



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

Conseil d'administration

Session annuelle
Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 14 mai 2019	WFP/EB.A/2019/5-C*
Original: anglais	Questions de politique générale
* <i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 31 mai 2019</i>	Pour examen

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

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

Résumé

La politique en matière de gestion globale des risques a été approuvée lors de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, en novembre 2018. Le présent document fait le point sur la mise en œuvre de cette politique, et plus précisément sur:

- les mesures prises pour renforcer la qualité et la cohérence des évaluations des risques et les relier aux processus de planification, à l'échelle des pays, des régions, des fonctions et de l'organisation dans son ensemble;
- l'élaboration de critères de mesure et de seuils de l'appétence pour le risque s'agissant des pays et fonctions fortement exposés, afin de permettre de rendre compte des risques et de faire remonter à un échelon supérieur de la hiérarchie ceux qui sont considérés comme hors des limites;
- les initiatives de renforcement des capacités de gestion des risques et d'intégration des pratiques optimales, notamment la mise en service d'un nouveau système et l'accroissement des investissements consacrés aux conseillers chargés des risques et de la conformité sur le terrain;
- la mise en œuvre sur la période 2018-2019 d'autres initiatives internes d'importance primordiale destinées à renforcer la gestion des risques.

Coordonnateurs responsables:

M. J. Howitt
Directeur de la Division de la gestion globale des risques et Responsable du contrôle des risques
tél.: 066513-2786

Mme A. Karim
Cheffe
Sous-Division de la gestion globale des risques
tél.: 066513-2022

Mme M. Manditsch
Cheffe
Sous-Division des contrôles internes et de la supervision
tél.: 066513-2547

Le présent document fait également le point sur la mise en œuvre du plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (2018-2020), et notamment sur:

- l'obtention de retours d'information issus des initiatives de formation en matière de lutte contre la fraude et la corruption et de la collaboration avec des pays à risque élevé;
- le renforcement du savoir-faire en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle mondiale ainsi que la réalisation d'analyses comparatives et le partage des pratiques optimales;
- l'élaboration de directives et d'outils en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'intention des bureaux de pays et des fonctions clés.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur la mise en œuvre de la politique de 2018 en matière de gestion globale des risques et du plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (2018-2020)", publié sous la cote WFP/EB.A/2019/5-C.

Introduction

1. La politique de 2018 en matière de gestion globale des risques définit une méthode pragmatique, systématique et rigoureuse de détection et de gestion des risques applicable à l'ensemble du PAM et clairement liée à la réalisation des Objectifs stratégiques de celui-ci. Plus précisément, la conception de la gestion globale des risques au PAM consiste à:
 - disposer d'un cadre cohérent de gestion des risques qui permette de détecter les risques, de les analyser, d'y faire face, de les faire remonter à un niveau supérieur de la hiérarchie et d'assigner les responsabilités en la matière;
 - parvenir à une interprétation commune des risques auxquels le PAM est exposé, dans les limites de son appétence pour le risque, afin de pouvoir définir de manière cohérente le profil des risques pour les besoins internes ainsi que pour les donateurs et les parties prenantes, à l'extérieur;
 - instaurer une culture dans laquelle la gestion des risques est intégrée à la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM et prévue à l'avance lorsque les décisions opérationnelles sont prises.
2. La Division de la gestion globale des risques est dirigée par le Responsable du contrôle des risques, qui relève du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources. Elle se charge de l'adoption par l'institution des meilleures pratiques de gestion des risques et de l'amélioration constante de son environnement de contrôle interne. Le Responsable du contrôle des risques supervise également les conseillers chargés des risques et de la conformité des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les critères servant à définir les fonctions correspondantes sont les contextes à haut risque, les opérations complexes, les sites où le niveau d'utilisation des ressources est élevé ou les bureaux dans lesquels se posent des problèmes de capacités des employés.

* 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.

3. Les conseillers chargés des risques et de la conformité relèvent de la deuxième ligne de défense et contribuent à la gestion efficiente, efficace et responsable des bureaux de pays dans le cadre de leurs activités visant à assurer la coordination et le suivi de la performance, la gestion des risques et la reddition de comptes dans le respect des normes du PAM. Dans les bureaux régionaux et pour les opérations sur le terrain, ces conseillers relèvent directement du directeur régional ou du directeur de pays, mais l'orientation et les priorités de leur fonction sont fixées par le Responsable du contrôle des risques. Ils veillent à la mise en œuvre de la gestion globale des risques, en étroite collaboration avec l'équipe de la division, et jouent un rôle clé dans la prise en compte des pratiques optimales en matière de risque et le partage des connaissances au niveau des pays. Les conseillers chargés des risques et de la conformité aident les directeurs de pays et les directeurs régionaux dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de gestion de la performance, et servent de points de contact pour les initiatives en matière de lutte contre la fraude et la corruption. De par leur présence au cœur même des opérations, ils apportent un appui préventif et en temps réel aux directeurs de pays et aux directeurs régionaux afin qu'ils s'acquittent de leurs obligations en matière de risques et de mise en conformité, et permettent de s'assurer que la gestion des risques est mise en œuvre de manière uniforme dans toutes les régions et en particulier sur les sites à haut risque.

Évaluations des risques

Bureaux de pays et bureaux régionaux

4. En 2019, les processus d'évaluation des risques ont été alignés sur la nouvelle politique en matière de gestion globale des risques et sur le classement actualisé de ces derniers, au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. La nouvelle approche renforcée permet de faire remonter les risques à un échelon supérieur de la hiérarchie et d'améliorer le contrôle des mesures d'atténuation et de l'exposition au risque résiduel. Le calendrier et le champ des évaluations des risques et des plans d'atténuation, outre le cycle d'examen annuel, intègrent désormais les risques et les menaces stratégiques à l'échelle de l'organisation et au niveau des pays sur les cinq prochaines années.
5. Dès janvier 2019, le PAM a aligné ses outils institutionnels de planification – y compris les plans stratégiques de pays – sur le nouveau cadre. L'ensemble des plans stratégiques de pays et des révisions budgétaires qui ont été présentés pour approbation en 2019, dans le cadre du processus d'examen formel, ont appliqué le nouveau classement des risques et comprennent une analyse plus poussée de la gestion des risques.
6. Suite à la formation organisée dans chacun des bureaux régionaux durant le dernier trimestre de 2018, tous les bureaux du PAM ont mené leur processus annuel de planification de la performance et d'examen des risques obligatoire pour 2019 en s'appuyant sur les nouvelles directives en matière de gestion des risques pour le classement des risques, leur évaluation et l'adoption des mesures qui conviennent.

Registre central des risques

7. Le registre central des risques qui a été mis en place permet au PAM de s'assurer que les risques élevés auxquels l'organisation doit faire face sont l'objet d'un suivi régulier par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Au début du mois de mars 2019, le Groupe de haut niveau a tenu une session de réflexion afin d'évaluer les risques à l'échelle institutionnelle et mondiale et d'analyser, entre autres choses, le paysage géopolitique actuel, l'incidence des tendances sur les marchés mondiaux et régionaux, et la transformation des pays en développement en acteurs majeurs au sein du système multilatéral de l'aide humanitaire et du développement. Les débats ont porté sur trois principaux domaines de risque pour l'organisation:
 - nécessité d'une définition plus claire du mandat du PAM s'agissant de l'élimination de la faim;
 - inadéquation entre les effectifs et les besoins organisationnels;
 - incapacité à tirer pleinement parti des technologies.
8. D'un point de vue stratégique comme sur le plan opérationnel, le PAM a pour mandat d'éliminer la faim mais sa contribution première est encore souvent perçue comme étant centrée sur l'action humanitaire et les interventions en cas de crise. La perception courante est que, dans les contextes humanitaires, le PAM se désengage trop tôt, sans mettre en place des programmes propres à faciliter la transition vers le développement et à assurer un transfert de responsabilités effectif. Les programmes du PAM, tels qu'ils sont définis dans les plans stratégiques de pays, visent à favoriser la jonction entre l'action humanitaire et le développement et à faire valoir les facteurs de promotion de la paix, afin d'obtenir les résultats stratégiques prévus. Eu égard à ces considérations, les programmes doivent aussi s'accompagner de stratégies de retrait plus efficaces. Dans le contexte financier mondial actuel, qui est en pleine évolution, et compte tenu en particulier de la lassitude des donateurs et des priorités nationales, la diminution des fonds disponibles ou les restrictions qui y sont parfois associées représentent également un risque pour le modèle de financement du PAM, qui doit lui permettre de s'acquitter de sa mission. Sur fond de réforme du système des Nations Unies pour le développement, les divergences de point de vue quant au mandat du PAM peuvent exposer celui-ci au risque d'être en décalage par rapport aux autres institutions tandis que se met en place le nouveau système des coordonnateurs résidents, notamment au regard des plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable au niveau des pays.
9. La prise en compte des risques liés à la planification des effectifs demeure une priorité dans la mesure où le PAM pourrait continuer à ne pas disposer de toutes les compétences spécifiques nécessaires à la concrétisation des divers éléments de son Plan stratégique. S'agissant des capacités en ressources humaines et des aptitudes requises, le système de recrutement en vigueur aux Nations Unies, qui est de plus en plus dépassé, contribue à aggraver les risques et à nuire à la souplesse opérationnelle du PAM.
10. Les préoccupations liées aux avancées technologiques se rapportent notamment aux risques concernant la confidentialité des données et à la sécurité informatique, en particulier sous l'angle de la protection des bénéficiaires. Le PAM est exposé au risque que comporte le fait d'adopter lentement des nouvelles technologies, et il doit aussi investir dans la mise à jour de ses applications principales, leur maintenance et leur intégration. L'ampleur des modifications à apporter aux processus internes se réduira sensiblement, à mesure que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée progressera, mais les risques de perturbation demeurent élevés et pourraient ralentir les opérations.

11. D'autres risques, que le nouveau registre central des risques permettra de recenser, constituent une source d'inquiétude, à savoir:
 - les risques opérationnels liés à la faible disponibilité de partenaires coopérants et de fournisseurs contractuels ou à leurs capacités insuffisantes;
 - les risques fiduciaires liés à la santé, à la sûreté et à la sécurité des employés;
 - les risques fiduciaires liés à la violation des obligations et au non-respect des normes de conduite, y compris la prévention et la détection des fraudes.
12. À la suite de la session de réflexion, le registre central été actualisé: les risques évoqués ci-dessus ont été cartographiés selon le nouveau classement et les référents risques ont été mis à contribution pour l'élaboration des stratégies d'atténuation correspondantes. Les nouveaux risques institutionnels et les plans d'atténuation feront au moins trois fois par an l'objet d'un suivi assuré avec le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.

Risques fonctionnels et risques au niveau des processus

13. La Division de la gestion globale des risques continue d'appuyer la réalisation des évaluations des risques fonctionnels et des risques au niveau des processus, et travaille aux côtés d'équipes pluridisciplinaires afin de préciser le niveau d'appétence du PAM pour le risque. Il s'agit notamment de déterminer des seuils d'alerte pour les interventions d'urgence et de procéder à des évaluations pour les nouvelles initiatives et celles axées sur le changement ainsi que pour les opérations ordinaires. La division continue aussi d'apporter un soutien dans les situations d'urgence soudaines en renforçant les effectifs chargés de la gestion des risques. À l'avenir, en collaboration avec la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, elle veillera à ce que les risques fassent l'objet d'une analyse plus poussée dans les documents relatifs à la préparation des opérations et aux interventions en cas de crise.
14. En outre, la Division de la gestion globale des risques et l'ensemble du réseau de conseillers chargés des risques et de la conformité mènent des activités d'assurance de la qualité des évaluations des risques au niveau des pays, des régions et des fonctions afin de s'assurer que les risques ont été recensés avec précision et correctement classés et que les mesures d'atténuation qui sont prises sont proportionnées à leur gravité. Ces examens sont supervisés au niveau central par la division, qui pourra faire remonter les risques significatifs aux directeurs de domaines fonctionnels et à la direction régionale/exécutive.

Analyse comparative à l'échelle du système des Nations Unies

15. Au niveau interorganisations, la Division de la gestion globale des risques codirige une équipe spéciale pluridisciplinaire sur la gestion des risques parrainée par le Comité de haut niveau sur la gestion. Au début du mois d'avril 2019, le Comité a approuvé un modèle de maturité pour la gestion des risques, qui servira d'outil de gestion et de communication à chaque organisation aux fins d'analyse comparative et de renforcement de ses processus de gestion des risques. Ce modèle permettra aux organismes des Nations Unies d'utiliser des méthodes communes et plus comparables pour leurs évaluations des risques. Vingt-cinq d'entre eux ont ainsi participé à la première phase du processus d'élaboration du modèle de maturité. Récemment, il a été convenu que la deuxième phase des travaux de l'équipe spéciale serait consacrée à l'étude de l'appétence pour le risque et à la mise au point d'outils d'intégration, y compris en ce qui concerne le lien entre le risque et les contrôles internes.

Rapports sur les risques

16. La Division de la gestion globale des risques collabore activement avec les services du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays confrontés à des situations d'urgence de niveau 2 ou 3, afin d'élaborer des rapports sur l'appétence pour le risque fondés sur des valeurs et des seuils se rapportant aux indicateurs de risque clés. Faisant fond sur sa politique en matière de gestion globale des risques, le PAM élabore actuellement une bibliothèque d'indicateurs de risque afin de mieux quantifier les risques auxquels il est exposé eu égard à ses déclarations relatives à l'appétence pour le risque. Cette bibliothèque comprendra un large éventail d'indicateurs de risque à l'intention des bureaux de pays et des bureaux régionaux ainsi que des services fonctionnels concernés. Des discussions sont en cours avec les bureaux de terrain et les bureaux régionaux en vue de déterminer les critères de mesure les plus adaptés, et une validation est prévue dans le courant de l'année 2019 parallèlement à la mise en place du nouvel outil de suivi des risques et des recommandations (voir les paragraphes 18 à 20 ci-après). En 2019, pour la première fois, les bureaux de pays et les services concernés sont invités à définir des seuils appropriés en matière d'appétence pour le risque dans le cadre de leur processus annuel de planification, et à utiliser les rapports sur l'appétence pour le risque dans le cadre des analyses de risque auxquelles ils procèdent régulièrement.
17. L'appétence pour le risque définie au niveau des pays et des fonctions servira de base pour renforcer les protocoles permettant de faire remonter les informations à un échelon supérieur de la hiérarchie, qu'il s'agisse des indicateurs de risque ou des incidents à proprement parler. En principe, il faut faire remonter le risque au niveau hiérarchique immédiatement supérieur en cas de degré d'appétence "jaune" et à un niveau encore plus élevé, en joignant en outre une proposition de mesure d'atténuation (mesure visant à revenir au niveau "vert"), en cas de degré d'appétence "rouge". Les questions liées aux risques et les mesures découlant des rapports sur l'appétence pour le risque et les incidents feront l'objet d'un suivi, de même que les recommandations formulées à l'issue des contrôles, ce qui permettra d'avoir une vision à la fois prospective et rétrospective du profil de risque et de l'environnement de contrôle.

Renforcement des capacités et intégration

Outil de suivi des risques et des recommandations

18. La solide culture de gestion des risques et la forte appétence pour le risque du PAM sont reconnues, mais il y a également consensus au sein de la direction sur la nécessité d'automatiser les processus et d'intégrer l'évaluation régulière des risques et l'établissement de rapports sur ces derniers dans les pratiques de l'organisation. Outre qu'elle contribuera à normaliser les processus et méthodes de gestion des risques dans l'ensemble des bureaux et des fonctions, l'automatisation augmentera la visibilité des informations sur les risques et les possibilités d'analyse. Cela aura pour effet d'améliorer la qualité des données et l'utilisation des informations sur les risques dans les processus de planification et de prise de décisions.
19. Dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale figurant dans le Plan de gestion pour 2018-2020, le PAM a reconnu la nécessité de créer une plateforme en ligne pour gérer de manière systématique les risques critiques auxquels il est exposé, répertorier et quantifier les incidents, et effectuer le suivi des recommandations formulées à l'issue des contrôles ainsi que des mesures d'atténuation de manière plus cohérente et plus globale. Au terme d'un processus d'achat très rigoureux mené en 2018 auprès de différents fournisseurs, une solution a été retenue au dernier trimestre. Le logiciel a été livré en avril 2019, à l'issue de négociations relatives aux licences; il est en cours de configuration.

20. Le nouveau système – l'outil de suivi des risques et des recommandations – et ses fonctionnalités d'évaluation des risques, de consignation des incidents et de suivi des suites données aux contrôles devraient pouvoir être expérimentés dans un certain nombre de pays, de bureaux régionaux et de services fonctionnels à partir du troisième trimestre de 2019. Le système sera ensuite mis en place à grande échelle, l'objectif étant de permettre l'enregistrement des évaluations des risques et des mesures d'atténuation dans le logiciel pour le cycle 2020 de planification de la performance. L'équipe de la Division de la gestion globale des risques souhaiterait par ailleurs utiliser le système pour automatiser – du moins à titre pilote – certaines parties du processus annuel d'assurance.

Plans de formation à l'intention du personnel

21. La mise en œuvre de la politique de gestion globale des risques au PAM exige que les employés, à tous les niveaux, disposent de connaissances essentielles ou plus poussées quant à leur rôle et à leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Ceux qui assument des fonctions spécifiques en matière d'examen des risques au niveau des première et deuxième lignes de défense doivent bénéficier d'une formation sur les outils et processus d'évaluation des risques et sur les principaux critères de mesure des risques. Une formation supplémentaire sera dispensée aux administrateurs afin qu'ils puissent prendre des décisions tenant compte des risques, en établissant un juste équilibre entre risques et opportunités. La Division de la gestion globale des risques organisera ainsi des formations en face-à-face et des formations en ligne à l'intention du personnel du PAM, dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ainsi qu'au Siège.
22. Des activités de formation initiales portant sur les nouveaux concepts et catégories de risques ont été menées au cours du dernier trimestre de 2018 dans le cadre d'activités régionales organisées les directeurs de pays adjoints et les coordonnateurs pour la gestion des risques et de la performance. La phase suivante sera consacrée à la mise en service de l'outil de suivi des risques et des recommandations. La Division de la gestion globale des risques prévoit de tenir également des séances d'une demi-journée à l'intention des responsables des divers domaines fonctionnels, qui porteront sur leurs responsabilités en matière d'évaluation fonctionnelle des risques, de suivi des mesures d'atténuation et d'établissement de rapports sur les critères de mesure des risques. Ces séances se tiendront en concomitance avec les ateliers fonctionnels régionaux annuels qui ont lieu tout au long de l'année, en collaboration avec les chargés du pilotage des risques pour les divers domaines fonctionnels.
23. Une formation en ligne, s'appuyant sur la plateforme WeLearn du PAM gérée par la Division des ressources humaines, est également en cours de définition. La Division de la gestion globale des risques lancera une nouvelle formation portant sur les trois lignes de défense, qui sera dispensée à l'ensemble du personnel d'ici à la fin de 2019. Par ailleurs, elle élabore une série de modules d'apprentissage destinés aux employés exerçant des responsabilités opérationnelles, ainsi qu'aux responsables de haut niveau et aux directeurs de pays. Ces modules seront mis au point cette année et leur lancement est prévu pour 2020, dès que des fonds supplémentaires auront été obtenus. Dans le cadre du renforcement de la formation sur la gestion des risques et en coordination avec l'Unité des partenariats avec les ONG, la formation sera également rendue accessible aux principaux partenaires coopérants.

Initiatives internes d'importance primordiale visant à renforcer la gestion des risques (2017-2018)

24. Les rapports de contrôle établis en 2017 ont mis en relief la nécessité de renforcer les processus, outils et directives d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'institution, y compris l'évaluation des risques de fraude, et d'assurer leur intégration dans les activités courantes du PAM. De ce fait, dans son Plan de gestion pour 2018-2020, le PAM

- a proposé, pour un montant total de 5 millions de dollars É.-U., plusieurs initiatives (qui seront menées par la nouvelle Division de la gestion globale des risques ou d'autres divisions) visant à renforcer les cadres de gestion des risques fonctionnels, à améliorer les contrôles et à prévenir la fraude.
25. En 2018, au titre de la modalité de transfert de type monétaire, le PAM a renforcé son infrastructure de données et ses capacités analytiques. En collaboration avec des parties prenantes internes et des fournisseurs, il a mis en place une architecture de données pour la collecte et la gestion des données non structurées sur les transferts de type monétaire issues de diverses sources afin de permettre une gestion et une analyse centralisées; cela comprend notamment des informations de niveau transaction sur l'ensemble du cadre de gestion des risques et de contrôle associé à cette modalité, aux fins de rapprochement, de gestion des instruments de paiement et de traitement des soldes bancaires inactifs. En 2019, le PAM continue d'améliorer les mécanismes permettant d'assurer de bout en bout la qualité des données relatives aux transferts de type monétaire.
 26. Comme suite au rapport à vocation consultative fournissant des assurances établi par le Bureau de l'audit interne et aux rapports de l'Auditeur externe sur la décentralisation, le PAM a procédé à un examen des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux et du Siège, en mettant l'accent sur la fonction de contrôle, la présence des bureaux de pays et le périmètre géographique des bureaux régionaux. Fin 2018, les mandats actualisés définissant les rôles et les responsabilités du Siège et des bureaux régionaux étaient disponibles, et des examens fonctionnels (prévoyant la participation des bureaux de pays) étaient en cours de préparation en vue de déterminer les modèles de fonctionnement qui permettraient d'optimiser la présence opérationnelle du PAM.
 27. Le PAM a également lancé en 2018 un examen du manuel des services administratifs et des services de gestion. En consultation avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux, les responsables de diverses procédures (ayant trait aux moyens d'hébergement, à la gestion des actifs, à l'ingénierie, à la gestion des installations, à la gestion des véhicules légers, aux services du protocole, à la gestion des dossiers et aux voyages) ont mené à bien la première grande révision du manuel depuis 2004. Les catégories de processus ont été redéfinies et les principaux domaines de risque et de contrôle ont été renforcés en cas de risque élevé. La Division des services de gestion a également renforcé les capacités de contrôle administratif au sein des bureaux régionaux grâce au recrutement d'employés chargés du contrôle interne et à une supervision plus structurée. Le lancement et la diffusion du manuel ainsi que les formations y afférentes sont prévus pour 2019.
 28. La Division des ressources humaines met actuellement en place différentes initiatives destinées à renforcer le processus de gestion de la performance de plusieurs catégories de personnel, notamment les titulaires d'un contrat de services. Les outils de gestion de la performance seront revus à la fois pour les membres du personnel et les responsables, ce qui améliorera la qualité des entretiens sur la performance et les cas potentiels d'insuffisance professionnelle. Outre la révision des procédures de gestion des ressources humaines dans ce domaine et la création d'une architecture système d'appui – y compris aux fins d'apprentissage –, le PAM investit dans la formation, notamment à la gestion des risques, des directeurs de pays, des chefs d'antenne locale et d'autres membres du personnel.
 29. Dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2019-2021, le Département de la gestion des ressources a alloué en priorité des crédits budgétaires à la Division de la gestion globale des risques afin de continuer à mettre l'accent sur les activités de lutte contre la fraude et la corruption, ainsi que sur le renforcement de l'appui au contrôle au niveau de la direction. Comme suite à l'examen des nouveaux risques institutionnels mené par le Groupe de haut

niveau chargé de la gestion en mars 2019, priorité sera donnée, dans le Plan de gestion pour 2020-2022, aux plans d'action pour l'atténuation des risques correspondants.

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

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

Le travail accompli et restant à accomplir lors de chaque phase est résumé ci-après.

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

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

Formation des directeurs de pays au Bureau régional de Nairobi

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

Formation des experts agréés en lutte antifraude

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

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

37. Un spécialiste de la lutte contre la fraude et la corruption en poste à Rome a été recruté par la Division de la gestion globale des risques en septembre 2018. Le recrutement d'experts régionaux dans ce domaine est en cours au Bureau régional du Caire et au Bureau régional de Nairobi. Leurs attributions seront notamment les suivantes:
- dispenser des formations et élaborer des solutions évolutives dans ce domaine;
 - fournir un appui aux référents chargés des risques fonctionnels et opérationnels sur des questions hautement prioritaires relatives à la lutte contre la fraude et la corruption;
 - recommander des méthodes de mesure de l'appétence pour le risque ainsi que des normes à suivre pour rendre compte des risques et les faire remonter à un échelon supérieur de la hiérarchie;
 - apporter un appui aux enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle lorsque cela est nécessaire.

38. La Division de la gestion globale des risques a prévu de créer une communauté de pratique dans le domaine de la lutte contre la fraude et la corruption, constituée de membres de l'*Association of Certified Fraud Examiners* travaillant pour le PAM ainsi que de conseillers chargés des risques et de la conformité, et de participants aux missions de lutte contre la fraude et la corruption. La division a également l'intention de mettre en place, sur un réseau social interne ou un autre dispositif approprié, une plateforme destinée aux membres de cette communauté afin de leur permettre d'échanger en continu les enseignements qu'ils tirent de l'application des connaissances acquises dans le cadre de la formation d'expert agréé en lutte antifraude et d'autres formations relatives à la lutte contre la fraude et la corruption.
39. La Division de la gestion globale des risques entend en outre puiser dans des compétences techniques extérieures au PAM et a entamé des discussions avec les responsables des fonctions correspondantes à la Banque mondiale, à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et au sein du Réseau Finances et budget des Nations Unies afin de réaliser une analyse comparative de leurs pratiques respectives en matière de lutte contre la fraude et la corruption.

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

40. Sur la base des observations issues des missions de lutte contre la fraude et la corruption, la Division de la gestion globale des risques a commencé à élaborer des directives et des outils afin d'aider à prévenir la fraude et à attirer l'attention de la direction sur les principaux risques:
- manuel concernant le contrôle interne pour la gestion des risques de fraude et la prévention de la fraude – le guide expose notamment les points faibles dans les mécanismes de contrôle qui ont été mis en évidence par des enquêtes menées au PAM et fournit des conseils pratiques sur la gestion des risques de fraude;
 - bibliothèque répertoriant les signes d'alerte (indicateurs de risque) propres au PAM, élaborée à partir des contributions apportées par les participants aux missions de formation et de collecte d'informations sur la lutte contre la fraude et la corruption;
 - catalogue des types de fraude susceptibles de se produire dans le cadre des programmes prévoyant le recours à des transferts de type monétaire, assorti d'exemples de scénarios et de mesures de contrôle visant à les atténuer.
41. D'autres outils et orientations seront élaborés:
- listes de vérification en matière de lutte contre la fraude et la corruption s'agissant des pouvoirs d'approbation, des transferts de responsabilités et d'autres mesures importantes;
 - modes opératoires normalisés relatifs au signalement des fraudes et aux examens visant à établir les faits;
 - boîte à outils pour l'évaluation des risques de fraude grâce à laquelle la Division de la gestion globale des risques entend aider directement les pays et les fonctions à risque élevé à réaliser leurs évaluations;
 - documents de sensibilisation à la lutte contre la fraude et la corruption destinés au personnel et aux partenaires coopérants;
 - série de vidéos dans lesquelles des cadres du PAM donnent des conseils et des directives en matière de lutte contre la fraude et la corruption; et des membres du personnel, des référents chargés des risques de fraude et des directeurs de pays partagent leur expérience de la gestion de la fraude au quotidien;

- affiches et campagnes de lutte contre la fraude et la corruption, et supports destinés à accroître la visibilité de ces activités.

Phase III – Intégration des normes de lutte contre la fraude et la corruption

42. La phase III, qui est la phase finale du plan d'action, vise à assurer l'intégration de normes, de politiques et d'outils améliorés pour lutter contre la fraude et la corruption en renforçant sensiblement la déclaration des cas de fraude, ainsi que l'utilisation de valeurs, d'indicateurs et autres signaux d'avertissement. Les enseignements tirés des sessions de formation et des retours d'information plus ciblés que prévoit la phase I, seront mis à profit pour faire en sorte que les mesures visant à intégrer les normes de lutte contre la fraude et la corruption soient utiles à ceux qui sont appelés à gérer les risques de fraude lors des opérations sur le terrain.

Audit externe

43. L'Auditeur externe a mené une mission de vérification de la prévention, de la détection et de la répression de la fraude au PAM en 2018 et 2019. Les réponses de la direction aux recommandations formulées par l'Auditeur externe seront présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019.
44. Dans son rapport, l'Auditeur externe a donné des indications visant à améliorer la mise en œuvre du système de lutte antifraude au PAM et a indiqué les raisons qui pouvaient expliquer la sous-déclaration des fraudes au sein de l'organisation.