP/EB.2/2019/9-A](#).

direction à poursuivre cette collaboration considérée comme un moyen efficace de tirer parti au mieux des ressources. Le Bureau de la déontologie a également mis en place une formation obligatoire à l'éthique sous la forme de trois modules de formation en ligne suivis par plus de 90 pour cent du personnel du PAM.

54. Le Bureau de la déontologie a été nommé coordonnateur du PAM chargé de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et représentera à ce titre le PAM à l'occasion d'un atelier conjoint interorganisations consacré à ce sujet. Il a assuré une formation en ligne à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles à laquelle près de 90 pour cent du personnel du PAM a participé.
55. Parallèlement aux mécanismes existants de réclamation et de remontée de l'information, la nouvelle ligne directe gérée par NAVEX Global facilitera l'enregistrement des allégations de manquement grâce à une plateforme multilingue accessible par différents moyens. Ce dispositif permettra en outre d'améliorer les procédures mises en place par le Bureau des inspections et des enquêtes.
56. Le Comité permanent interdivisions continue de renforcer ses activités de collaboration, notamment pour l'élaboration de l'ordre du jour officiel et la prise de notes. Les rapports périodiques sur la procédure de justice interne à l'intention du Comité d'audit sont désormais au point, ce qui permet au Comité de déplacer le dialogue du PAM des rapports à la compréhension et à l'interprétation des informations.
57. Bien que le Bureau de la déontologie soit indépendant, le Comité d'audit recommande à la direction de définir des modalités claires de reddition de comptes de sorte que la stratégie, le plan annuel et les priorités soient validés en temps voulu. Cette évolution aidera le Bureau de la déontologie à adapter les objectifs en fonction des contraintes de ressources et à bien les ancrer dans la culture organisationnelle. Au deuxième trimestre, de nombreuses cibles pour 2020 du Bureau de la déontologie n'étaient toujours pas arrêtées. Le Comité d'audit a constaté avec satisfaction que le Bureau de la déontologie avait adopté une démarche hiérarchisée en fonction des ressources et ne se laissait plus déborder par la charge de travail.
58. Le Comité d'audit recommande de revoir l'appétence du PAM pour le risque s'agissant des mesures disciplinaires prises en cas de manquement. L'approche actuelle est prudente, et vise à éviter de prendre des mesures de ce type qui pourraient être annulées en appel. Un équilibre doit être trouvé entre cette pratique et la perception selon laquelle les manquements sont traités avec légèreté.

### **Perspectives et indications supplémentaires**

59. Compte tenu de la forte augmentation des besoins d'assistance humanitaire à laquelle on s'attend en raison de l'épidémie de COVID-19, la direction fait tout son possible pour obtenir des fonds supplémentaires. Les capacités internes dans les domaines de la mobilisation des ressources, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des contrôles internes doivent être renforcées pour faire face à l'intensification des activités dans un avenir proche.
60. Dans ce contexte, la planification des effectifs, un domaine sur lequel le Comité a régulièrement mis l'accent ces quatre dernières années, appelle une attention particulière. À cet égard, la prochaine version de la stratégie du PAM en matière de personnel qui doit être soumise au Conseil d'administration pour approbation en février 2021 devrait tenir compte des constatations issues du Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) et du Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018).

61. Le Comité d'audit indique que trois de ses cinq membres (Président compris) seront remplacés en novembre 2021 en vertu du principe de rotation. Il s'agit là d'un roulement important, et le Comité d'audit invite le Conseil à planifier la relève de façon à assurer la continuité et à disposer d'un Comité d'audit opérationnel après cette date. Le premier mandat de trois ans de Mme Agnieszka Slomka-Golebiowska s'achève le 29 juillet 2020. Le Comité d'audit attend avec intérêt le renouvellement de son mandat pour une deuxième et dernière période de trois ans.

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

Pouvoirs: article 27 du mandat du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial (ci-après le "Comité"), tel qu'approuvé par le Conseil d'administration le 15 novembre 2011 et révisé en juin 2017.

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

---

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

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

---

**Article 2: Nomination du président**

- 2.1 Pour garantir son indépendance, le Comité d'audit s'attache à ce que sa présidence soit assurée en permanence, de manière à ce que le président puisse organiser ses travaux et s'exprimer en son nom. Les membres du Comité reconnaissent qu'en l'absence d'un président, l'indépendance du Comité et sa capacité de fonctionner sont affaiblies.
- 2.2 Le président est sélectionné conformément à l'article 23 du mandat.
- 2.3 En cas de vacance du président survenant entre deux réunions en raison de la démission du membre qui assure la présidence ou de l'expiration de son mandat, un président par intérim est désigné par les autres membres du Comité et fait fonction de président jusqu'à ce que le Comité se réunisse et choisisse un nouveau président.



- 2.4 Si le président n'est pas en mesure d'assister aux réunions demandées avec la direction ou le Bureau du Conseil d'administration, ou à d'autres manifestations officielles, il doit, en concertation avec les membres du Comité, désigner l'un d'eux pour représenter le Comité à sa place et avec les mêmes prérogatives que lui.

---

### Article 3: Observation des opérations du PAM

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

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

---

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

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

---

#### Article 5: Approbation des comptes rendus

- 5.1 Le mandat du Comité d'audit précise que les réunions du Comité ne peuvent avoir lieu à distance que dans des cas exceptionnels. (voir le paragraphe 26).
- 5.2 Afin d'accélérer la distribution des comptes rendus officiels du Comité d'audit avant la réunion suivante du Comité, il convient d'établir une procédure permettant d'approuver formellement les comptes rendus en dehors des réunions auxquelles les membres

participent en personne; en l'absence d'une telle procédure, les comptes rendus ne peuvent être adoptés formellement qu'à la réunion suivante.

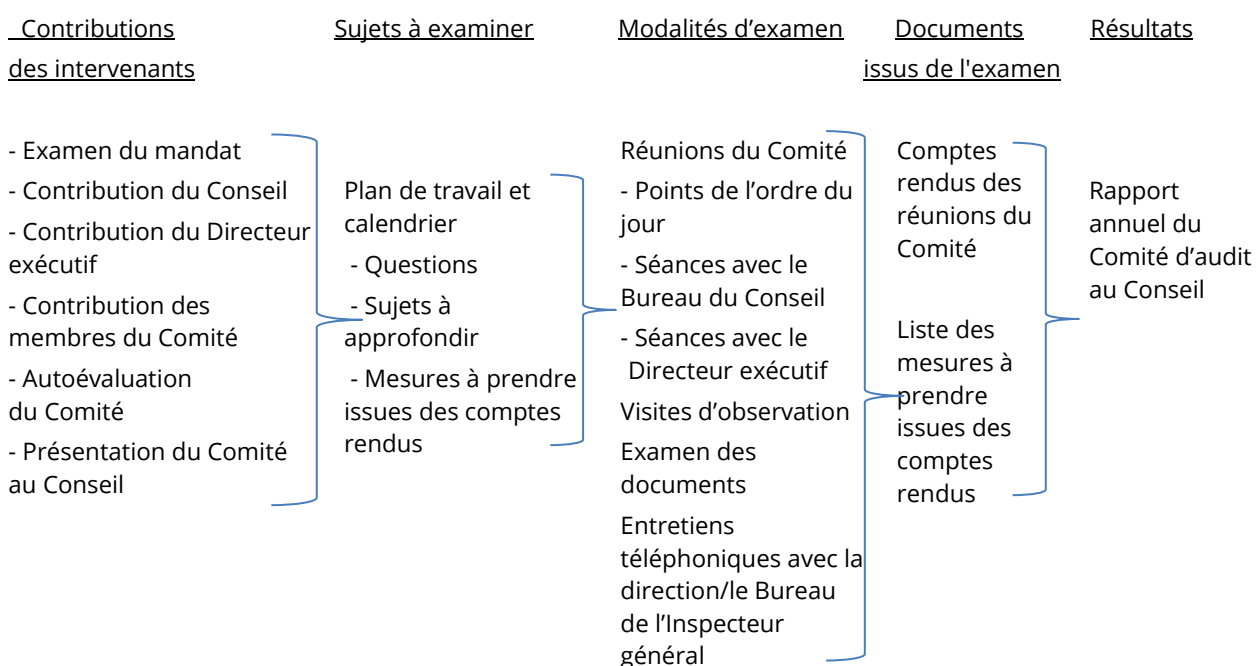
- 5.3 En conséquence, en application des dispositions du paragraphe 26 du mandat du Comité qui stipulent que, sous réserve de l'approbation du Président du Conseil d'administration et du Directeur exécutif du PAM, les réunions peuvent avoir lieu à distance, et des dispositions du paragraphe 27 prévoyant que le Comité d'audit peut établir son propre règlement intérieur, le Comité peut demander au Secrétariat du Conseil d'administration de transmettre la version finale des comptes rendus aux membres du Comité par courrier électronique en les invitant à lui faire parvenir leur vote d'approbation par courrier électronique. Conformément aux dispositions du paragraphe 28 du mandat du Comité, les comptes rendus sont approuvés à la majorité des membres ayant participé aux réunions faisant l'objet des comptes rendus.

---

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

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

#### **Plan de travail du Comité d'audit**



---

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

- 7.1 Conformément aux dispositions de son mandat, le Comité donne des avis sur l'exercice de la fonction d'audit interne et des fonctions de l'Inspecteur général. Il s'efforce d'appréhender la culture et l'environnement de travail d'ensemble au sein du Bureau de l'Inspecteur général, dans la mesure voulue pour un organe n'exerçant pas de fonctions de décision ou une entité de contrôle. Pour s'acquitter de cette mission, le Comité procède notamment comme décrit ci-après.
- 7.2 Le Comité tient des réunions périodiques privées et individuelles avec l'Inspecteur général et ses adjoints chargés du Bureau de l'audit interne et du Bureau des inspections et des enquêtes. Il encourage également la direction du Bureau de l'Inspecteur général à autoriser les responsables et les chefs de mission du Bureau à lui présenter directement leurs travaux, le cas échéant.
- 7.3 Dès lors que le PAM entreprend des enquêtes sur la mobilisation des employés ou toute autre évaluation de la culture organisationnelle, les résultats concernant le Bureau de l'Inspecteur général sont présentés au Comité, de même que les informations permettant de resituer ces résultats dans leur contexte.
- 7.4 Les résultats des enquêtes d'évaluation que le Bureau de l'Inspecteur général mène auprès des clients au terme de chaque mission sont communiqués au Comité. Le Bureau de l'Inspecteur général informe le Comité des raisons pour lesquelles il ne mène pas d'évaluation, si tel est le cas.
- 7.5 Le Comité se renseigne périodiquement auprès de la direction concernant l'exercice des fonctions d'Inspecteur général et toute préoccupation quant à son comportement ou à l'exercice global de la fonction d'Inspecteur général. La direction fait part au Comité dans les meilleurs délais de toute préoccupation à cet égard.

## **Appendice A du règlement intérieur du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial**

### **Déclaration d'indépendance et état des intérêts financiers**

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

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

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

(Informations supplémentaires dont je souhaite faire état – facultatif)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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

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

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

- M. Suresh Kana, ressortissant sud-africain. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- Mme Elaine June Cheung (ZHANG Qiling), ressortissante chinoise. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- M. Omkar Goswami, ressortissant indien. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- Mme Agnieszka Slomka-Golebiowska, ressortissante polonaise. Son mandat a débuté le 30 juillet 2017 et s'achèvera le 29 juillet 2020.
- M. Roberts Samels, ressortissant canadien. Son mandat a débuté le 1<sup>er</sup> mars 2019 et s'achèvera le 28 février 2022.

## ANNEXE III

<b>ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT AVRIL 2019-MARS 2020</b>			
	<b>JUILLET 2019</b>	<b>DÉCEMBRE 2019</b>	<b>MARS 2020</b>
Séance à huis clos avec le Bureau du Conseil d'administration	√	√	√
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif	√		
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint	√	√	√
Séance à huis clos avec l'Inspecteur général	√	√	√
Opérations	√	√	√
Questions intéressant l'évaluation	√	√	
Questions intéressant le contrôle:			
- Audit externe	√	√	√
- Audit interne	√	√	√
États financiers	√	√	√
Comptabilité	√	√	√
Gestion de la performance et des risques	√	√	√
Questions intéressant les ressources humaines	√	√	√
Contrôle interne	√	√	√
Questions éthiques	√	√	√
Questions juridiques			√
Allégations d'irrégularités	√	√	√
Questions financières et budgétaires	√	√	√