



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 22 octobre 2025

WFP/EB.2/2025/6-A

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité

Projet de décision*

Le Conseil approuve le cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité (WFP/EB.A/2025/6-A).

* 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.

Coordonnateurs responsables:

M. S. Dahan
Responsable du contrôle des risques et Directeur
Division de la gestion des risques
courriel: salvador.dahan@wfp.org

Mme R. Pala Krishnan
Directrice adjointe
Division de la gestion des risques
courriel: rathi.palakrishnan@wfp.org

Présentation du cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité

Finalité et objectifs

1. Le PAM est résolu à appliquer les normes les plus strictes pour rendre compte de son action et contrôler ses activités dans le cadre de sa mission consistant à éliminer la faim et à améliorer la sécurité alimentaire dans les pays où il opère. En tant qu'organisation financée exclusivement par des contributions volontaires et recevant des ressources substantielles de la part de ses États membres et de partenaires publics, privés et multilatéraux, le PAM doit veiller à ce que ses actions soient transparentes, responsables et efficaces, et qu'elles ne nuisent pas aux personnes auxquelles il est chargé de venir en aide.
2. Le cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité renforce l'engagement que l'organisation a pris en faveur d'une gestion éthique de la performance, axée sur les résultats et tenant compte des risques, en intégrant des mécanismes de contrôle, des processus de gestion des risques et des principes fondés sur des valeurs dans sa gouvernance et ses opérations. L'obligation de rendre compte (également appelée "principe de responsabilité") n'est pas uniquement un principe directeur, c'est aussi une norme concrète applicable à l'ensemble des bureaux, qui appelle une répartition claire des responsabilités, des manières d'agir transparentes et un contrôle cohérent. En institutionnalisant ce principe, le PAM favorise l'instauration d'une culture fondée sur l'intégrité, l'amélioration continue et la confiance, en vue d'obtenir des résultats mesurables de manière responsable et de conserver la confiance des parties prenantes.
3. Les objectifs du cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité sont les suivants:
 - **renforcer la transparence et la confiance** – définir des structures hiérarchiques claires, des mécanismes rigoureux de communication des conflits d'intérêts et les moyens permettant de rendre compte des décisions prises, de la gestion financière et des résultats obtenus dans le cadre des programmes.
 - **renforcer le contrôle interne et externe** – mettre en place des mécanismes rigoureux pour le suivi, l'évaluation et l'audit afin de garantir la conformité avec les politiques et les normes en vigueur.
 - **préciser les fonctions et attributions** – définir les obligations dont les différentes parties prenantes doivent s'acquitter pour rendre compte de l'action menée.
 - **renforcer la gouvernance** – renforcer les structures de gouvernance en s'assurant que la prise de décisions est étayée, inclusive et conforme aux objectifs stratégiques du PAM, et que les cadres, les politiques et les directives respectent les meilleures pratiques internationales.

Définitions

4. Conformément à la définition approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 64/259¹, le **principe de responsabilité** (ou **obligation de rendre compte**) est le principe selon lequel une organisation et ses employés "doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception. Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées."
5. La **gouvernance** désigne l'action de gérer ou de diriger une organisation². Elle comprend le contrôle, considéré comme une activité essentielle pour garantir l'application du principe de responsabilité et un fonctionnement adéquat. Le rôle des organes directeurs consiste notamment à définir et à maintenir l'orientation de l'entité, à veiller à l'allocation efficace et efficiente des ressources et à surveiller la gestion et les opérations pour parvenir aux résultats escomptés. On entend par bonne gouvernance, une gouvernance qui est participative, axée sur le consensus, comptable, transparente, réactive, efficace, efficiente, équitable et inclusive tout en respectant la primauté du droit.
6. Le **contrôle** désigne le processus de supervision, de surveillance, d'évaluation et d'établissement de rapports qui sert de moteur à l'amélioration continue, garantit le respect de l'obligation de rendre compte à l'échelle institutionnelle, sur le plan financier, au niveau des opérations et d'un point de vue déontologique, veille à l'efficacité des contrôles et vise à prévenir la fraude et les fautes professionnelles. Les activités de contrôle menées au PAM appuient les assurances données quant à l'action menée et renforcent l'intégrité, la transparence ainsi que les obligations et les contrôles internes mis en place par les organes directeurs et le Directeur exécutif pour rendre compte aux personnes auxquelles le PAM vient en aide. Le contrôle, en tant que partie intégrante du système de gouvernance, donne l'assurance que:
 - les activités du PAM sont pleinement conformes au mandat qui lui est assigné par ses organes délibérants;
 - le PAM rend compte intégralement de l'utilisation des fonds qu'il reçoit;
 - les activités du PAM sont efficaces, efficaces et axées sur les résultats, et les retours d'information communiqués sur les résultats obtenus dans le cadre des programmes contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation;
 - les employés et tous les autres collaborateurs du PAM respectent les normes les plus strictes sur le plan professionnel, de l'intégrité et de la déontologie.

¹ Organisation des Nations Unies. 2010. *Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 29 mars 2010 (A/RES/64/259) – Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies*.

² Conformément à la définition indiquée par le Comité directeur indépendant dans le document "*Examen global du système de gouvernance et de contrôle de l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies*" (A/60/883/Add.1).

7. Le contrôle s'appuie sur les décisions du Conseil d'administration du PAM et sur les orientations générales de l'Assemblée générale des Nations Unies, de la Conférence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Conseil économique et social des Nations Unies et du Conseil de la FAO³, et englobe le contrôle externe, le contrôle indépendant et la supervision par la direction⁴.

Mise en œuvre de l'obligation de rendre compte au PAM

8. L'obligation de rendre compte (ou "principe de responsabilité") s'applique au PAM en tant qu'organisation et à chaque employé individuellement. Les différents services et bureaux doivent définir les responsabilités et obligations propres à leurs objectifs respectifs et veiller au respect du présent cadre. Ces responsabilités et obligations doivent être clairement prises en compte dans les politiques pertinentes ainsi que dans des instruments normatifs tels que les délégations de pouvoirs, les circulaires et les mémorandums de décision afin de garantir la cohérence et l'applicabilité. Cela permet de s'assurer que chaque employé comprend ses fonctions et attributions, s'approprie les résultats et contribue à une culture institutionnelle transparente et responsable. La mise en œuvre du présent cadre s'appuiera sur les systèmes, les processus et les mécanismes de communication d'information en place dans l'ensemble du PAM. Il reste adaptatif et repose sur la coordination intersectorielle et les processus d'assurance interne. Les principales mesures de mise en œuvre sont les suivantes:

Favoriser une culture de l'obligation de rendre compte	Les dirigeants et les cadres doivent montrer l'exemple en faisant preuve d'équité, d'objectivité et de transparence dans leur prise de décisions, et s'employer à renforcer la confiance et une conduite éthique en traduisant dans les faits le modèle d'encadrement ⁵ . L'information et la communication des décisions et des résultats dans un esprit d'ouverture créent un climat de sécurité psychologique et encourage les employés à faire part de leurs préoccupations sans crainte de représailles.
Définir des buts et des objectifs mesurables	Des buts et des objectifs mesurables doivent être définis dans les stratégies, les programmes et les plans stratégiques de pays (PSP) et être conformes aux priorités institutionnelles énoncées dans le plan stratégique du PAM. Les progrès doivent être évalués au moyen d'indicateurs de performance clés (IPC) concordant avec le cadre de résultats institutionnels du PAM et avec les valeurs cibles arrêtées dans les plans annuels de performance.
Respecter l'obligation de rendre compte des résultats	Pour être efficace, le cadre d'application du principe de responsabilité exige d'associer la responsabilité individuelle à la responsabilité mutuelle. La responsabilité individuelle nécessite que les fonctions et attributions soient clairement définies à tous les niveaux et intégrées dans les documents normatifs applicables, de sorte que chacun soit comptable des décisions, des activités et des résultats, et s'appuie sur une séparation des tâches adaptée et une structure claire. La responsabilité mutuelle met l'accent sur l'interdépendance des fonctions, la mise en commun des résultats attendus et la poursuite d'objectifs collectifs, et s'appuie sur des mécanismes conjoints de planification et de coordination ainsi que sur des indicateurs de performance clés communs. Des plateformes interorganisations, telles que les équipes de pays des Nations Unies et les structures de coordination de l'action humanitaire, devraient être mises à profit pour mettre l'action du PAM en phase avec les objectifs poursuivis à l'échelle du système et garantir une mise en œuvre cohérente et efficace.

³ Le Conseil d'administration est placé sous l'autorité générale du Conseil économique et social et du Conseil de la FAO ([article VI](#) du Statut et Règlement général).

⁴ Voir le document du Corps commun d'inspection intitulé *Examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies* (JIU/REP/2023/3).

⁵ Le modèle d'encadrement du PAM définit des normes de comportement communes qui aident les employés à déterminer comment travailler ensemble pour mener à bien la mission de l'organisation. C'est un levier essentiel de la politique en matière de personnel, qui intègre et incarne les valeurs du PAM et contribue à améliorer la culture institutionnelle. Ce modèle régit tous les processus liés au personnel, de l'acquisition de talents à l'apprentissage et au perfectionnement des compétences, en passant par la gestion de la performance et la gestion des carrières.

Mettre en œuvre des mécanismes efficaces de contrôle et de communication de l'information	Des systèmes de contrôle doivent être utilisés pour surveiller d'étape en étape les progrès, les risques et les résultats au moyen d'un suivi sur le terrain, d'activités de supervision par la direction, d'audits indépendants et d'évaluations. Les suites à donner doivent être mises en œuvre sans délai et définies de manière précise en utilisant des outils numériques pour collecter des données, mettre en évidence les tendances et rechercher les lacunes. L'organisation d'entretiens d'évaluation de la performance et l'intégration des rapports dans les pratiques de gestion courantes permettent aux responsables d'assurer un contrôle et d'utiliser concrètement le suivi, les informations remontées et les données factuelles pour apporter des améliorations et prendre des décisions en connaissance de cause.
Mettre à disposition des outils, des ressources et des formations	Les employés doivent être dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. L'organisation de formations à intervalles réguliers permet de mieux comprendre les processus relatifs à l'obligation de rendre compte et les normes déontologiques et renforce la responsabilité aussi bien individuelle qu'institutionnelle.
Prendre les mesures qui s'imposent et donner des marques de reconnaissance	Au niveau des équipes, des employés et de l'ensemble du PAM l'obligation de rendre compte doit être renforcée au moyen de marques de reconnaissance et de mesures correctives. Les bons résultats doivent être salués à l'aide d'incitations fondées sur la performance et de possibilités d'avancement professionnel, tandis que les problèmes relevés doivent être traités au moyen de mesures correctives prises en temps voulu, telles qu'une formation supplémentaire, un accompagnement personnalisé, le suivi étroit des plans d'amélioration de la performance ou l'amélioration des processus. Les manquements graves, en particulier les cas d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, la fraude ou la corruption, doivent entraîner des mesures disciplinaires proportionnées afin de garantir le respect des normes en vigueur au PAM. La gestion efficace de la performance – qui passe par des échanges ouverts, l'identification précoce des problèmes et la prise de mesures en temps opportun –, la mise en place de mécanismes de soutien accessibles ⁶ , la conduite d'enquêtes équitables en cas de manquement et la communication en toute transparence de documents tels que les rapports annuels du PAM sur les mesures disciplinaires renforcent les normes de conduite et l'obligation de rendre compte.
Encourager le retour d'information et l'amélioration continue	Les moyens permettant aux employés et aux autres parties prenantes de faire remonter des informations doivent être mis en place et exploités pour dégager des enseignements, s'attaquer aux lacunes et renforcer les systèmes. Les processus de gestion des connaissances qui permettent de réunir des données, des travaux de recherche et autres contributions pour éclairer les politiques et leur mise en pratique favorisent l'instauration d'une culture du retour d'information en continu susceptible d'accroître les moyens dont le PAM dispose pour s'adapter à l'évolution des besoins de ses employés et des populations auxquelles il vient en aide.

Cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité

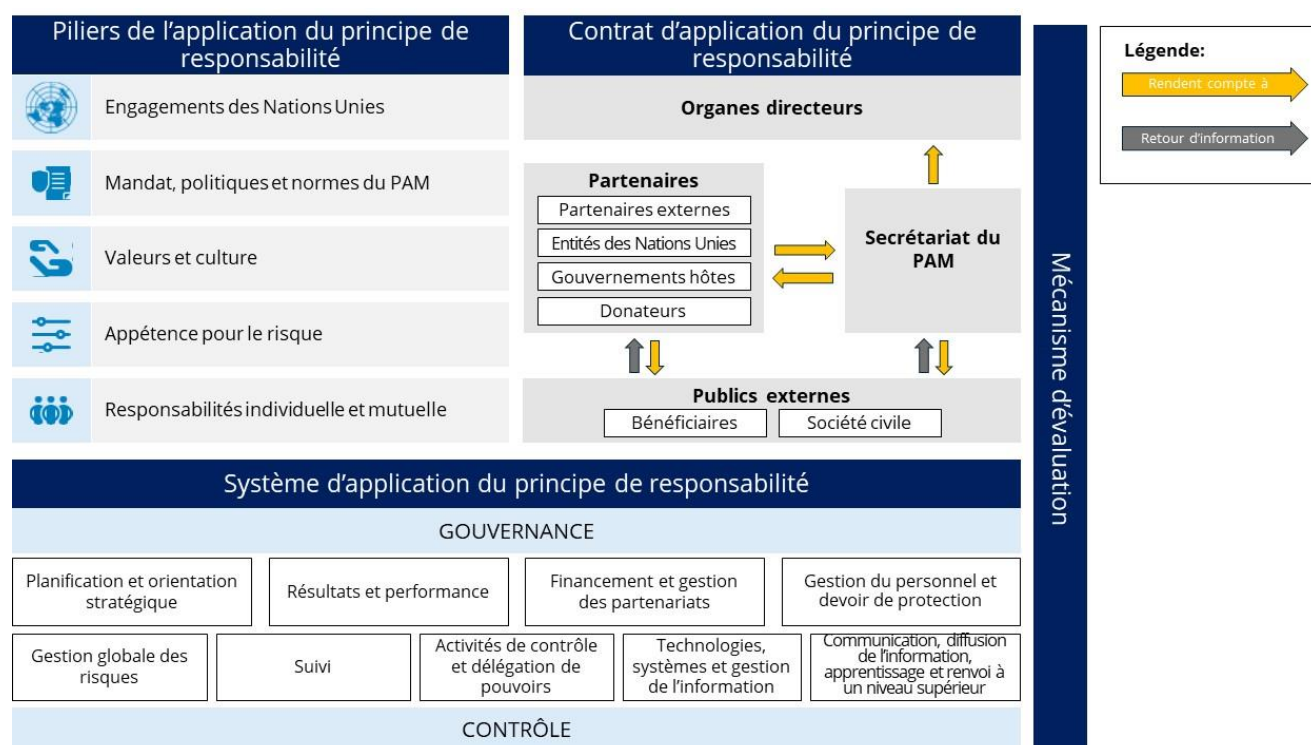
- Le cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité est le socle sur lequel repose l'obligation de rendre compte dans l'ensemble des bureaux. Il relève des attributions du Directeur exécutif, est approuvé officiellement par le Conseil et peut être consulté librement sur le site Web de celui-ci.

⁶ Il est possible d'accéder aux mécanismes de soutien par l'intermédiaire des responsables, des chargés des ressources humaines, notamment le service d'assistance en matière de gestion de la performance, du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, du Bureau de la déontologie et de l'Unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

10. Conformément au document de référence que le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies a consacré à la question⁷, le cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité réunit les éléments essentiels de l'obligation de rendre compte au sein d'une structure rationnelle et cohérente. Il évite d'avoir à se reporter à diverses sources⁸ et garantit ainsi la transparence, l'accessibilité et une compréhension commune des différents éléments du cadre dans l'ensemble du PAM.
11. Pour décrire de manière plus complète et plus rationnelle comment aborder l'obligation de rendre compte, le présent réunit les **quatre éléments principaux** suivants:
 - les piliers de l'application du principe de responsabilité;
 - le contrat d'application du principe de responsabilité;
 - le système d'application du principe de responsabilité;
 - le mécanisme d'évaluation de l'application du principe de responsabilité.
12. Ces quatre éléments sont présentés ci-dessous et illustrés dans le schéma du cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité (voir la figure 1), qui décrit l'approche que le PAM a adoptée en matière d'obligation de rendre compte, de gouvernance et de contrôle. Les références aux politiques existantes approuvées par le Conseil qui sont indiquées ici visent à mettre en évidence leur applicabilité et leur pertinence. En cas de mise à jour ou de remplacement de ces politiques, ce sont les dispositions des versions à jour qui s'appliqueront, et le présent cadre demeurera valide sans qu'il soit nécessaire de le modifier pour tenir compte des changements qui auront été apportés. En outre, des renvois mentionnés dans le présent document aux mécanismes internes actuels concernant l'obligation de rendre compte et le contrôle au sein du Secrétariat du PAM ou aux instruments normatifs publiés par la Directrice exécutive ou par les personnes auxquelles elle a délégué des pouvoirs sont fournis dans un souci de transparence et pour faciliter la compréhension. Ces mécanismes et instruments relèvent de l'autorité de la Directrice exécutive et peuvent être mis à jour, adaptés ou remplacés si nécessaire pour garantir le fonctionnement efficace du PAM. L'approbation du présent cadre par le Conseil ne remplace ni ne limite le pouvoir de la Directrice exécutive de gérer et de réviser les mécanismes et instruments internes du Secrétariat selon qu'il convient.

⁷ Organisation des Nations Unies. 2023. *Examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies* (JIU/REP/2023/3).

⁸ Ibid, paragraphe 22.

Figure 1: Cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité**Élément 1: Piliers de l'application du principe de responsabilité par le PAM**

13. Le cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité repose sur un **ensemble de piliers** qui définissent la façon dont l'obligation de rendre compte est comprise, mise en œuvre et maintenue dans l'ensemble du PAM. Ces piliers associent des leviers comportementaux et culturels aux politiques, systèmes et normes formels qui définissent de quoi le PAM est comptable et auprès de qui. En intégrant les piliers dans le présent cadre, le PAM s'assure que l'obligation de rendre compte est tout à la fois prise en considération dans la pratique et renforcée au moyen des mécanismes structurels utilisés pour attribuer les responsabilités, en assurer le suivi et faire en sorte qu'elles soient respectées.
14. Le cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité s'appuie sur les **piliers** suivants:

Figure 2: Piliers de l'application du principe de responsabilité par le PAM

15. **Engagements des Nations Unies:** englobent les principes, les mandats et les règles normatives adoptés à l'échelle du système qui régissent la conduite du PAM, l'efficacité avec laquelle il opère et les contrôles qu'il met en place. Ces engagements font écho aux valeurs et obligations collectives adoptées par le système des Nations Unies pour renforcer la transparence, l'intégrité et la concordance avec les normes mondiales, et servent de points de référence dans la perspective de la mise en œuvre d'un système efficace d'application du principe de responsabilité.
16. **Mandat, politiques et normes du PAM:** le mandat du PAM est défini dans son Statut et Règlement général⁹, qui portent création du PAM en tant que programme et exposent les règles de gouvernance de l'organisation, notamment son statut, son règlement général, son règlement financier ainsi que le règlement intérieur de son Conseil d'administration. Ce pilier concerne l'obligation de rendre compte au regard de la mission centrale, des objectifs stratégiques, des politiques¹⁰, des normes et du périmètre des opérations du PAM. Il permet de faire en sorte que toutes les activités, toutes les décisions et tous les mécanismes de contrôle soient bien en phase avec les buts, les politiques et les normes du PAM.
17. **Valeurs et culture:** les valeurs et la culture du PAM constituent le fondement sur lequel reposent le comportement éthique et l'intégrité dans le cadre de toutes les opérations. Elles renforcent l'obligation de rendre compte grâce aux efforts que le PAM déploie afin d'assurer un encadrement exemplaire¹¹ et de respecter les normes les plus strictes sur le plan déontologique et dans l'application du code de conduite¹², tout en favorisant l'instauration d'une culture de l'obligation de rendre compte, de la transparence et du devoir de protection¹³. Cela comprend des aspects tels que la mise en conformité et l'observation de la législation, le respect de la vie privée, la protection des lanceurs d'alerte et la tolérance zéro à l'égard de l'inaction face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles¹⁴. Le PAM a une forte aversion pour le risque lié à la fraude et à la corruption¹⁵ et applique une politique de tolérance zéro à l'égard des manquements de ce type.
18. **Appétence pour le risque:** l'appétence du PAM pour le risque¹⁶ définit la façon dont le PAM aborde la gestion des risques de manière générale, en mettant l'accent sur le recensement, l'évaluation, la maîtrise et le suivi des risques, tout en s'employant à venir en aide aux personnes vulnérables face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et en protégeant ses propres ressources. La mission du PAM qui consiste à éliminer la faim exige de prendre des risques et d'opérer dans des environnements difficiles, notamment des zones de conflit. La question n'est souvent pas de savoir s'il faut intervenir, mais de déterminer comment procéder de façon à atténuer et à maîtriser les risques tout en respectant les principes humanitaires.

⁹ PAM. 2025. *Statut, Règlement général, Règlement financier et Règlement intérieur du Conseil d'administration*.

¹⁰ Toutes les politiques sont approuvées par le Conseil, diffusées au moyen des circulaires du Directeur exécutif et présentées chaque année dans le recueil des politiques, lequel comprend une vue d'ensemble des progrès accomplis dans la mise en œuvre des différentes politiques, des difficultés rencontrées et des constatations pertinentes issues des évaluations.

¹¹ PAM. 2023. *WFP Leadership Framework: Our behaviour matters*.

¹² PAM. 2022. Circulaire du Directeur exécutif, *Code de conduite du PAM* (OED2022/014).

¹³ PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive, *Duty of Care Accountability and Governance Framework* (OED2024/010).

¹⁴ PAM. 2023. Circulaire de la Directrice exécutive, *Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles* (OED2023/011).

¹⁵ PAM. 2021. Circulaire du Directeur exécutif, *WFP Anti-Fraud and Anti-Corruption Policy and Related Guidance* (OED2021/012).

¹⁶ "Déclarations relatives à l'appétence pour le risque" (WFP/EB.2/2018/5-C/2).

19. **Responsabilités individuelle et mutuelle:** le cadre d'application du principe de responsabilité repose sur la responsabilité individuelle et la responsabilité mutuelle. La responsabilité individuelle désigne l'obligation faite au personnel d'encadrement et aux autres employés d'agir dans le respect des prérogatives qui leur sont déléguées, en utilisant les ressources et les outils de manière efficiente et conformément au cadre réglementaire du PAM. Les membres du personnel d'encadrement sont chargés de fournir un soutien adéquat à leurs collaborateurs, tandis que ces derniers doivent s'acquitter avec intégrité et efficacité des tâches qui leur sont dévolues. La responsabilité mutuelle va au-delà des dynamiques internes pour englober la responsabilité partagée entre le PAM et ses parties prenantes externes. Elle implique des engagements mutuels: les donateurs doivent justifier qu'ils fournissent l'aide de manière à soutenir les stratégies nationales de développement, tandis que les pays bénéficiaires et les partenaires coopérants doivent justifier qu'ils utilisent cette aide et d'autres ressources de manière transparente et efficace. Cette responsabilité mutuelle renforce la confiance et garantit que tous les acteurs contribuent à l'obtention de résultats en matière de développement. Pour mettre ces principes en pratique, le PAM opère selon une chaîne de responsabilité claire, qui va de l'Assemblée générale des Nations Unies et de la Conférence de la FAO¹⁷ à ses employés, en passant par son Conseil d'administration, son Directeur exécutif, son Siège mondial et ses bureaux de pays. L'obligation de rendre compte est appliquée à plusieurs niveaux.
- Sur le plan institutionnel, le PAM rend compte au Conseil des résultats obtenus au regard de ses engagements stratégiques.
 - Concernant les programmes, l'obligation de rendre compte porte avant tout sur les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique et des partenariats du PAM, pour vérifier que ces résultats correspondent aux objectifs convenus et profitent aux personnes auxquelles le PAM vient en aide.
 - En interne, l'obligation de rendre compte porte sur la gestion du PAM, ce qui comprend la planification de la performance, la budgétisation au moyen d'une approche axée sur les résultats et l'utilisation efficiente des ressources.
 - À l'échelle individuelle, l'obligation de rendre compte consiste à respecter les valeurs et le modèle de fonctionnement du PAM pour atteindre les objectifs escomptés.
 - À l'échelle interorganisations, l'obligation de rendre compte vise à s'assurer que les contributions sont coordonnées pour obtenir des résultats communs dans les pays et au niveau des sièges mondiaux.
20. Pour plus d'informations sur les différents piliers, veuillez vous reporter à l'annexe I.

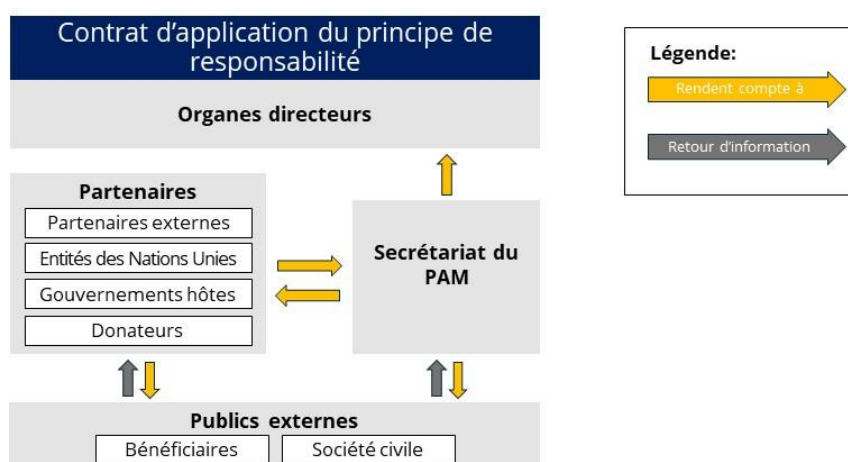
Élément 2: Contrat d'application du principe de responsabilité

21. Le **contrat d'application du principe de responsabilité** désigne clairement toutes les parties prenantes concernées par l'action du PAM et précise qui est comptable de quoi, auprès de qui et pourquoi, étant entendu que certaines formes de responsabilité peuvent découler de décisions du PAM et ne pas relever d'obligations juridiquement contraignantes.

¹⁷ Conformément aux dispositions figurant dans le document du PAM intitulé *Statut, Règlement général, Règlement financier, Règlement intérieur du Conseil d'administration*.

22. Ce contrat appuie la réalisation de trois objectifs (exécution du mandat du PAM, utilisation efficiente des ressources et comportement éthique), tout en garantissant le respect de toutes les résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies, du Statut et du Règlement général du PAM et des normes déontologiques des Nations Unies et du PAM. Pour exécuter son mandat efficacement, le PAM s'emploie à réaliser les effets directs escomptés, en mettant l'accent sur l'impact plus large de ses activités et au lieu de se concentrer uniquement sur les produits obtenus à court terme. Par cette démarche, il s'efforce d'anticiper et d'évaluer les conséquences positives ou négatives non intentionnelles susceptibles d'apparaître, de façon à faire concorder étroitement toutes ses activités avec son mandat, ses objectifs et ses normes déontologiques. La gestion efficiente des ressources est également primordiale et englobe les ressources financières, les actifs corporels (tels que les infrastructures et les technologies), les actifs incorporels (comme les connaissances et les partenariats) et les ressources humaines. Le PAM prend également en considération les ressources des parties prenantes, notamment le temps et les fonds alloués aux personnes touchées et aux partenaires. En optimisant ces différentes catégories de ressources, le PAM met en œuvre des opérations pérennes qui respectent les actifs internes et externes, en en tirant parti au mieux et en réduisant le plus possible les pertes. Enfin, le comportement éthique constitue la pierre angulaire de l'intégrité opérationnelle et fait partie des piliers du présent cadre.
23. Le modèle de fonctionnement du PAM, qui englobe le Siège mondial et les bureaux de pays, est conçu pour garantir le respect de l'obligation de rendre compte, la réactivité et une collaboration fluide à tous les niveaux de l'organisation, de façon à donner aux bureaux de pays les moyens d'assurer la fonction centrale qui est la leur dans le cadre de l'exécution du mandat du PAM. Le **cadre d'application du principe de responsabilité par la direction**¹⁸, qui présente une approche claire et cohérente des modalités relatives à l'obligation de rendre compte, de la structure hiérarchique du PAM et de l'évaluation la performance et des résultats pour toutes les opérations de l'organisation, s'inscrit dans le présent cadre général de contrôle et d'application du principe de responsabilité.
24. Le contrat d'application du principe de responsabilité délimite les responsabilités et obligations de haut niveau et précise les fonctions et attributions au sein du PAM afin de lever les éventuelles ambiguïtés relatives à l'exercice du pouvoir, à la responsabilité au sens large et à l'obligation de rendre compte (voir la figure 3 ci-dessous). Les principaux acteurs de la chaîne de responsabilité sont les **organes directeurs**, le **Secrétariat du PAM**, les **partenaires** ainsi que les **publics externes**.

¹⁸ PAM, 2025. *WFP Management Accountability Framework (MAF)*.

Figure 3: Contrat du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité

25. Conformément à son Statut et à son Règlement général¹⁹, le PAM rend principalement compte de son action à **trois organes directeurs** : son Conseil d'administration et deux organisations "mères", à savoir l'Assemblée générale des Nations Unies, par l'intermédiaire du Conseil économique et social à New York, et la Conférence de la FAO, par la voie du Conseil de la FAO à Rome. Ces organes supervisent l'action du PAM, lui donnent des orientations d'ordre stratégique en vue de la réalisation de ses objectifs, et lui confient des ressources et lui confèrent des pouvoirs pour qu'il exécute son mandat. Ils vérifient également que le PAM utilise ses ressources et exerce ses pouvoirs de manière efficace et qu'il a les moyens de mener à bien sa mission (voir l'annexe II).
26. Le **Secrétariat du PAM**, dirigé par le Directeur exécutif, rend compte aux organes directeurs du PAM et se compose du Siège mondial et des bureaux de pays. Il s'appuie à cet effet sur les systèmes de contrôle interne, le contrôle indépendant et la gestion de la performance.
27. La bonne gouvernance du Secrétariat du PAM est essentielle pour garantir un encadrement cohérent, une harmonisation stratégique et le respect de l'obligation de rendre compte dans l'ensemble des bureaux, étant entendu que le Secrétariat est chargé de définir l'orientation stratégique au plus haut niveau de l'organisation conformément au mandat du PAM et aux indications communiquées par le Conseil et le Directeur exécutif.
 - Le **Directeur exécutif** est, en application du Statut et du Règlement général du PAM²⁰, comptable en dernier ressort de la gestion financière, de la stratégie opérationnelle, de la mise en conformité et de la performance organisationnelle. Il lui incombe notamment d'établir les plans stratégiques, de superviser les budgets, de mettre en œuvre des contrôles internes et de certifier les états financiers²¹.
 - Le **Siège mondial** rend compte au Directeur exécutif de la définition des orientations et des cadres à respecter à l'échelle mondiale et fournit un appui technique et opérationnel sur le terrain.

¹⁹ PAM. 2025. *Statut, Règlement général, Règlement financier et Règlement intérieur du Conseil d'administration*.

²⁰ Ibid.

²¹ Le Règlement financier indique que le Directeur exécutif est responsable de la gestion financière des activités du PAM et qu'il en rend compte au Conseil (article 3.1 du Règlement financier), établit le Plan stratégique (article 7.1 du Règlement financier), engage des dépenses et décaisse des ressources pour les programmes de pays, les projets ou les opérations (article 8.1 du Règlement financier), propose un Plan de gestion comprenant un budget pour l'exercice suivant (article 9.1 du Règlement financier), établit des contrôles internes y compris un audit interne et des enquêtes (article 12.1 du Règlement financier), et certifie les états financiers (article 13.3 du Règlement financier).

- En leur qualité de représentants du Directeur exécutif, les **directeurs de pays** supervisent et coordonnent les opérations du PAM dans leurs pays respectifs.
28. La **responsabilité à l'égard des partenaires et l'obligation faite à ces derniers de rendre compte de leur action** sont des aspects essentiels de la démarche de collaboration suivie par le PAM et permettent de s'assurer que toutes les parties adhèrent à des normes communes, obtiennent les résultats escomptés avec efficacité et demeurent comptables de l'utilisation éthique et efficace des ressources à l'appui du mandat du PAM. Conformément à l'engagement que le PAM a pris en faveur de l'ancrage local, cette responsabilité mutuelle contribue aussi à renforcer le rôle moteur et les capacités des acteurs nationaux et locaux, notamment les gouvernements hôtes et les partenaires présents sur place, ainsi que leur participation à la conception, à la mise en œuvre et à la supervision de l'assistance. Le PAM s'emploie à développer l'ancrage local en renforçant les moyens dont disposent les acteurs non étatiques locaux et nationaux, en aidant les pouvoirs publics à diriger les opérations et en encourageant la mutualisation des décisions relatives à l'action humanitaire. Il appelle l'attention sur l'importance des financements directs et souples, qui permettent de donner plus d'écho à la voix des acteurs locaux et d'adapter les partenariats noués avec les autorités nationales, d'autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations de la société civile et le secteur privé de façon à proposer des solutions pérennes dirigées localement.
- Les **partenaires externes**, les ONG, les organisations de la société civile et d'autres partenaires coopérants rendent compte au PAM de l'efficacité avec laquelle ils mettent en œuvre les activités, conformément aux priorités stratégiques, aux politiques et aux normes déontologiques du PAM. Cela comprend l'utilisation transparente des ressources, la fourniture d'une assistance en temps voulu, l'établissement de rapports précis et la préservation des bénéficiaires contre d'éventuels préjudices, y compris la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Les partenaires contribuent également à l'amélioration continue au moyen du renforcement des capacités et du partage des enseignements tirés de l'expérience. L'obligation faite aux partenaires externes, en particulier les ONG, de rendre compte de l'action menée est définie dans les accords de partenariat sur le terrain, qui constituent le principal cadre régissant tous les partenariats noués avec des ONG par l'intermédiaire desquels des ressources du PAM sont gérées ou des activités sont mises en œuvre au nom de celui-ci. Les fournisseurs (sous-traitants, prestataires) fournissent des biens, réalisent des travaux ou assurent des services pour le PAM conformément aux règles et règlements applicables et sont comptables de la mise en conformité avec les dispositions énoncées dans le cadre général de l'organisation relatif aux sanctions à l'encontre des fournisseurs²².
 - Les **entités des Nations Unies** sont des partenaires importants du PAM, notamment la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et les bureaux de coordination des Nations Unies. La FAO propose des connaissances spécialisées dans les systèmes agroalimentaires et met actuellement à jour son cadre stratégique. Le FIDA se consacre principalement à la petite agriculture et au développement rural. Le PAM collabore avec le HCR pour prêter assistance aux réfugiés et avec l'UNICEF dans le cadre d'initiatives axées sur la nutrition et l'éducation. Dans les pays où il opère, le PAM contribue activement à l'action des équipes des Nations Unies et aux initiatives humanitaires conjointes. Pour préserver la cohérence des politiques au sein du système des Nations Unies, le PAM

²² PAM, 2020. *WFP Framework for Vendor Sanctions*.

renforce la cohésion et l'efficacité des équipes de pays des Nations Unies et met son savoir-faire au service des initiatives collectives qui visent à répondre aux besoins de développement à l'échelle nationale, à améliorer la résilience et à prêter assistance aux populations vulnérables. Sa démarche consiste notamment à participer aux évaluations et aux processus de planification dirigés par les équipes de pays, à inscrire ses propres initiatives dans le cadre des actions entreprises à l'échelle du système et à aider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à mettre en œuvre les politiques des Nations Unies.

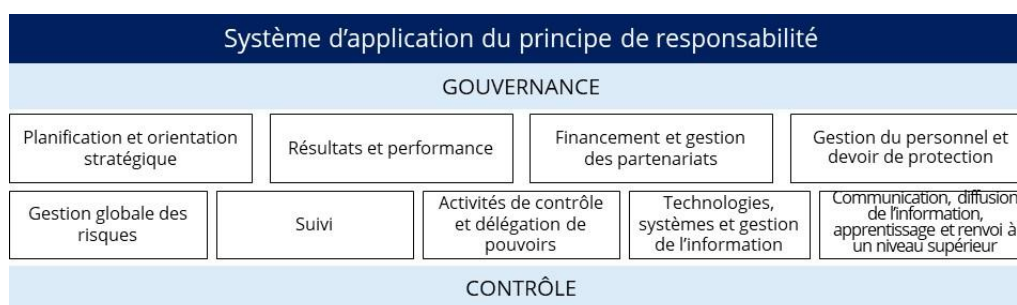
- Les **gouvernements des pays hôtes** facilitent les opérations que le PAM mène dans leur pays, en lui permettant d'accéder aux populations, en veillant à l'harmonisation avec les priorités nationales et en mettant à disposition des ressources. Ils collaborent avec le PAM pour élaborer et mettre en œuvre des programmes, souvent en appuyant l'élaboration des politiques, en fournissant des compétences techniques et en assurant la coordination avec les autorités locales afin que l'assistance parvienne aux personnes vulnérables²³. Dans de nombreux cas, les gouvernements hôtes sont aussi des donateurs et apportent des contributions financières ou en nature qui renforcent les capacités nationales d'intervention et contribuent à la réalisation d'objectifs communs en matière de développement humanitaire.
- Les **donateurs** sont les partenaires publics, privés et multilatéraux qui fournissent des ressources financières, des contributions en nature et des orientations stratégiques pour appuyer les programmes du PAM. Ils travaillent en étroite concertation avec le PAM pour adapter les financements aux besoins mondiaux et locaux et participent souvent aux dialogues entrepris pour élaborer les politiques, définir les priorités et assurer le suivi des résultats, tout en encourageant la mise en place de partenariats porteurs de transformations qui soient axés sur l'obtention d'un impact durable et créent des avantages mutuels au moyen de solutions innovantes au problème de la faim et à l'insécurité alimentaire. De son côté, le PAM rend compte de son action à ces partenaires en communiquant des rapports transparents ainsi que des points d'information réguliers sur les résultats et l'utilisation des ressources et en participant dans un esprit d'ouverture aux dialogues sur les politiques et les opérations.

29. L'obligation de rendre compte concerne aussi les **personnes auxquelles le PAM vient en aide** et les **acteurs de la société civile**: leurs retours d'information sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des programmes, renforcent la confiance et favorisent les améliorations pour faire en sorte que les résultats soient axés sur les personnes.

Élément 3: Système d'application du principe de responsabilité

30. La finalité du cadre d'application du principe de responsabilité est de renforcer les moyens dont le PAM dispose pour s'acquitter de l'obligation qui lui est faite de rendre compte de son action. Si le PAM ne parvient pas à remplir son contrat à cet égard, les parties concernées en seront tenues responsables, et les systèmes seront améliorés pour obtenir de meilleurs résultats à l'avenir. Le système du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité (illustré à la figure 4) englobe les éléments et les conditions qui aident l'organisation à remplir son contrat en s'appuyant sur des auto-évaluations, la supervision par la direction, des retours d'information en provenance des parties prenantes et le contrôle indépendant.

²³ Article X du Statut et Règlement général du PAM.

Figure 4: Système d'application du principe de responsabilité

31. Parmi les moyens à disposition pour ajuster la mise en œuvre figurent l'atténuation des effets, l'amélioration des systèmes et les mesures prises pour garantir le respect de la responsabilité individuelle et de la responsabilité institutionnelle. Le soutien, l'évaluation et les contributions des organes directeurs jouent également un rôle essentiel dans l'ensemble de ces domaines. Le système d'application du principe de responsabilité se compose des éléments ci-après.

- La **gouvernance** et le **contrôle** sont des éléments interdépendants du système du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité.
 - La gouvernance fournit le socle stratégique et les structures de prise de décisions.
 - Les mécanismes de contrôle garantissent que les décisions sont appliquées, qu'elles font l'objet d'un suivi efficace et que leur mise en œuvre est améliorée en continu.
 - De par l'intégration de sa structure de gouvernance et de son cadre de contrôle²⁴ le PAM s'assure que ses opérations sont menées de manière responsable et transparente dans le respect du mandat qui est le sien. Les fonctions complémentaires du Conseil, des organes de contrôle interne et externe et des attributions de la direction maintiennent un système de vérifications et d'arbitrages indispensable pour gérer les ressources de manière responsable et obtenir les résultats escomptés. Ensemble, ces éléments permettent au PAM de prendre des décisions en connaissance de cause, de gérer les risques avec efficacité et de faire concorder ses opérations avec ses objectifs stratégiques et les attentes des parties prenantes de façon à pouvoir s'acquitter de son mandat de manière transparente, en rendant compte de son action et en obtenant des résultats concrets.

²⁴ Pour plus d'informations sur la structure de gouvernance et le cadre de contrôle du PAM, veuillez vous reporter aux paragraphes 36 à 75.

- **Planification et orientation stratégique:** le Directeur exécutif est chargé de définir la vision et l'orientation du PAM après consultation du Conseil. La vision est mise en œuvre au moyen du plan stratégique du PAM²⁵ et du cadre de résultats institutionnels qui l'accompagne²⁶. Les PSP sont élaborés à partir du plan stratégique et du cadre de résultats institutionnels dans le respect des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, afin de garantir la cohérence avec le cycle de planification adopté à l'échelle des Nations Unies ainsi qu'avec les engagements pris en matière d'obligation de rendre compte à l'échelle des pays. Le Secrétariat, qui est placé sous l'autorité du Directeur exécutif, s'occupe principalement des questions d'ordre stratégique et des questions de gestion et de la façon dont ces questions sont mises en œuvre sur le terrain en veillant à la cohérence de l'exécution du mandat et de la stratégie du PAM.
- L'élément **résultats et performance** désigne les objectifs de performance que le PAM doit atteindre au cours de la mise en œuvre de ses programmes et les résultats de gestion définis dans le cadre de résultats institutionnels qu'il doit obtenir, ainsi que les projets, les valeurs cibles et les ressources détaillés dans le plan de gestion. Pour déterminer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ses objectifs, le PAM s'appuie sur une budgétisation axée sur les résultats, des normes d'information financière et des dispositifs de communication des résultats. Les progrès sont également surveillés et confirmés au moyen de mécanismes de contrôle interne et externe, notamment les rapports sur les résultats et des rapports d'activité, les audits internes et externes, les évaluations et les rapports du Corps commun d'inspection, qui consistent tous à examiner à communiquer les recommandations formulées et les suites qui leur sont données²⁷.
- L'élément **financement et gestion des partenariats** comprend le renforcement de la collaboration et des synergies au service de partenariats fructueux, l'investissement dans une communication claire²⁸ et l'établissement de rapports transparents, ainsi que la mise en place de mécanismes efficaces de retour d'information et d'échanges avec les parties prenantes, en particulier les gouvernements hôtes, les partenaires publics, privés et multilatéraux, les acteurs de la société civile et d'autres entités des Nations Unies. Le financement est un autre mécanisme utilisé pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte. Le Directeur exécutif supervise la gestion des contributions volontaires en provenance de divers acteurs de façon à s'assurer que les ressources sont utilisées de manière responsable. Le pacte de financement aide à rendre compte plus efficacement de l'action menée en favorisant des financements pluriannuels prévisibles, souples et de qualité pour les activités de développement menées par les organismes des Nations Unies, le PAM collaborant avec les parties prenantes et s'employant à augmenter les ressources susceptibles d'avoir un impact durable.

²⁵ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

²⁶ "Cadre révisé de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2024/4-D).

²⁷ Il s'agit notamment des documents suivants: le "Rapport annuel sur les résultats de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1), les rapports annuels par pays de 2023, les "Comptes annuels vérifiés de 2023" (WFP/EB.A/2024/6-A/1), les rapports d'audit interne, les rapports d'audit externe, les rapports d'évaluation et, le cas échéant, les réponses de la direction correspondantes.

²⁸ PAM. 2022. *Communications, Advocacy & Marketing Strategy*.

- L'élément **gestion du personnel et devoir de protection** fait écho à l'engagement de la direction consistant à favoriser le perfectionnement des employés et à faciliter la progression professionnelle tout en s'employant à créer un environnement de travail optimal²⁹. Cet élément renforce également le sens des responsabilités et la confiance à tous les niveaux en mettant l'accent sur la performance des équipes, la répartition claire des fonctions et attributions et l'évaluation de l'amélioration de la performance. La politique en matière de personnel³⁰ a pour but de mettre en place un cadre qui permette de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel en exposant la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel ainsi que ses priorités, ses engagements et ses attentes concernant le comportement de ses employés à l'égard les uns des autres, de l'organisation et des personnes auxquelles il vient en aide. Le devoir de protection renforce la responsabilité institutionnelle, l'efficacité opérationnelle et l'importance que le PAM attache à la mise en œuvre de son mandat, même dans les contextes les plus difficiles. Le cadre d'application du principe de responsabilité et de gouvernance en rapport avec le devoir de protection³¹ définit le devoir de protection comme étant une obligation à laquelle le PAM ne peut se soustraire et qui consiste à atténuer ou à gérer de toute autre façon les risques prévisibles susceptibles de porter préjudice à ses employés (ou aux membres de leur famille concernés) dans l'exercice des fonctions qui leur sont confiées par l'organisation.
- La **gestion globale des risques** influe directement sur tous les éléments du cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité. Elle consiste à répertorier et à gérer les risques³², à tenir à jour des profils de risque³³, à élaborer les réponses de la direction à partir des activités de contrôle³⁴ menées dans l'ensemble des bureaux et à en assurer le suivi. C'est un processus intersectoriel fondé sur la collaboration et fortement intégré, qui donne une vue d'ensemble des risques et des possibilités offertes et permet de s'assurer que la gestion des risques est incorporée dans la prise de décisions et concorde avec la déclaration du PAM relative à l'appétence pour le risque³⁵.
- L'élément **activités de contrôle et délégation de pouvoirs** comprend le cadre de contrôle interne³⁶ qui permet au PAM de gérer les risques à tous les niveaux. La direction du PAM met également en place des processus d'assurance de la qualité pour les questions relatives aux programmes et aux opérations, s'assure que les pouvoirs sont délégués de manière appropriée et tient compte des risques dans la planification, les partenariats et la mise en œuvre.

²⁹ PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive, *Duty of Care Accountability and Governance Framework* (OED2024/010).

³⁰ "Politique du PAM en matière de personnel" (WFP/EB.A/2021/5-A).

³¹ PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive, *Duty of Care Accountability and Governance Framework* (OED2024/010).

³² PAM. 2024. *Registre central des risques* (en anglais uniquement); "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2023" (WFP/EB.A/2024/6-E/1).

³³ "Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018" (WFP/EB.2/2018/5-C).

³⁴ PAM. 2025. *Description des tableaux de bord relatifs aux recommandations issues du contrôle externe* (en anglais uniquement).

³⁵ "Déclarations relatives à l'appétence pour le risque" (WFP/EB.2/2018/5-C/2).

³⁶ PAM. 2015. Circulaire de la Directrice exécutive, *Cadre de contrôle interne* (OED2015/016).

- Le **suivi** désigne la collecte et l'analyse de données concernant les résultats des opérations, l'efficacité des contrôles internes et le respect des politiques, des procédures et des exigences réglementaires en vigueur. Il vise à éclairer la prise de décisions liées aux opérations, y compris la conception des processus et des activités. Le suivi peut prendre de nombreux aspects différents.
 - Le **suivi de la performance des programmes**³⁷ comprend trois types de suivi (suivi des processus, suivi des produits et suivi des effets directs) et nécessite de collecter de manière méthodique des données sur les résultats afin d'évaluer, données à l'appui, les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs des programmes et des valeurs cibles fixées et de mettre en évidence les problèmes de mise en œuvre le cas échéant. L'utilisation d'informations de suivi complètes, communiquées en temps voulu et de qualité³⁸ facilite la prise de décisions relatives aux programmes, l'ajustement des opérations, le respect de la responsabilité à l'égard des personnes touchées, les activités de sensibilisation, l'établissement des rapports et la mobilisation de ressources. Ce processus fournit au PAM des informations précieuses sur l'efficacité et l'efficacités de ses programmes et lui sert de mécanisme de contrôle essentiel pour garantir l'intégrité de ses opérations et maintenir la confiance qui lui est accordée.
 - L'élément **contrôle et suivi de la conformité** désigne l'examen continu qui porte sur les contrôles et les activités internes intégrés dans les opérations quotidiennes pour vérifier que ces contrôles et activités fonctionnent comme prévu et respectent les politiques, les procédures et les orientations normatives applicables.
- L'élément **technologies, systèmes et gestion de l'information** permet au PAM de rassembler les données, de garantir la transparence, d'appuyer un contrôle fondé sur des éléments factuels et de renforcer le suivi, l'établissement des rapports et l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation. La stratégie du PAM en matière d'information et de technologies³⁹ améliore la performance organisationnelle grâce à l'utilisation d'outils numériques, de données factuelles et d'innovations. La stratégie mondiale en matière de données⁴⁰ régit l'utilisation des données et des systèmes informatiques du PAM dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions modernes au problème de la faim pour les personnes démunies, tandis que le cadre de protection des données personnelles et de la vie privée⁴¹ préserve les données personnelles, conformément aux droits humains et au principe consistant à "ne pas nuire".

³⁷ PAM. 2024. *WFP's Monitoring Function – Strategic Roadmap 2024-2025*.

³⁸ PAM. 2024. *Minimum Monitoring Requirements Overview For field operations*.

³⁹ PAM. 2023. *WFP Information & Technology Strategy 2023-2026*.

⁴⁰ PAM. 2024. *Stratégie mondiale du PAM en matière de données 2024-2026*.

⁴¹ PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive, *Personal Data Protection and Privacy Framework* (OED2024/002).

- L'élément **communication, diffusion de l'information, apprentissage et renvoi à un niveau supérieur** englobe les initiatives visant à favoriser l'instauration d'un environnement dans lequel l'élimination de la faim, de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire est une priorité mondiale soutenue par des ressources et une volonté politique. La directive du PAM sur la diffusion de l'information⁴² et les politiques connexes, telles que celle sur la communication des rapports de contrôle⁴³ ou sur l'évaluation⁴⁴, renforcent la transparence et le respect l'obligation de rendre compte en mettant les informations relatives aux opérations du PAM à disposition du grand public, sauf pour certains rapports confidentiels auxquels seules les représentations permanentes accréditées auprès du PAM peuvent accéder. En outre, la stratégie interne du PAM en matière de gestion des connaissances vise à mettre à profit les savoir-faire locaux, régionaux et mondiaux dans le cadre d'initiatives de collaboration afin d'accroître les capacités dont l'organisation dispose pour éliminer la faim, grâce à la consignation des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience susceptibles de faciliter une prise de décisions fondée sur des données factuelles et d'élargir les compétences et les connaissances des employés. Les mécanismes de renvoi à un niveau supérieur permettent aux bureaux de pays de faire remonter au Siège mondial les risques, les irrégularités et les préoccupations liées à l'obligation de rendre compte auxquels ils doivent faire face pour permettre à la haute direction de prendre des mesures rapidement.

Élément 4: Mécanisme d'évaluation

32. Le mécanisme d'évaluation présente la façon dont l'efficacité et l'efficience du cadre du PAM en matière de contrôle et d'application du principe de responsabilité sera évaluée. Dans ce contexte, l'*efficacité* est la mesure dans laquelle le cadre permet de rendre compte de l'action menée et appuie la réalisation de tous les objectifs du contrat du PAM en matière d'application du principe de responsabilité, tandis que l'*efficience* porte principalement sur les ressources utilisées pour mettre en œuvre le cadre. Le but de ces évaluations est de vérifier que les mécanismes prévus pour rendre compte de l'action menée sont adaptés à la mission du PAM et utilisés en temps voulu et ne sont pas trop contraignants, tout en apportant une réelle valeur ajoutée.
33. Le PAM mesure principalement l'efficacité et l'efficience de son cadre d'application du principe de responsabilité au moyen du cadre de résultats institutionnels⁴⁵, lequel définit ce que le PAM doit obtenir à travers la mise en œuvre du plan stratégique⁴⁶ (résultats des programmes) ainsi que les résultats de gestion qui soutiendront cette mise en œuvre. Les IPC et la finalité des résultats de gestion sont élaborés par la direction et approuvés par le Conseil. Les résultats de gestion sont programmés et communiqués chaque année. Pour gérer ses opérations, le PAM suit une approche axée sur les résultats qui allie une planification descendante à une budgétisation ascendante. Cela permet aux unités administratives d'établir des budgets précis pour faire face plus efficacement aux contraintes financières et à l'évolution des exigences liées aux opérations.

⁴² PAM. 2010. *WFP Directive on Information Disclosure*.

⁴³ "Politique révisée de communication des rapports de contrôle émanant du Bureau de l'Inspecteur général" (WFP/EB.A/2021/5-C/1).

⁴⁴ "Politique d'évaluation du PAM (2022)" (WFP/EB.1/2022/4-C).

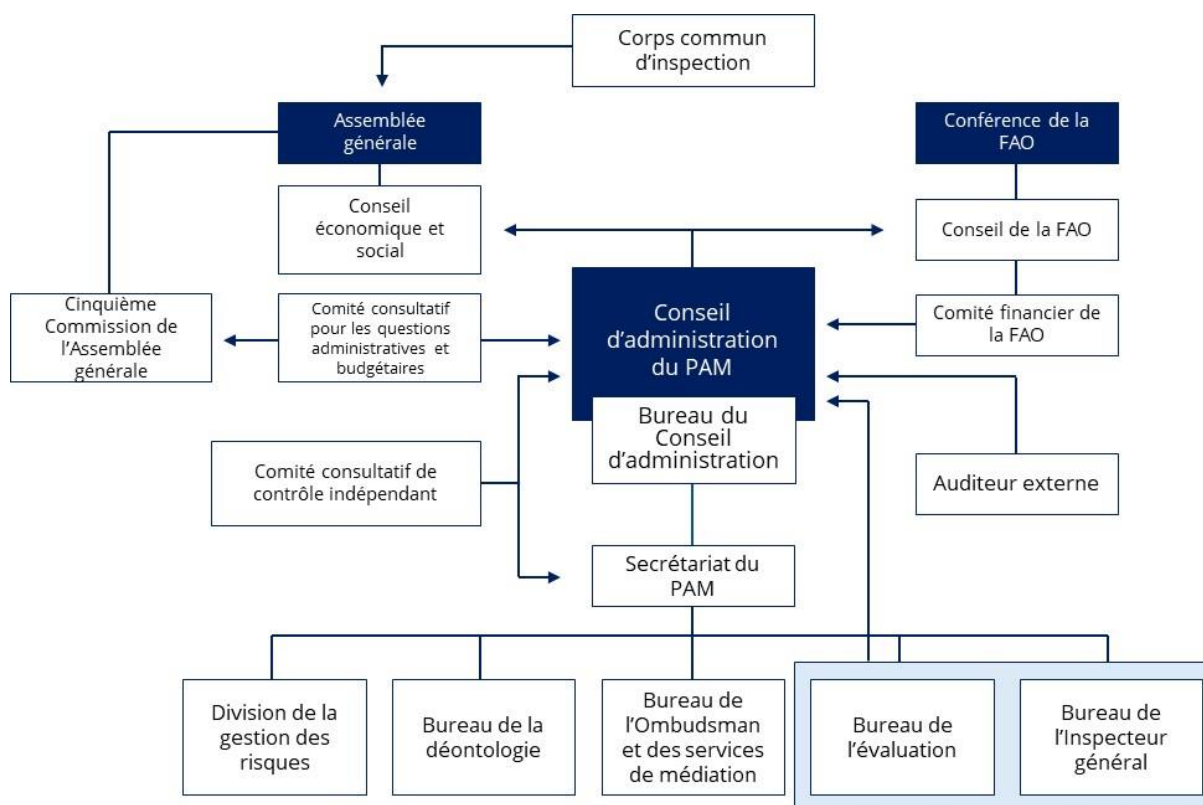
⁴⁵ "Cadre révisé de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2024/4-D).

⁴⁶ En vertu de l'article VI.1 du Règlement général du PAM, le Directeur exécutif doit soumettre au Conseil pour approbation tous les quatre ans un plan stratégique qui couvrira les quatre années suivantes.

34. Le rapport annuel sur les résultats donne une vue d'ensemble de la façon dont le PAM utilise ses ressources et des progrès qu'il a accomplis sur la voie de la réalisation de ses objectifs. Le rapport comprend une section consacrée à la performance en matière de gestion et décrit dans quelle mesure les résultats de gestion et les valeurs cibles associées aux IPC ont été atteints et de quelle manière ils se répercutent sur la performance globale du PAM. Le rapport annuel sur les résultats est approuvé par le Conseil à sa session annuelle de l'année suivant la période considérée.
35. Les résultats d'autres activités de contrôle (voir la section suivante) peuvent aussi donner des éclairages sur l'efficacité ou l'efficacité de divers éléments du système d'application du principe de responsabilité:
- **Rapports de contrôle interne et externe.** Les audits indépendants, les inspections et les enquêtes menées par le Bureau de l'Inspecteur général et les évaluations menées par le Bureau de l'évaluation permettent de déterminer, données à l'appui, l'efficacité des contrôles internes et des mécanismes de gestion de la performance. Tous les éléments du cadre d'application du principe de responsabilité entrent dans l'univers d'audit placé sous la supervision du Bureau de l'Inspecteur général. De même, le plan de travail du Bureau de l'évaluation, qui est régi par la politique d'évaluation, garantit que toutes les évaluations comprennent des éléments liés à l'obligation de rendre compte et à l'apprentissage. Ces bureaux de contrôle de la troisième ligne coordonnent leurs plans de travail respectifs pour tirer parti de leur complémentarité et réduire le plus possible les doubles emplois en tenant dûment compte de leurs différents mandats. Les bureaux intervenant sur la troisième ligne collaborent également avec l'Auditeur externe pour planifier les activités de contrôle et garantir ainsi une démarche cohérente et efficace. Cette approche complémentaire du contrôle renforce la capacité générale du PAM à suivre les activités qu'il mène pour mieux rendre compte de son action et à tirer des enseignements de ces activités de manière cohérente et en prenant les risques en considération (voir la section suivante du présent document).
 - **Évaluations fondées sur des données factuelles.** La déclaration sur le contrôle interne est établie à partir de l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle, qui repose lui-même sur des évaluations vérifiables fondées sur des données factuelles. Ces évaluations sont le fruit d'une combinaison regroupant des activités de contrôle indépendant, des activités de supervision par la direction et le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif, qui est une autoévaluation. Ensemble, ces éléments permettent de dresser un tableau complet des contrôles internes effectués par le PAM.

Structure de gouvernance et cadre de contrôle du PAM

36. La gouvernance et le contrôle sont des fonctions distinctes mais interdépendantes qui contribuent à la conduite d'une action transparente, responsable et efficace. La présente section met en évidence la façon dont ces éléments fonctionnent ensemble pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte au PAM, encourager un comportement éthique et obtenir les résultats escomptés pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide. L'annexe II décrit l'évolution de la gouvernance et du contrôle au PAM.
37. L'architecture générale du PAM en matière de gouvernance et de contrôle est illustrée à la figure 5, dans laquelle les organes directeurs et délibérants apparaissent en bleu foncé, étant entendu que les deux entités de contrôle indépendantes rendent compte au Conseil.

Figure 5: Architecture du PAM en matière de gouvernance et de contrôle

Structure de gouvernance du PAM

38. La gouvernance est définie comme étant l'action ou la manière de gérer ou de diriger, et le contrôle est une activité importante à cet égard. Pour le Comité directeur indépendant pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle de l'ONU et de ses fonds, programmes et institutions spécialisées⁴⁷, la fonction des organes directeurs consiste à définir et à maintenir l'orientation de l'entité et à veiller à l'allocation efficace et efficiente des ressources et au suivi rigoureux de sa gestion et de ses opérations.
39. Les quatre cadres⁴⁸ qui guident les travaux du Conseil d'administration sont récapitulés ci-après (voir l'annexe II pour plus d'informations).
- Le **cadre stratégique** repose sur la définition de la mission⁴⁹ et le plan stratégique quadriennal du PAM. Ce plan porte exclusivement sur des questions d'orientation présentées sous l'angle de la gestion axée sur les résultats. Il comprend des mesures destinées à renforcer les capacités dont le PAM dispose ainsi que les produits que celui-ci obtient dans le cadre de ses programmes, et est présenté au Conseil dans la section relative aux questions stratégiques et non dans celle consacrée aux questions financières et budgétaires.

⁴⁷ Organisation des Nations Unies. 2007. *Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 22 décembre 2006 (A/RES/61/245) – Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle de l'Organisation des Nations Unies et de ses fonds, programmes et institutions spécialisées.*

⁴⁸ "Rapport final sur le projet sur la gouvernance" (WFP/EB.2/2005/4-C/Rev.1)

⁴⁹ À sa 38^e session tenue en décembre 1994, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, l'ancien organe directeur du PAM qui était composé de 42 membres avant sa restructuration et la mise en place du Conseil d'administration composé de 36 membres en 1996, a approuvé la *Définition de la mission du PAM*. Le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à définir sa mission dans une déclaration formelle. Voir l'annexe dans [WFP/EB.A/96/7 \(Part I\)](#).

- Le **cadre d'orientation** comprend un ensemble codifié de politiques qui régissent les opérations et facilitent la mise en œuvre du plan stratégique du PAM. Ces politiques sont récapitulées dans un recueil annuel qui permet de s'assurer que les politiques sont à jour, pertinentes et adaptées à la mission du PAM. Dans le cadre de l'engagement qu'il a pris au titre du contrat d'application du principe de responsabilité, le PAM veille à suivre un processus inclusif et consultatif pour élaborer ses politiques en y associant les parties prenantes internes et externes ainsi que ses partenaires, y compris le Conseil d'administration et les personnes auxquelles il vient en aide.
 - Le **cadre de contrôle** porte sur les responsabilités qui sont déléguées au Directeur exécutif pour gérer le PAM dans le respect du cadre stratégique et du cadre d'orientation.
 - En vertu du **cadre d'application du principe de responsabilité**, le Conseil tient le Directeur exécutif comptable de la réalisation des résultats convenus dans le plan de gestion et rend lui-même compte aux États membres et aux organes législatifs dont il dépend, à savoir l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO. Ce cadre comporte trois volets: un rapport annuel sur les résultats, présenté en même temps que les comptes annuels vérifiés; les enseignements tirés des constatations issues des évaluations; des rapports annuels par pays mis en place en application de la feuille de route intégrée⁵⁰ (préalablement appelés "rapports normalisés sur les projets").
40. Les rapports qui doivent être fournis à l'appui du cadre de gouvernance et de contrôle sont indiqués dans le Statut du PAM approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies et par la Conférence de la FAO, ou résultent de décisions prises par le Conseil ou le Directeur exécutif. Au PAM, les rapports relatifs au contrôle visent les objectifs suivants:
- communiquer au Secrétariat, au Conseil et aux autres organes directeurs et consultatifs des données sur les résultats pour rendre compte de l'action menée, faciliter l'apprentissage institutionnel et éclairer la prise de décisions;
 - contribuer à l'efficacité de la gestion et du suivi des programmes du PAM ainsi que des rapports qui leur sont consacrés, à l'échelle des pays et au niveau mondial;
 - renforcer la transparence et la confiance en communiquant les programmes du PAM à des parties prenantes clés telles que les partenaires publics, privés et multilatéraux et autres acteurs extérieurs.

Vue d'ensemble des organes directeurs du PAM et des modalités d'information associées

41. En tant qu'entités des Nations Unies, les organes directeurs du PAM se composent d'États membres qui participent à la gouvernance et au contrôle du PAM au moyen de divers organes et à plusieurs niveaux, comme le décrivent le tableau suivant et la figure 6.

⁵⁰ "Point sur la feuille de route intégrée pour le Plan stratégique pour 2017-2021, le Cadre de résultats institutionnels, la politique relative aux plans stratégiques de pays et l'examen du cadre de financement" (WFP/EB.A/2016/5-D).

TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DES ORGANES DIRECTEURS DU PAM

Organes directeurs	Fonction	Modalités d'information
Assemblée générale des Nations Unies et Conférence de la FAO: organes de décision de plus haut niveau	Donnent des orientations de politique générale au PAM. Ces organes sont chargés d'approuver les modifications apportées au Statut du PAM. Le PAM est gouverné conjointement par ces deux entités, ce qui témoigne de sa "double tutelle".	Le Conseil soumet au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO un rapport annuel qui porte sur le suivi de l'application de décisions antérieures, les recommandations en matière de politiques, les recommandations en matière de coordination et toute autre question utile touchant à des décisions du Conseil économique et social et du Conseil de la FAO. Le rapport comprend le rapport annuel sur les résultats et la décision du Conseil y afférente, ainsi que les décisions et les recommandations du Conseil pour l'année. Les rapports peuvent être consultés librement sur le site Web du Conseil.
➤ Conseil économique et social, sous l'autorité de l'Assemblée générale des Nations Unies: principal organe créé en vertu de la Charte des Nations Unies pour la coordination des questions économiques et sociales	Élit 18 des 36 membres du Conseil, et constitue un espace central pour échanger sur les questions économiques et sociales internationales et élaborer des recommandations de politique générale destinées aux États membres et au système des Nations Unies.	
➤ Conseil de la FAO, sous l'autorité de la Conférence de la FAO: organe exécutif de la Conférence de la FAO	Élit 18 des 36 membres du Conseil, donne des orientations de politique générale, agit au nom de la Conférence de la FAO et prend des décisions sur des questions qu'il n'est pas nécessaire de soumettre à la Conférence de la FAO.	
➤ Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB): organe subsidiaire de l'Assemblée générale	Conseille l'Assemblée générale sur toutes les questions administratives et budgétaires qui lui sont soumises et aide la Cinquième Commission de l'Assemblée générale (Commission des questions administratives et budgétaires) dans l'exercice de ses fonctions.	Soumet au Conseil des rapports sur les projets de documents destinés au Conseil qui concernent des questions financières et budgétaires et qui sont présentés au Comité, lequel donne son avis sur ces questions.
➤ Comité financier de la FAO	Aide le Conseil de la FAO à effectuer le contrôle de l'administration financière du PAM, l'une de ses fonctions étant d'examiner les rapports qui lui sont soumis par le Secrétariat du PAM.	Soumet au Conseil des rapports sur les projets de documents destinés au Conseil qui concernent des questions financières et budgétaires et qui sont présentés au Comité, lequel donne son avis sur ces questions.

TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DES ORGANES DIRECTEURS DU PAM

Organes directeurs	Fonction	Modalités d'information
Conseil d'administration du PAM: principal organe directeur du PAM qui est composé de 36 États membres et relève de la "double tutelle" à laquelle le PAM est rattaché	Fournit un appui intergouvernemental, communique des orientations spécifiques concernant les activités du PAM et assure la supervision de ces activités, conformément aux principes directeurs énoncés par l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence de la FAO, le Conseil économique et social et le Conseil de la FAO. Le Conseil se réunit trois fois par an ⁵¹ pour traiter, notamment, des questions opérationnelles, des questions de politique générale, des services de contrôle, des questions financières et budgétaires, des rapports annuels, des rapports d'évaluation et des questions d'organisation et d'administration. Il est mis en place conjointement par l'ONU et la FAO.	Soumet le rapport annuel sur les résultats et les décisions y afférentes au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO. Le Conseil d'administration produit également des rapports d'évaluation et des rapports de contrôle financier.
➤ Bureau du Conseil d'administration: se compose d'un président, d'un vice-président et de trois autres membres, chacun étant choisi parmi l'une des cinq listes d'États membres des Nations Unies ou de la FAO	Facilite le fonctionnement efficace et efficient du Conseil, en particulier la planification stratégique des travaux du Conseil, la préparation et l'organisation des réunions du Conseil et la promotion du dialogue entre les États membres.	Il n'établit aucun rapport en son nom, mais contribue à l'élaboration des rapports du Conseil et appuie les opérations de celui-ci.
Comité consultatif de contrôle indépendant ⁵² : comprend cinq experts externes entièrement indépendants donnant des avis sur la gouvernance et le contrôle. Le Conseil approuve la nomination des membres de ce comité.	Fournit des avis au Conseil et au Directeur exécutif pour les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance relatives à l'efficacité des contrôles internes du PAM, à la gestion des risques, à la comptabilité générale et aux états financiers, à la déontologie, aux audits, à l'évaluation et à l'administration de la justice. Se réunit quatre fois par an, y compris dans le cadre d'une visite sur le terrain.	Soumet les conclusions du Comité au Président du Conseil d'administration et au Directeur exécutif après chaque réunion, et présente un rapport annuel, par écrit et en présentiel, à la session annuelle du Conseil pour examen.

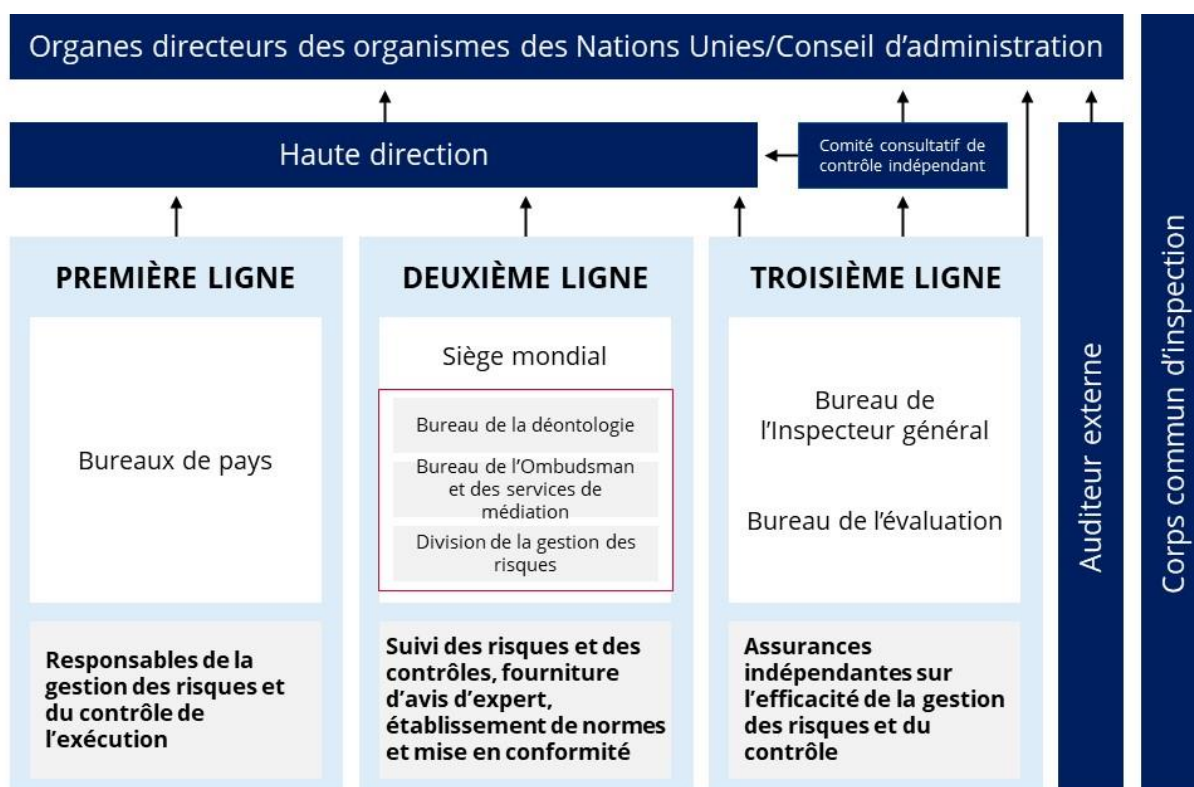
⁵¹ Le Conseil se réunit trois fois par an pour traiter des enjeux stratégiques et des questions de politique générale (première session ordinaire), du contrôle et de l'obligation de rendre compte (session annuelle) et des programmes et de la planification (deuxième session ordinaire). Depuis 2025, la première session ordinaire est divisée en deux parties, la première partie ayant lieu en janvier pour l'élection du Bureau, et la seconde en février pour toutes les autres questions.

⁵² "Dénomination et mandat révisés du Comité d'audit" (WFP/EB.2/2021/9-A).

Cadre de contrôle du PAM

42. Les États membres assument au premier chef la responsabilité du contrôle des organisations du système des Nations Unies. Ils peuvent déléguer certains pouvoirs en la matière aux secrétariats des organisations ainsi qu'à des organes de contrôle externe. Les activités de contrôle renforcent le respect de l'obligation de rendre compte et la transparence au sein du PAM ainsi que les responsabilités et obligations et les contrôles internes mis en place par les organes directeurs et le Directeur exécutif.
43. Dans le modèle des "trois lignes" du PAM⁵³, les fonctions et attributions relatives aux assurances à donner quant à l'action menée sont réparties entre: le personnel d'encadrement des opérations, qui est responsable de la gestion des risques dans le cadre des activités courantes (première ligne); la direction et les services indépendants, qui assurent le suivi des risques et des contrôles et donnent des avis d'expert pour faire respecter les règles en vigueur tout en exerçant une fonction de normalisation (deuxième ligne); les parties qui fournissent des assurances indépendantes au Conseil d'administration et à la haute direction concernant l'efficacité et l'efficacité des contrôles et de la gestion des risques et au sujet de l'impact et de la pérennité des résultats des programmes (troisième ligne); ainsi que des lignes externes telles que l'Auditeur externe et le Corps commun d'inspection, qui donnent des assurances supplémentaires et effectuent des contrôles complémentaires. La figure 6 illustre le modèle appliqué au PAM.

Figure 6: Modèle des trois lignes du PAM



Note: Les services encadrés en rouge interviennent exclusivement sur la deuxième ligne.

⁵³ Le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé le modèle des trois lignes et en a fait le cadre de référence pour la gestion des risques au sein du système des Nations Unies en adoptant le *modèle de référence pour la gestion des risques, la surveillance et l'application du principe de responsabilité* approuvé par le Réseau Finances et budget et présenté dans le document [CEB/2014/HLCM/14/Rev.1](#) (en anglais uniquement) lors de la 28^e session du Comité en octobre 2014.

44. Le modèle des trois lignes permet de donner des assurances aux décideurs, notamment au Directeur exécutif (première, deuxième et troisième lignes et lignes externes) et au Conseil (deuxième et troisième ligne et lignes externes), qui assument la responsabilité collective des décisions fondamentales prises à partir des informations communiquées par ces trois lignes, tout en fixant les objectifs et les stratégies du PAM ainsi que l'approche suivie pour gérer les risques relatifs à la réalisation de ces objectifs.
45. L'un des principes directeurs du PAM consiste à trouver un équilibre entre les coûts et les avantages des contrôles afin d'assurer des contrôles internes qui soient efficaces, efficaces et intégrés, en privilégiant donc la qualité à la quantité.
46. En adoptant le modèle des trois lignes, le PAM s'efforce de mettre à profit les principes de ce modèle sans limiter inutilement les principaux atouts qui sont les siens, à savoir sa réactivité et sa capacité d'adaptation rapide. Dans ces conditions, la coordination entre les trois lignes est encouragée lorsqu'elle offre la possibilité de partager des connaissances spécialisées et d'établir des responsabilités complémentaires qui ne font pas double emploi.
47. Comme exemples concrets de coordination et d'interaction entre les lignes, on peut notamment citer: le renommage du Comité chargé de la supervision et des politiques en "Comité des politiques" et "Comité de gestion des risques" conformément au modèle des trois lignes afin de renforcer la prise de décisions; l'intégration de la gestion des risques dans les PSP; le développement de la collaboration entre la première et la deuxième ligne pour parvenir à une gestion efficace des risques; la prise en compte des données d'évaluation dans les PSP et les politiques; les évaluations des risques de fraude; l'application du cadre normatif de protection de la vie privée et des données dans l'ensemble du PAM, avec l'appui spécialisé d'acteurs de la deuxième ligne; et l'amélioration de la coordination entre les bureaux de pays et le Siège mondial, et de la coordination entre le Bureau de l'Inspecteur général et d'autres entités de la troisième ligne ou des lignes externes pour les activités visant à donner des assurances.
48. Les rôles de chaque acteur, et les dispositions associées concernant la communication des rapports, sont décrits dans les sous-sections suivantes.

Fonctions exercées sur la première ligne

49. Sur la première ligne, les fonctions sont exercées conformément aux pouvoirs délégués en vertu du Règlement général et Règlement financier et des Règles de gestion financière, et par les circulaires et directives internes. Ces fonctions concordent directement avec la fourniture des produits ou des services et comprennent les activités menées au cours d'opérations essentielles, principalement par les bureaux auxiliaires, les bureaux de section et les bureaux de pays dans le cadre de tâches courantes relevant des différents domaines d'activité. Les principales attributions relevant de la première ligne sont l'exécution de contrôles tels que les approbations, les vérifications, le devoir de vigilance et le suivi interne. En règle générale, les activités menées sur la première ligne consistent à s'assurer que des contrôles croisés sont intégrés dans les processus de décision courants et que la supervision est adéquate.
50. Les acteurs de la première ligne sont responsables de la gestion des risques et du contrôle, dont les employés de l'ensemble des services à tous les niveaux du PAM sont tenus comptables, et jouent un rôle moteur dans l'amélioration continue dans le cadre du cycle de gestion des risques. Ils sont responsables des décisions opérationnelles prises en rapport avec les risques et doivent répertorier et évaluer l'importance des risques dans les limites de l'appétence pour le risque qui a été définie.

Fonctions exercées sur la deuxième ligne

51. La supervision par la direction⁵⁴ contribue à veiller à ce que les programmes soient mis en œuvre en application des critères définis en matière de qualité, d'assurances quant à l'action menée, d'intégrité et d'obligation de rendre compte, de façon à obtenir un impact maximal pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide. Cette supervision est globale, fondée sur les risques et tournée vers l'avenir. Elle est axée sur les résultats et vise à mettre en place une préparation adéquate, à atténuer les risques, à remédier aux éventuelles lacunes liées aux assurances données et à répertorier les meilleures pratiques opérationnelles et les possibilités d'amélioration afin d'atteindre des normes élevées en matière de qualité et d'efficacité des programmes. Pour être efficace, la supervision par la direction nécessite de bien comprendre les opérations menées sur le terrain et d'entretenir des relations étroites avec les bureaux de pays, et doit être assurée de manière coordonnée et constructive dans l'ensemble des processus essentiels.
52. La supervision par la direction est assurée par des unités ou des départements placés sous l'autorité directe ou indirecte du chef de secrétariat ou au nom de ces unités ou départements. Au PAM, la supervision par la direction est assurée par des acteurs de la deuxième ligne, qui appartiennent à la direction et aux services consultatifs.
53. Les fonctions exercées sur la deuxième ligne comprennent: la définition des politiques, des procédures et des orientations; le suivi et l'évaluation des activités opérationnelles; et la gestion des cadres institutionnels, notamment ceux relatifs à la gestion des risques, au contrôle interne et à la gestion et au suivi de la performance.
54. Les directeurs de pays assurent également des fonctions relevant de la deuxième ligne, comme la supervision des bureaux de section, des bureaux auxiliaires et des partenaires, tout en veillant au respect des politiques, à l'utilisation efficace des ressources et à l'obtention des résultats escomptés. Certaines de ces activités de supervision font partie intégrante de la gestion des opérations et des services dont ils ont la responsabilité, comme la planification des programmes, le contrôle de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des ressources financières et humaines, la demande d'évaluations décentralisées et la maîtrise des risques. Elles intègrent l'obligation de rendre compte directement dans le processus quotidien de prise de décisions et dans l'appui apporté aux opérations sur le terrain.
55. En leur qualité d'acteurs de la deuxième ligne rattachés au Siège mondial, les directeurs régionaux jouent un rôle moteur dans l'amélioration des opérations et veillent à ce que les activités de contrôle concordent avec les priorités stratégiques du PAM. Les divisions et les départements du Siège sont chargés de diriger et de coordonner la supervision exercée par la direction au sein de leurs unités et de communiquer des orientations stratégiques, des normes relatives aux assurances à donner et des avis pour améliorer la qualité et la mise en œuvre des programmes.

⁵⁴ PAM. 2023. Circulaire du Directeur exécutif, *Framework for Management Oversight at WFP* (OED2023/007).

56. La Division de la gestion des risques, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation et le Bureau de la déontologie relèvent essentiellement de la deuxième ligne. Ils élaborent des cadres normatifs et les tiennent à jour, communiquent des avis et mènent diverses activités de contrôle. En revanche, les autres divisions et départements du Siège mondial ont des attributions hybrides qui relèvent aussi bien de la première que de la deuxième ligne. Ils publient des politiques, donnent des orientations, définissent des cadres normatifs et réalisent des activités de contrôle, tout en effectuant des tâches liées aux opérations. Cette double structure nécessite une gouvernance claire pour garantir une gestion des risques efficace, éviter les conflits d'intérêts et réduire le plus possible les doubles emplois.
- La **Division de la gestion des risques** définit des politiques et supervise l'évaluation des risques à l'échelle institutionnelle, le cadre de contrôle interne ainsi que l'évaluation et l'atténuation des risques de fraude. En tant qu'entité de la deuxième ligne contribuant à la supervision exercée par la direction, la Division a trois fonctions principales: le suivi, le conseil et l'appui. Elle joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un mécanisme structuré d'application du principe de responsabilité par la direction, notamment en appuyant des processus efficaces de délégation des pouvoirs.
 - Le **Bureau de la déontologie** est chargé d'entretenir une culture du respect de la déontologie et de l'obligation de rendre compte et d'aider les employés du PAM à s'acquitter de leurs fonctions conformément aux valeurs et au code de conduite du PAM, et en application des normes et des principes définis dans la Charte des Nations Unies, dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale et dans d'autres politiques et pratiques pertinentes. Par la définition de règles et de politiques relatives aux questions éthiques et aux normes de conduite, le Bureau encourage l'adoption de comportements intègres et le respect de l'obligation de rendre compte de façon à renforcer la confiance et la crédibilité du PAM.
 - Le **Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation** assure des services de règlement amiable des différends. L'Ombudsman répertorie également les problèmes d'ordre général et d'ordre structurel, fait remonter ses observations et formule des recommandations concernant les politiques, les procédures et les pratiques afin de promouvoir des changements positifs au sein du PAM.
57. Il est important de considérer les fonctions exercées sur les deux premières lignes comme des fonctions interdépendantes et non comme des fonctions cloisonnées. Elles entretiennent des liens dynamiques, qui aident la direction à atteindre les objectifs institutionnels.

Fonctions exercées sur la troisième ligne

58. Sur la troisième ligne, les fonctions sont exercées par des bureaux de contrôle spécialisés. Dans le modèle des trois lignes, le contrôle est assuré à l'échelle institutionnelle par des organes indépendants de contrôle interne (Bureau de l'Inspecteur général⁵⁵ et Bureau de l'évaluation) et de contrôle externe (Auditeur externe et Corps commun d'inspection). Ces organes donnent des assurances indépendantes et objectives relatives à l'efficacité, à l'efficience et au rapport coût-efficacité du cadre de contrôle interne du PAM, qui portent notamment sur ses aspects financiers, ses programmes, sa gouvernance (politiques, processus, procédures), sa gestion des risques et les contrôles en eux-mêmes. Ils assurent notamment les activités suivantes:

⁵⁵ Bureau de l'Inspecteur général.

- ils prennent des mesures pour faire en sorte que toutes les activités des programmes du PAM et l'ensemble des unités administratives soient soumises à un contrôle indépendant conformément aux normes et aux meilleures pratiques de la profession;
- ils communiquent les résultats des travaux des services de contrôle indépendant aux parties concernées selon la périodicité convenue et appliquent le principe de responsabilité mutuelle dans l'exercice de leurs fonctions;
- ils déterminent les mesures que la direction doit prendre pour mettre en œuvre les recommandations issues du contrôle.

Contrôle interne indépendant

59. Les organes internes indépendants de la troisième ligne donnent des assurances au Conseil et au Directeur exécutif concernant l'efficacité de la gouvernance institutionnelle et de la gestion des risques et des contrôles internes.

Bureau de l'Inspecteur général

60. Créé en vertu de l'article 12.1⁵⁶ du Règlement financier, le Bureau de l'Inspecteur général rend compte aussi bien au Conseil qu'au Directeur exécutif et est dirigé par l'inspecteur général. Il regroupe deux services de contrôle indépendants – l'audit interne, d'un côté, et les inspections et les enquêtes, de l'autre –, et opère en application de deux politiques approuvées par le Conseil, qui peuvent être mises à jour à intervalles réguliers.

Charte du Bureau de l'Inspecteur général

61. La Charte du Bureau de l'Inspecteur général⁵⁷ définit la mission, la structure, les attributions, les pouvoirs, l'indépendance et l'objectivité de ce bureau. Elle fixe aussi les liens hiérarchiques du Bureau, notamment le mandat de l'Inspecteur général et les règles régissant la nomination, le renouvellement, le non-renouvellement et le renvoi de celui-ci. La Charte précise les normes professionnelles applicables, les obligations à respecter à l'égard du Conseil, du Comité consultatif de contrôle indépendant, du Directeur exécutif et de la direction en matière d'information et de suivi, et décrit les procédures à mettre en œuvre pour transmettre aux échelons supérieurs les niveaux de risque résiduel jugés inacceptables.
62. La Charte établit les responsabilités respectives de la direction et des employés concernant la coopération avec le Bureau de l'Inspecteur général, le signalement des questions à porter à l'attention de celui-ci ainsi que la mise en œuvre des mesures convenues. Après approbation du Conseil, la Charte est promulguée par la voie d'une circulaire du Directeur exécutif. Elle peut être modifiée par décision du Conseil à la suite d'évaluations externes portant sur la qualité, l'évolution des normes professionnelles ou d'autres facteurs pertinents.

⁵⁶ "Le Directeur exécutif établit des contrôles internes, y compris une vérification interne des comptes et des enquêtes, afin d'assurer l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et la protection de ses avoirs."

⁵⁷ "[Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général](#)" (WFP/EB.2/2019/4-B/1).

Communication des rapports de contrôle émanant du Bureau de l'Inspecteur général

63. Publiée par l'Inspecteur général, la politique de communication des rapports de contrôle définit comment ces documents ainsi que les mémorandums établis par le Bureau de l'Inspecteur général sont diffusés. S'agissant de l'**audit interne**, par l'intermédiaire du Bureau de l'audit interne, la politique couvre les rapports d'audit internes, les rapports consultatifs, les synthèses de rapports, les examens préventifs d'intégrité, les examens spéciaux concernant des accords contractuels et le plan de travail annuel relatif aux assurances à donner. S'agissant des **inspections** et des **enquêtes**, par l'intermédiaire du Bureau des inspections et des enquêtes cette fois, elle couvre les rapports d'enquête consacrés aux diverses formes de manquements ou de fautes et les lettres d'observations adressées à la direction. Concernant le **Bureau de l'Inspecteur général dans son ensemble**, la politique englobe le rapport annuel de l'Inspecteur général communiqué au Conseil ainsi que les rapports d'activité trimestriels.
64. Dans la politique sont précisés les rapports qui sont rendus publics, ceux qui peuvent être consultés uniquement sur l'espace Web réservé aux membres du Conseil et ceux qui ne sont pas diffusés. La politique autorise l'Inspecteur général à ne pas divulguer des rapports ou à en expurger des passages si nécessaire et à passer des accords formels avec d'autres organisations en vue d'échanger de manière confidentielle des rapports de contrôle sur des sujets d'intérêt commun ou en cas de prescriptions contractuelles relatives à la divulgation. La politique peut être modifiée s'il y a lieu avec l'approbation du Conseil.

Bureau de l'évaluation

65. Le Directeur de l'évaluation, qui est nommé par le Directeur exécutif sous réserve de l'approbation du Conseil, est un évaluateur professionnel compétent n'ayant aucun conflit d'intérêts avec la fonction qui lui est confiée. Il dirige les services d'évaluation indépendants au sein du Secrétariat du PAM, soumet au Directeur exécutif des rapports sur les questions administratives et rend également compte au Conseil d'administration. Les services d'évaluation appliquent les principes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁵⁸, et sont régis par la politique d'évaluation du PAM dont la dernière version en date a été entérinée par le Conseil en 2025. Avec cette nouvelle politique, le PAM réaffirme sa ferme volonté de tirer pleinement parti de l'évaluation dans le cadre des dispositifs mis en place pour gérer la performance, rendre des comptes et favoriser l'apprentissage, et de se conformer aux principes, aux normes et aux règles du système des Nations Unies en matière d'évaluation.
66. La politique s'accompagne de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, qui décrit l'ensemble des éléments et des axes de travail nécessaires à sa mise en place progressive, et d'une charte de l'évaluation actualisée, qui définit les dispositifs institutionnels et les pouvoirs associés à utiliser pour appliquer la politique et la stratégie. La stratégie en matière d'évaluation indique comment les constatations issues des évaluations sont prises en compte dans les politiques, les stratégies et les programmes du PAM.

⁵⁸ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. 2016. *Normes et règles d'évaluation*.

67. C'est au Directeur de l'évaluation qu'il revient de diriger la mise en œuvre de la politique d'évaluation. Par l'intermédiaire du Bureau de l'évaluation, il guide l'action, définit les normes et assure le contrôle de l'ensemble des services d'évaluation du PAM, ce qui comprend les évaluations centralisées (commandées et gérées par le Bureau de l'évaluation et présentées au Conseil), les évaluations décentralisées dictées par la demande (commandées et gérées par les bureaux de pays et les divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation) et les évaluations d'impact (gérées par le Bureau de l'évaluation à la demande des bureaux de pays). Le Bureau de l'évaluation a publié des orientations sur les évaluations décentralisées, créé un service d'assistance et mis en place un système obligatoire d'appui concernant l'assurance qualité lors des phases d'élaboration des projets de mandat, des rapports de démarrage et des rapports d'évaluation. Le Directeur de l'évaluation est également comptable de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de toutes les évaluations.
68. Comme cela est indiqué dans la politique d'évaluation du PAM⁵⁹, les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci, puis soumises au Conseil pour examen. Elles portent principalement sur les stratégies et les politiques institutionnelles, les programmes d'envergure mondiale, les enjeux et les domaines thématiques stratégiques, les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et les PSP. Le PAM élabore les réponses de la direction aux rapports d'évaluation, qui sont présentées au Conseil d'administration en même temps que ces rapports, et soumet chaque année un point sur l'application des recommandations issues des évaluations.
- **Rapport annuel sur l'évaluation.** Le rapport annuel sur l'évaluation est établi par le Directeur de l'évaluation conformément à la politique d'évaluation du PAM⁶⁰. C'est le principal instrument utilisé pour récapituler les éclairages issus de toutes les évaluations centralisées réalisées au cours de l'année considérée⁶¹, mais aussi pour rendre compte de l'efficacité générale des services d'évaluation du PAM, mesurer les progrès accomplis au regard des effets directs énoncés dans la politique d'évaluation et informer sur la couverture, la qualité et les ressources de l'évaluation. Le Secrétariat rédige une réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation, et les deux documents sont présentés ensemble au Conseil.
69. Tous les rapports des évaluations centralisées et décentralisées et les réponses de la direction correspondantes, ainsi que les rapports d'évaluation d'impact, le rapport sur l'application des recommandations et le rapport annuel sur l'évaluation (y compris la réponse de la direction associée) sont publiés sur le site Web du PAM. Les rapports succincts des évaluations centralisées et les réponses de la direction correspondantes peuvent également être consultés sur le site Web du Conseil.

⁵⁹ PAM. 2022. *Politique d'évaluation du PAM (2022)*.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Un plan de travail de la fonction d'évaluation est communiqué chaque année en annexe au plan de gestion du PAM. Il porte sur les mêmes trois années que couvre le plan de gestion. Le document est présenté et approuvé lors de la deuxième session ordinaire du Conseil.

Contrôle externe indépendant

70. L'Institut des auditeurs internes note que les acteurs qui ne font pas officiellement partie du modèle des trois lignes adopté dans les organisations peuvent, lorsqu'ils sont coordonnés de manière efficace, fournir des lignes de contrôle supplémentaires. Le PAM a élaboré des processus de suivi et de communication d'informations qui sont maintenant bien au point pour gérer les recommandations formulées par l'Auditeur externe et le Corps commun d'inspection et estime donc que ces entités offrent des lignes de contrôle supplémentaires.

Audit externe

71. L'Auditeur externe du PAM est nommé par le Conseil, auquel il fait rapport. L'article XIV et l'annexe du Règlement financier définissent le mandat et les attributions de l'Auditeur externe (auparavant dénommé "Commissaire aux comptes"): "Le Commissaire aux comptes vérifie les comptes du PAM, y compris tous les fonds fiduciaires et comptes spéciaux, comme il le juge nécessaire pour s'assurer [...] que les contrôles internes, y compris la vérification interne des comptes, sont adéquats eu égard à l'importance qui leur est attribuée." Le Conseil peut demander à l'Auditeur externe de procéder à des examens spécifiques et d'établir des rapports distincts à ce sujet. L'Auditeur externe a l'entière responsabilité de la conduite de l'audit.
72. L'article 14.9 du Règlement financier pose le principe de l'audit unique, qui prévoit que les audits externes seront exclusivement conduits par l'Auditeur externe nommé par le Conseil. Toutefois, pour effectuer des contrôles locaux ou spéciaux, ou pour économiser sur les coûts d'audit, l'Auditeur externe peut avoir recours aux services d'un vérificateur général des comptes de tout pays, ou de toute autre personne ou de tout autre cabinet qui, de l'avis de l'Auditeur externe, est techniquement qualifié.
- **Rapports de l'Auditeur externe.** L'article 14.8 du Règlement financier énonce que l'Auditeur externe établit un rapport sur l'audit des états financiers, y compris les tableaux correspondants se rapportant aux comptes de l'exercice financier. De plus, l'article 14.6 précise que l'Auditeur externe publie des rapports sur les examens spécifiques demandés par le Conseil.
 - Depuis 2024, l'Auditeur externe publie un rapport complet récapitulant les constatations générales qui figuraient dans les lettres d'observations provenant des audits menés sur le terrain ainsi que des éclairages sur des questions transversales et des statistiques relatives au taux d'application des recommandations issues de ces audits. Le rapport sera présenté chaque année au Conseil à sa deuxième session ordinaire.
 - Les rapports de l'Auditeur externe, qui comprennent les réponses de la direction aux recommandations et un rapport sur l'application de ces recommandations, sont publiés sur le site Web du Conseil.

Corps commun d'inspection

73. Le Corps commun d'inspection (CCI) est un organe de contrôle externe indépendant qui fait partie du système des Nations Unies et a pour mission d'effectuer des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système. Le CCI collabore avec 28 organisations participantes qui ont adopté ses statuts. Ses rapports sont présentés à l'Assemblée générale et aux chefs de secrétariat des organisations participantes pour transmission aux organes directeurs de ces organisations.

74. En application de l'article 11 du [Statut du CCI](#), le CCI établit des rapports, des notes et des lettres confidentielles. Le CCI rédige aussi des lettres d'observations, qui sont remises aux chefs de secrétariat. Ces rapports contiennent des recommandations et sont adressés aux chefs de secrétariat pour transmission aux organes délibérants compétents des organisations concernées, accompagnés des observations des chefs de secrétariat sur les sujets abordés. Les notes et les lettres d'observations sont présentées aux chefs de secrétariat afin d'éclairer leurs décisions. Les rapports, les notes et les lettres d'observations du CCI peuvent être consultés sur le site Web en accès libre du CCI⁶².
75. Le CCI estime que le PAM est la seule organisation participante qui collabore directement avec les membres de son organe directeur pour élaborer les réponses aux recommandations communiquées à son organe délibérant qui appellent une action de celui-ci. Le Bureau du Conseil d'administration du PAM a créé un groupe de travail en 2011, qui est composé de suppléants des membres du Bureau pour examiner les recommandations du CCI appelant une action du Conseil. Le PAM rédige les projets de réponse du Conseil concernant les recommandations restées en suspens et les soumet au groupe de travail pour examen. Les suppléants se mettent d'accord sur les réponses à apporter, qui sont officiellement approuvées par le Conseil par la voie de décisions consignées dans les documents du Conseil concernés.

Amélioration continue

76. Le PAM entend améliorer en continu ses processus, ses procédures et ses outils essentiels afin de s'adapter à l'évolution des stratégies, des cadres et des politiques, tout en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience et en adoptant les meilleures pratiques en vigueur. L'examen périodique du cadre de contrôle et d'application du principe de responsabilité est indispensable pour que le PAM demeure en phase avec l'évolution des besoins en interne et des facteurs extérieurs. Le CCI recommande de réaliser un examen approfondi de ce cadre au moins une fois tous les cinq ans. Cela n'exclut toutefois pas de mener des évaluations plus fréquentes de certains éléments du dispositif qui peuvent nécessiter des ajustements pour tenir compte des changements apportés aux priorités institutionnelles, des évolutions se produisant au sein des piliers de l'application du principe de responsabilité ou de l'apparition de nouveaux risques. En conséquence, le PAM adaptera la fréquence de ces examens pour faire en sorte que le cadre reste conforme aux réalités opérationnelles et à l'appétence pour le risque qui sont siennes.
77. Pour soutenir ce processus, le PAM surveillera les progrès accomplis en vue de renforcer son cadre d'application du principe de responsabilité au moyen d'un modèle de maturité qui sera conforme à ceux utilisés dans l'ensemble du système des Nations Unies et conçu en suivant la méthode recommandée par le CCI. Cette méthode applique des critères qui concernent chaque degré de maturité et sont définis aussi bien au niveau des différents éléments du dispositif qu'au niveau du système. Au niveau des éléments, l'évaluation commence par vérifier l'existence et l'approbation officielle de chaque élément ainsi que la présence et la définition explicite de toutes les conditions associées. Elle tient également compte de la prise de conscience et de la compréhension des éléments et des conditions par toutes les parties prenantes concernées. Parmi les critères figurent également l'intégration et la cohérence de chaque élément avec les autres éléments du cadre, la capacité à tirer parti des synergies au moyen de boucles de rétroaction afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ou encore l'efficacité et l'efficience des différents éléments pris séparément. Au niveau du système, le cadre est évalué à l'aune du degré de prise de conscience et de compréhension du dispositif et notamment de son caractère complexe et

⁶² [Corps commun d'inspection du système des Nations Unies](#).

évolutif et de l'interdépendance de ses différents éléments, ainsi qu'en fonction de l'efficacité et de l'efficacité du cadre dans son ensemble.

78. En fournissant un canevas structuré pour évaluer l'existence, l'approbation officielle et l'efficacité des principaux éléments et des conditions essentielles, le modèle permet aux parties prenantes de déterminer les lacunes éventuelles, de rationaliser les pratiques et de favoriser une culture de l'amélioration continue. Il facilite la prise de décisions, encourage l'harmonisation entre les départements et permet de s'assurer que la gestion des risques est efficiente et qu'elle peut s'adapter à la nature évolutive des défis à relever à l'échelle institutionnelle.

ANNEXE I

Piliers de l'application du principe de responsabilité

Pilier 1: Engagements des Nations Unies

- **Charte des Nations Unies (1945)¹**: définit les objectifs fondateurs des Nations Unies, à savoir la paix et la sécurité, les droits humains et la coopération mondiale. Le PAM contribue à la réalisation de ces objectifs en fournissant une assistance alimentaire, en renforçant la résilience et en s'attaquant à la faim et à la pauvreté dans le monde.
- **Normes de conduite de la fonction publique internationale²**: garantissent le comportement éthique, le professionnalisme et l'intégrité des personnes employées par les organismes des Nations Unies. Le PAM fait respecter ces normes par l'intermédiaire de ses politiques, de ses codes et des dispositions qu'il prend en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi qu'au moyen de son propre [code de conduite](#).
- **Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies³**: présente les normes que les fournisseurs doivent respecter en matière de pratiques éthiques, de responsabilité sociale et de durabilité environnementale. Le PAM applique ces normes dans l'ensemble de ses processus d'achat, et sanctionne les cas de non-conformité.
- **Privilèges et immunités des Nations Unies⁴**: facilitent l'indépendance des organismes des Nations Unies sur le plan opérationnel. Le PAM bénéficie de ces protections juridiques dans le cadre des opérations qu'il mène partout dans le monde.
- **Convention relative à l'assistance alimentaire⁵**: guide la fourniture de produits alimentaires, coordonnée et dans le respect de la dignité, dans les contextes d'urgence ainsi que dans les situations ne revêtant pas de caractère d'urgence. Le PAM adhère à ces principes afin de renforcer ses interventions et de contribuer à l'instauration d'une sécurité alimentaire durable.
- **Pacte de financement⁶**: permet aux organismes des Nations Unies de disposer de fonds prévisibles et souples pour mener des activités de développement. Le PAM s'emploie à faire reconnaître l'utilité des financements de qualité pluriannuels et établit des liens à cet effet avec des gouvernements, des organisations intergouvernementales, d'autres entités publiques ainsi qu'avec des acteurs du secteur privé susceptibles d'être intéressés, y compris des entreprises, des fondations, des particuliers et des entités non gouvernementales.

¹ Organisation des Nations Unies. 1945. [Charte des Nations Unies](#).

² Organisation des Nations Unies. 2013. [Normes de conduite de la fonction publique internationale](#).

³ Organisation des Nations Unies. 2024. [United Nations Supplier Code of Conduct](#).

⁴ Organisation des Nations Unies. 2009. [Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies – Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées](#).

⁵ Organisation des Nations Unies. 2012. [Convention relative à l'assistance alimentaire](#).

⁶ Groupe des Nations Unies pour le développement durable. 2024. [Pacte de financement du soutien du système des Nations Unies à la réalisation des objectifs de développement durable](#).

- **Programme d'action d'Addis-Abeba**⁷ : constitue le cadre de financement du développement durable, l'accent étant mis sur la mobilisation de ressources en provenance de plusieurs sources. Le PAM soutient une mobilisation directe et indirecte des ressources en provenance des gouvernements, des entités du secteur privé et des institutions internationales, qui s'appuie sur la transparence et l'obligation de rendre compte.
- **Convention des Nations Unies contre la corruption** : fixe le cadre de prévention et de contrôle de la corruption et de lutte contre ce fléau. La politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption élaborée par le PAM⁸ s'appuie sur ce cadre⁹.
- **Comité permanent interorganisations** : renforce la coordination interorganisations et supervise le système d'action groupée qui permet de mener des interventions sectorielles dans les situations d'urgence. Le PAM apporte une contribution dans les domaines de l'assistance alimentaire, de la logistique et des télécommunications, et a fait siens les engagements pris par le Comité permanent interorganisations en rapport avec la responsabilité à l'égard des personnes touchées¹⁰.
- **Examen quadriennal complet**¹¹ : évalue l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact des opérations menées par le système des Nations Unies pour le développement. Le PAM reprend dans son plan stratégique les tâches arrêtées dans l'examen quadriennal complet.
- **Dispositif d'application du principe de responsabilité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies**¹² : garantit que les activités sont menées en respectant des niveaux de risques acceptables sur le plan de la sécurité. Le PAM adhère aux principes énoncés dans ce dispositif relatifs à la gestion des risques, à la décentralisation et à la diversité afin de protéger son personnel et de préserver ses équipements.

Pilier 2: Mandat, politiques et normes du PAM

- **Statut et Règlement général du PAM**¹³ : fixent les règles de gouvernance du PAM, notamment les dispositions statutaires, les règles générales de fonctionnement, les règles financières, ainsi que les modalités d'organisation du Conseil d'administration.
- **Principes humanitaires**¹⁴ : regroupent les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance sur le plan opérationnel à respecter dans le cadre de l'action humanitaire.
- **Recueil des politiques du PAM**¹⁵ : contient les nouvelles politiques ainsi que des informations à jour sur les politiques en cours, et rend compte des progrès, des difficultés et des constatations issues des évaluations concernant les différentes politiques.

⁷ Organisation des Nations Unies. 2015. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*.

⁸ "Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.A/2021/5-B/1).

⁹ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. 2004. *Convention des Nations Unies contre la corruption*.

¹⁰ Comité permanent interorganisations. 2011. *Accountability to Affected Populations – IASC Commitments*.

¹¹ Organisation des Nations Unies. 2024. *Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 19 décembre 2024 (A/RES/79/226) – Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies*.

¹² Système de gestion de la sécurité des Nations Unies. 2011 (document révisé en 2021). *Chapter II – Section A: Framework of Accountability*.

¹³ PAM. 2025. *Statut, Règlement général, Règlement financier et Règlement intérieur du Conseil d'administration*.

¹⁴ "Principes humanitaires" (WFP/EB.A/2004/5-C).

¹⁵ "Recueil des politiques relatives au Plan stratégique" (WFP/EB.2/2023/4-C).

- **Cadre du PAM pour la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles:** impose une politique de tolérance zéro face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et donne la priorité à la prévention et à une action efficace en la matière. Le cadre du PAM pour la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles concorde avec les règlements de l'ONU et de la FAO et prévoit des plans d'action ainsi que des rapports annuels obligatoires.
- **Responsabilité à l'égard des personnes touchées:** le PAM veille à ce que les personnes touchées participent aux décisions, reçoivent les informations nécessaires et aient accès à des mécanismes de remontée de l'information. La politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle¹⁶ et le plan d'exécution¹⁷ qui l'accompagne renforcent cet engagement.

Pilier 3: Valeurs et culture

- **Code de conduite du PAM¹⁸:** définit les normes et les principes éthiques applicables à tous les employés. Ce code impose l'obligation de rendre compte, en particulier en matière de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
- **Valeurs fondamentales du PAM¹⁹:** façonne l'identité collective du PAM et motive les employés. Ces valeurs sont inscrites dans le modèle d'encadrement du PAM.
- **Politique du PAM en matière de personnel²⁰:** porte sur le maintien d'un personnel issu de la diversité, dévoué et très performant, fondé sur le mérite et imprégné des valeurs fondamentales.
- **Cadre d'application du principe de responsabilité et de gouvernance en rapport avec le devoir de protection²¹:** garantit aux employés un environnement de travail sain, sûr, sécurisé, inclusif et respectueux.

Pilier 4: Appétence pour le risque

- **Modèle de gestion des risques:** répertorie, mesure et gère les risques en rapport avec les activités que le PAM mène pour venir en aide aux personnes vulnérables face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition.
- **Déclarations relatives à l'appétence pour le risque²²:** définissent la position du PAM concernant les risques stratégiques, opérationnels, financiers et fiduciaires.
- **Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption²³:** répertorie les cas de fraude et de corruption, définit les règles à appliquer pour les prévenir et fixe les modalités de la lutte contre ces manquements. Cette politique renforce le principe de tolérance zéro que le PAM applique à l'égard de l'inaction de la part de toutes les parties prenantes en cas de fraude et de corruption.
- **Système de gestion de la résilience institutionnelle²⁴:** guide la prise de décisions afin d'aider le PAM à anticiper les évolutions progressives et les perturbations soudaines, à s'y préparer, à y faire face et à s'y adapter.

¹⁶ "Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle" (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2).

¹⁷ "Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle – plan d'exécution" (WFP/EB.2/2020/4-A/2).

¹⁸ PAM. 2022. Circulaire du Directeur exécutif, *Code de conduite du PAM* (OED2022/014).

¹⁹ Document décrivant les valeurs fondamentales du PAM (en anglais uniquement).

²⁰ "Politique du PAM en matière de personnel" (WFP/EB.A/2021/5-A).

²¹ PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive, *Duty of Care Accountability and Governance Framework* (OED2024/010).

²² "Déclarations relatives à l'appétence pour le risque" (WFP/EB.2/2018/5-C/2).

²³ "Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.A/2021/5-B/1).

²⁴ PAM. 2021. Circulaire du Directeur exécutif, *WFP organizational resilience management*. (OED2021/013).

Pilier 5: Responsabilité individuelle et responsabilité mutuelle

- **Cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies²⁵**: fournit un cadre clair en matière de gestion et d'obligation de rendre compte au sein des équipes de pays des Nations Unies. Le PAM fait concorder ses mécanismes internes avec ce dispositif afin de favoriser le développement d'interventions homogènes au niveau des pays.
- **Mécanismes de responsabilité mutuelle – obligation de rendre compte, expression des besoins et réactivité²⁶** : document fondateur (en anglais uniquement) qui explique le concept de responsabilité mutuelle, considérée comme une stratégie de développement des capacités, exemples et orientations à l'appui.
- **Initiative "Unis dans l'action" et procédures opérationnelles permanentes du Groupe des Nations Unies pour le développement²⁷**: ce document (en anglais uniquement) fournit des orientations centralisées concernant les programmes, l'encadrement, les activités d'appui, le financement et la communication afin d'aider les organismes des Nations Unies à travailler et à agir ensemble dans les pays où ils opèrent.

²⁵ Groupe des Nations Unies pour le développement durable. 2021. *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System*.

²⁶ Programme des Nations Unies pour le développement. 2006. *Mutual accountability mechanisms: accountability, voice, and responsiveness*.

²⁷ Bureau des Nations Unies de la coordination des activités de développement. 2016. *'Delivering as One' and the UNDG Standard Operating Procedures*.

ANNEXE II

Progrès continus accomplis par le PAM sur la voie du renforcement de sa gouvernance et de ses services de contrôle

1. En novembre 2014, le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé le modèle des trois lignes de défense présenté par l'Institut des auditeurs internes comme un modèle de référence en matière de gestion des risques, de contrôle et d'obligation de rendre compte pour les organismes du système des Nations Unies. Le PAM a adopté ce modèle en l'intégrant dans son cadre de contrôle interne en 2015 et l'a révisé ensuite en 2020 afin de prendre en considération les modifications que l'Institut avait apportées au modèle initial.
2. Le cadre de gouvernance du PAM s'appuie sur les travaux du **Groupe sur la gouvernance**¹, qui avait été créé par le Conseil d'administration pour renforcer la gouvernance au PAM. Ce groupe² avait pour mandat d'améliorer l'efficacité stratégique du Conseil tout en veillant à ce que les structures de gouvernance du PAM continuent de s'adapter aux nouveaux défis posés et aux nouvelles possibilités offertes.
3. Dans la décision 2000/EB.3/1, le Conseil a approuvé une recommandation lui recommandant de centrer son attention sur la **stratégie**, les **politiques générales**, la **supervision** et l'**obligation redditionnelle**, et sur les processus décisionnels qui s'y rapportent (y compris ceux qui concernent l'affectation des ressources), en opérant sur la base de quatre cadres interdépendants. Les cadres ont été approuvés, de même qu'un certain nombre d'autres composantes clés de la gouvernance moderne du PAM.
4. La décision 2000/EB.3/1 a également approuvé:
 - la mise en place d'un plan stratégique avec des objectifs axés sur les résultats;
 - la création d'un recueil des politiques à l'intention du Conseil, à actualiser et à réviser régulièrement;
 - le remplacement des documents précédents relatifs au programme de travail et au budget par le plan de gestion;
 - l'établissement d'un rapport annuel sur les résultats.
5. Depuis la publication de son cadre de contrôle en 2018, le PAM a entrepris de nombreuses initiatives pour améliorer en continu le respect de l'obligation de rendre compte, l'efficacité et l'efficacité de façon générale, et renforcer ainsi la gouvernance et le contrôle. Ces initiatives visaient notamment les objectifs suivants:
 - Renforcer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en nommant des membres du personnel et au moyen de mécanismes de coordination, de façon à faciliter la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité des Nations Unies.
 - Faire concorder les PSP avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

¹ "[Rapport final sur le projet sur la gouvernance](#)" (WFP/EB.2/2005/4-C/Rev.1)

² Le Groupe sur la gouvernance, qui a été mis sur pied en mars 1999, visait à renforcer la gouvernance du PAM en améliorant l'efficacité du Conseil d'administration d'un point de vue stratégique et opérationnel. Il s'occupait de questions ponctuelles en rapport avec la gouvernance et se concentrait sur la fonction du Conseil au regard des quatre cadres interdépendants que sont le cadre stratégique, le cadre d'orientation, le cadre de contrôle et le cadre d'application du principe de responsabilité, de façon à recommander des modalités de fonctionnement telles que la gestion axée sur les résultats, les consultations informelles et les débats stratégiques lors des sessions du Conseil.

- Préserver l'indépendance du Bureau de la déontologie afin d'encourager un comportement éthique, l'intégrité et le respect de l'obligation de rendre compte, en mettant en place des formations obligatoires aux règles de déontologie et en révisant les formations conjointes consacrées à la lutte contre la fraude et la corruption et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
- Garantir que les conseillers pour le respect au travail préviennent et atténuent les problèmes et les conflits sur le lieu de travail.
- Encourager l'adoption de la culture et des valeurs institutionnelles, en faisant respecter les normes déontologiques, l'obligation de rendre compte, la transparence et les règles en vigueur et en assurant la protection des lanceurs d'alerte.
- Renforcer le respect de l'obligation de rendre compte en rapport avec le devoir de protection afin d'atténuer les risques pour les employés.
- Renforcer les outils et les processus utilisés en matière de gestion des risques institutionnels, en mettant en place un comité distinct chargé des risques pour appuyer la gestion des risques (y compris des risques de fraude) et l'application des recommandations issues des services de contrôle.
- Tirer parti des compétences du Comité consultatif de contrôle indépendant pour garantir des contrôles internes, une gestion des risques, des pratiques déontologiques, des audits, des évaluations et une gouvernance efficaces.
- Mettre en place des outils et des mécanismes de communication de l'information nouveaux pour rendre compte de l'action menée, notamment en permettant au Conseil d'accéder aux tableaux de bord relatifs aux rapports de contrôle, en accueillant des séminaires destinés aux directeurs financiers, en échangeant des informations sur les risques au moyen de registres des risques consultables par des acteurs extérieurs et en organisant, à la demande du Groupe de travail sur la gouvernance, des réunions d'information régulières sur la gestion des risques à l'intention du Conseil d'administration.
- Adopter les nouvelles Normes comptables internationales du secteur public dans les états financiers de façon à garantir la conformité avec les nouvelles règles en vigueur et à actualiser les méthodes comptables selon que de besoin.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CCI	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur de performance clé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance