



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 18 avril 2025

WFP/EB.A/2025/7-B/1

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>).

## Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant" (WFP/EB.A/2025/7-B/1).

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

Le Comité consultatif de contrôle indépendant (ci-après, le Comité) du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat<sup>1</sup> adopté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2011, actualisé à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2017 et révisé aux deuxièmes sessions ordinaires de 2018 et de 2021.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité et des opinions qu'il a formulées au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'un des axes importants des travaux du Comité, ont été définitivement établis. On trouvera des informations plus détaillées sur les activités du Comité dans les comptes rendus de ses réunions et dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM, et depuis mars 2025, avec d'autres représentants d'États membres.

Les observations du Comité se fondent sur les communications de la direction, des services de contrôle du PAM et de l'Auditeur externe. Le Comité se tient prêt à évoquer ce rapport et tout autre aspect de ses travaux avec le Conseil.

Veerathai Santiprabhob  
Président  
Avril 2025

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

<sup>1</sup> "Dénomination et mandat révisés du Comité d'audit" (WFP/EB.2/2021/9-A).

## Introduction

1. Pendant la période considérée, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le monde n'a cessé de croître, principalement en raison des conflits et des changements climatiques. Le montant total des produits du PAM en 2024 s'est élevé à 10,4 milliards de dollars É.-U., soit une hausse de 14 pour cent par rapport aux 9,1 milliards de dollars reçus en 2023, qui résulte essentiellement des contributions versées par certains des principaux donateurs du PAM en fin d'année.
2. Malgré les immenses pressions auxquelles est soumis le PAM, le Comité a noté avec satisfaction les progrès que celui-ci avait accomplis dans des domaines tels que la gestion des risques, l'audit interne, les enquêtes, le renforcement de l'obligation de rendre compte de l'action menée et la déontologie. Conformément à son mandat, le Comité a dispensé des avis et des orientations sur un large éventail de questions, encourageant notamment le PAM à continuer d'améliorer la coordination entre les différents services de contrôle, d'appliquer les recommandations issues des évaluations et d'exercer un contrôle sur les partenaires coopérants. Le Comité a également examiné la déclaration d'assurance de la Directrice exécutive, notant que l'effort de simplification du cycle annuel d'assurance entrepris par la Division de la gestion des risques avait été accueilli avec satisfaction par les bureaux de pays et les bureaux régionaux.
3. Bien qu'il existe manifestement des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles, il n'a été détecté aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein du PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci. En outre, d'après l'Auditeur externe et sur la base des travaux qui étaient achevés à la date de la réunion du Comité en mars 2025, le projet d'états financiers annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne comportait aucune inexactitude significative.
4. Pendant la période considérée, le Comité a participé à des séances d'approfondissement sur le projet global relatif aux assurances à donner, le processus de budgétisation du PAM, la restructuration entreprise en interne et la gestion du changement, les technologies de l'information et les services mondiaux partagés.
5. La 168<sup>e</sup> réunion du Comité, qui s'est tenue au Bureau du PAM en Jordanie, à Amman, a donné aux membres du Comité l'occasion fort appréciée de se rendre sur les sites de diverses opérations du PAM et de dialoguer avec des représentants du Gouvernement jordanien, la Coordinatrice résidente des Nations Unies, et des représentants d'autres organismes des Nations Unies. Le Comité s'est fait une idée plus précise des enjeux liés aux opérations en les abordant dans le détail avec le Directeur du Bureau du PAM en Jordanie et avec la Directrice régionale adjointe pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale.

## Résumé des activités et observations

6. Pendant la période considérée, les membres du Comité ont participé en personne à quatre réunions, en juillet 2024, septembre 2024, décembre 2024 et mars 2025. Entre les réunions officielles, des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou le Président du Comité et l'Inspecteur général par intérim puis l'Inspectrice générale, les membres de la direction du PAM, l'Auditeur externe et le Secrétaire du Conseil d'administration. La Directrice exécutive ou la Chef de Cabinet se sont entretenues avec le Comité à toutes ses réunions. Comme à l'accoutumée, le Comité a organisé des séances à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, la Chef de Cabinet et l'Inspecteur général par intérim puis l'Inspectrice générale à chacune de ses réunions; il a également eu des entretiens avec le Directeur financier, le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion, le Directeur du Bureau de l'audit interne, le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes, la Directrice de l'évaluation, le Conseiller juridique, la Directrice de la déontologie et l'Auditeur externe.
7. À la fin de chaque réunion officielle tenue au Siège, le Comité s'est entretenu avec le Bureau du Conseil d'administration qui lui a présenté une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM. Ces échanges constituent pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des mesures prises par le PAM en matière de gouvernance, d'évaluation, de gestion des risques, de déontologie et de contrôle. La réunion de mars 2025 était, pour la première fois, ouverte à d'autres représentants d'États membres, en application d'une recommandation issue de l'examen de la gouvernance.
8. Le Comité estime qu'il a assumé toutes les responsabilités que lui confère son mandat pendant la période considérée et qu'il s'est acquitté de sa tâche de manière efficace et utile.
9. On trouvera ci-après un récapitulatif des observations formulées par le Comité et des orientations fournies par lui pendant la période considérée.

## Finances

10. Le projet d'états financiers annuels de 2024 a été présenté au Comité à sa réunion de mars 2025. Ils ont été établis selon les modalités prévues par les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Si aucune nouvelle norme n'a été adoptée pour l'établissement des états financiers de 2024, le Comité a relevé que quatre normes IPSAS – IPSAS 43 sur les contrats de location, IPSAS 44 sur les actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, IPSAS 45 sur les immobilisations corporelles et IPSAS 46 sur l'évaluation – étaient entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM appliquera la norme IPSAS 43 dans ses états financiers de 2025 et est en train d'évaluer la pertinence des normes IPSAS 44, 45 et 46 pour ses rapports financiers. Il prévoit d'adopter deux autres normes – IPSAS 47 sur les produits assortis ou non d'obligations de prestation, et IPSAS 48 sur les charges de transfert – lorsqu'elles entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2026.
11. En 2024, les produits des contributions ont augmenté de 18 pour cent, totalisant 9,8 milliards de dollars, principalement grâce aux contributions accrues de plusieurs grands donateurs reçues au dernier trimestre de l'année. Si l'on y ajoute une diminution de 17 pour cent des charges et de 37 pour cent des autres produits, la hausse du montant total des produits s'établit à 14 pour cent et se traduit par un excédent de 1,3 milliard de dollars au 31 décembre. Le Comité a été informé que pour 2025, les produits des contributions devraient nettement fléchir pour s'établir à 6,4 milliards de dollars, ce qui mettait en évidence la nécessité pour le PAM de procéder à une réorganisation et d'obtenir des gains d'efficacité.

**Modalités de financement novatrices**

12. Le Comité a félicité le PAM d'avoir élaboré une stratégie relative aux modalités de financement novatrices et a souligné qu'il était essentiel de disposer de mécanismes novateurs dans le contexte de financement actuel, question qui devrait d'ailleurs être débattue dans une perspective plus large à l'échelle du système des Nations Unies. Le Comité a conseillé au PAM de définir des priorités pour les mécanismes à l'étude, d'évaluer la taille du marché pour chacun d'entre eux et de relier les mécanismes envisagés aux outils qu'il utilisait déjà dans le cadre de ses programmes. Il a en outre attiré l'attention sur le fait que les dispositifs de financement novateurs pouvaient s'accompagner d'une responsabilité et de risques accrus pour le PAM.

**Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle**

13. Le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle a fait le point à l'intention du Comité sur ses plans de travail, son budget, ses effectifs, ses constatations, la mise en œuvre des recommandations en suspens, sa charge de travail et l'examen externe de la fonction d'enquête du PAM.
14. Afin que le PAM puisse mieux tirer profit des observations faites par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle et tenir compte lors de la restructuration interne des recommandations formulées par celui-ci, le Comité a encouragé le Bureau de l'Inspecteur général à s'efforcer de participer aux groupes de travail et comités internes dans lesquels sa contribution pourrait être utile à la prise de décisions en matière de contrôle et d'obligation de rendre compte.

**Audit interne**

15. Le Bureau de l'audit interne a presque totalement mis en œuvre son programme de travail approuvé pour 2024. Le Comité a noté que, pour la première fois, le nombre de mesures issues de l'audit interne en suspens depuis longtemps et accusant du retard à la fin de l'année avait diminué, du fait principalement de l'attention accrue accordée par la direction à leur application et de la création d'une équipe spéciale chargée d'appuyer cet effort. Le Comité, qui continuerait de suivre ces travaux, a recommandé que les mesures devenues sans objet soient supprimées des systèmes de suivi et de communication d'informations et que, lors de la formulation des recommandations, les services de contrôle tiennent compte de la capacité des bureaux de pays et des bureaux régionaux de les mettre en œuvre.
16. Félicitant le Bureau de l'audit interne pour le travail qu'il accomplissait en vue de résoudre les problèmes récurrents constatés lors des audits des bureaux de pays, le Comité a exhorté la direction à renforcer l'obligation de rendre compte à cet égard. Conscient que les problèmes récurrents de gestion des partenaires coopérants tenaient en partie aux contextes difficiles dans lesquels opéraient de nombreux bureaux de pays, ainsi qu'à un manque de temps et de ressources, le Comité a conseillé au Bureau de l'audit interne de faire une distinction dans ses rapports entre les problèmes survenant dans un contexte de fragilité et ceux rencontrés dans un contexte opérationnel plus classique. Il a également souscrit à la proposition du Bureau de l'audit interne de recourir à des contrats de mission pour les directeurs de pays et d'inclure la gestion des partenaires coopérants dans l'évaluation de la performance des directeurs de pays.

17. Parmi les observations adressées au Bureau de l'audit interne pendant la période considérée, le Comité a souligné qu'il importait de sensibiliser les États membres et les donateurs au fait que des investissements s'imposaient pour régler nombre des problèmes mis en évidence par les audits internes, et d'inciter les gouvernements, les donateurs et les autres partenaires à accepter et à partager les risques inévitables auxquels est exposé le PAM dans son environnement opérationnel. Relevant que le Bureau de l'audit interne n'avait délivré aucune appréciation "Insatisfaisant" dans ses rapports, le Comité a proposé que l'appréciation "Améliorations importantes requises" soit considérée comme n'étant pas une appréciation satisfaisante.

### **Enquêtes**

18. Le Comité a salué l'approche stratégique retenue par le Bureau des inspections et des enquêtes dans son travail ainsi que l'attention qu'il accordait aux dossiers présentant le plus grand risque pour le PAM, faisant observer que le bureau disposait d'un système efficace lui permettant de traiter les nouveaux cas et de faire suivre ceux pouvant être mieux pris en charge par d'autres services du PAM, ce qui accélérât le traitement des dossiers et lui donnait la possibilité d'examiner un grand nombre de nouvelles allégations.
19. La tendance à la hausse du nombre de dossiers d'enquête instruits par le Bureau des inspections et des enquêtes s'était poursuivie et, pour la première fois, le nombre de cas restés en suspens d'un trimestre à l'autre avait diminué, malgré l'augmentation constante du nombre d'allégations reçues. Soulignant combien il importait d'accroître la transparence et de régler rapidement les différends pour réduire le stress des personnes concernées, instaurer la confiance à l'égard du PAM, décourager les comportements répréhensibles et renforcer la culture organisationnelle, le Comité a exhorté le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes à s'entretenir régulièrement avec le Directeur exécutif adjoint et la Chef de Cabinet pour faire le point sur les activités de son bureau et les informer de toute nouvelle tendance en matière d'enquêtes. Il a en outre encouragé le bureau à diffuser plus largement son analyse des tendances nouvelles, notamment auprès du Bureau de la déontologie et de la Sous-Division des relations avec le personnel, selon qu'il convenait.
20. Le Comité a examiné les constatations préliminaires issues de l'évaluation qualitative externe du Bureau des inspections et des enquêtes menée au dernier trimestre de 2024. Cette évaluation n'avait fait ressortir aucun élément problématique concernant le cadre juridique et les instruments du bureau étayant l'indépendance de celui-ci. Elle avait permis de recenser d'importants résultats positifs et donné lieu à des recommandations préconisant de hiérarchiser par ordre de priorité et de simplifier les opérations du bureau afin que celui-ci parvienne à de nouveaux gains d'efficacité et soit en mesure de faire face à l'accroissement de sa charge de travail. Le Bureau des inspections et des enquêtes étudiera ces recommandations et s'emploiera à y donner dûment suite dans le cadre de ses activités et de son plan de travail pour 2025.
21. Le Comité a suggéré que soit menée une analyse des causes profondes de l'augmentation du nombre de cas, tout en notant que cela témoignait du fait que le PAM encourageait l'ouverture. La direction devrait ensuite s'attaquer aux problèmes répertoriés lors de cette analyse.

### **Audit externe**

22. Pendant la période considérée, le Comité a tenu quatre réunions avec la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (*Bundesrechnungshof*), nommée aux fonctions d'Auditeur externe du PAM pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028. Après avoir examiné le plan de travail de l'Auditeur externe, le Comité a fait part de ses observations sur le calendrier et les sujets retenus pour les audits de performance.

23. L'Auditeur externe était en train de terminer sa vérification des états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et, sur la base des travaux qui étaient achevés à la date de la réunion du Comité en mars, il prévoyait d'émettre une opinion sans réserve. L'Auditeur externe a aussi informé le Comité qu'il n'avait détecté lors de ses audits de performance aucun problème significatif susceptible d'avoir un impact sur les états financiers. Le Comité examinera les résultats des audits de performance et les recommandations correspondantes à sa réunion de juillet 2025.
24. Pendant la période considérée, le Comité a pris note des progrès satisfaisants accomplis dans la mise en œuvre des nouvelles recommandations issues de l'audit externe et la clôture de celles en suspens et s'est félicité de la nomination du Directeur financier et du Responsable du contrôle des risques en tant que coordonnateurs chargés de faire le lien avec l'Auditeur externe pour toute question financière ou question de gestion soulevée par ce dernier. Le Comité a demandé à la direction de faire une distinction, dans ses rapports à venir, entre les recommandations dont l'application suivait son cours et celles dont les délais avaient été reportés ou dont la mise en œuvre progressait lentement.

### Évaluation

25. Le Comité a étudié le plan de travail de la fonction d'évaluation, la stratégie institutionnelle et la politique en matière d'évaluation, les constatations formulées, les messages clés qui devaient figurer dans le rapport annuel sur l'évaluation, ainsi que les effets sur la fonction d'évaluation de la réorganisation du PAM et du nouveau cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion.
26. Pendant la période considérée, le Comité s'est concentré sur les incidences que les coupes budgétaires et la réorganisation du PAM ont eues sur la fonction d'évaluation. Il a approuvé les mesures prises par le Bureau de l'évaluation dans un contexte de financement tendu, notamment la décision de réduire de 100 à 70 pour cent la proportion de plans stratégiques de pays (PSP) évalués au cours de leur avant-dernière année de mise en œuvre. Le Comité a appris avec inquiétude que, en raison de ces coupes budgétaires, certains bureaux régionaux ne disposaient pas de la capacité ni des ressources suffisantes pour procéder à des évaluations. Il espérait que la centralisation des budgets prévue dans le cadre de la réorganisation permettrait de remédier à ce problème. Après avoir examiné le système de suivi des coûts de chaque évaluation mis en place par le Bureau de l'évaluation, le Comité s'est dit une nouvelle fois convaincu qu'il appartenait à ce dernier, en tant qu'entité indépendante, de décider du niveau de financement nécessaire pour répondre aux attentes du Conseil d'administration quant à la fonction d'évaluation globale, tout en prenant acte de l'évolution de la situation du PAM sur le plan des ressources.
27. Compte tenu de ses préoccupations concernant les attributions des directeurs régionaux dans la nouvelle structure à deux niveaux du PAM, le Comité a souhaité savoir de quelle façon le Bureau de l'évaluation concevait ce rôle en matière d'évaluation. Il a estimé que la définition donnée par le bureau pourrait servir de modèle pour d'autres fonctions et recommandé qu'elle figure dans le mandat révisé des directeurs régionaux. Le Comité a en outre été informé de la manière dont les bureaux régionaux aideraient les bureaux de pays, qui seraient désormais chargés de mettre en œuvre les recommandations issues des évaluations. Il a conseillé à la Directrice de l'évaluation de maintenir des contacts réguliers avec le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion pour mettre en lumière les questions à traiter dans le cadre du processus de changement et recommandé que celle-ci soit invitée à assister aux réunions du groupe de travail sur la gestion du changement.

28. Le Comité a constaté avec satisfaction que les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour faire ressortir l'utilité de ses travaux, qui éclairaient les débats stratégiques et accroissaient l'efficacité et l'efficacité des opérations du PAM, avaient permis une meilleure exploitation des constatations issues des évaluations et un plus fort ancrage de la culture de l'évaluation dans l'ensemble du PAM. Il a recommandé vivement à la direction de définir des indicateurs de performance clés pour mesurer ces résultats dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du bureau et discuté de quelques pistes, tout en étant conscient de la difficulté de la tâche. Le Comité a examiné les rapports de deux évaluations, l'une centralisée et l'autre décentralisée, qui fournissaient des exemples d'éléments factuels issus de l'évaluation.
29. Après examen des principales constatations issues de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022-2025, le Comité a souligné qu'il importait de s'appuyer sur ces constatations pour élaborer le nouveau plan stratégique et la génération suivante de PSP, en particulier celles relatives à la nécessité de préciser les atouts spécifiques du PAM en matière de renforcement de la résilience, de veiller à ce que le personnel dispose des capacités et des qualifications nécessaires pour répondre à l'évolution des besoins, et d'affiner les hypothèses sur lesquelles reposait l'élaboration des PSP. Le Comité s'est réjoui de savoir que le Bureau de l'évaluation était associé au processus d'examen des programmes mené à l'appui de l'élaboration des PSP.
30. Observant une hausse du nombre de recommandations issues d'évaluations mises en œuvre alors même que la proportion de recommandations dont l'application accusait un retard était restée stable, le Comité a cherché à comprendre pourquoi le nombre de ces dernières restait élevé. Parmi les explications possibles figuraient les délais trop ambitieux fixés par la direction, la nécessité de prendre de multiples mesures pour donner pleinement suite à une recommandation, la réattribution de recommandations à de nouveaux référents à la suite de la réorganisation ainsi que la suppression de recommandations en raison de l'évolution de la situation. La prise en compte, dans les évaluations de la performance des directeurs de pays, de la nécessité de mettre en œuvre en temps utile les recommandations issues d'évaluations devait permettre de réduire le nombre de recommandations dont l'application accusait un retard.
31. Le Comité a été informé que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales avait estimé que la fonction d'évaluation du PAM donnait pleinement satisfaction; que le Corps commun d'inspection (CCI) devait procéder à un examen de la fonction d'évaluation décentralisée en 2025; et qu'un examen par les pairs de la fonction d'évaluation, devant être réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, aurait lieu en 2026.

### **Coordination des services de contrôle**

32. Faisant suite à une recommandation formulée par le CCI dans son dernier rapport en date sur les comités d'audit et de contrôle, le Comité a souligné qu'il était important que les services de contrôle coordonnent leurs travaux pour contribuer à réduire autant que possible la charge que les activités de contrôle imposaient aux bureaux de pays et établir une synergie entre les responsabilités et rôles respectifs des différents services de contrôle. À cet effet, pendant la période considérée, le Comité a continué de s'entretenir longuement avec tous les services concernés afin de comprendre les mécanismes de coordination existants et de dégager des possibilités d'améliorer l'efficacité de la coordination.

33. Le Comité a relevé les progrès accomplis par les services de contrôle du PAM pendant la période considérée pour coordonner leurs travaux: ainsi, le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'évaluation tenaient désormais régulièrement des réunions de planification auxquelles participait l'Auditeur externe, mettaient au point une réponse conjointe aux recommandations issues de l'examen de la gouvernance, donnaient un retour sur le nouveau cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion et synchronisaient leurs cycles de présentation de rapports.
34. Sur les conseils du Comité, le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'évaluation avaient mené une étude conjointe sur les partenaires coopérants en s'appuyant sur la synthèse des évaluations qu'y avait consacrées le Bureau de l'évaluation (présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2024) et les éléments factuels issus d'audits effectués par le Bureau de l'audit interne en 2024 ou avant. Le Comité a accueilli favorablement le rapport conjoint et a appris que la direction en avait fait de même. Il a encouragé les deux bureaux à trouver d'autres sujets d'évaluation conjointe, tout en étant conscient des difficultés que cela comportait, compte tenu de leurs mandats respectifs dont ils devaient s'acquitter et du manque de ressources pour entreprendre de nouveaux travaux.

### **Obligation de rendre compte de l'action menée**

35. Le Comité a félicité la Division de la gestion des risques des progrès constants accomplis concernant le renforcement de la fonction de gestion des risques du PAM et de la rapidité avec laquelle elle avait pris des mesures pour donner suite à ses conseils, notamment en améliorant la diffusion d'informations aux donateurs sur les risques et, plus généralement, la communication sur la gestion des risques et les questions connexes, et en se chargeant du suivi des recommandations issues des évaluations. Le Comité a fait observer que, dans un contexte de déficits de financement et de réorganisation du PAM, la gestion des risques allait prendre une importance croissante.
36. Le Comité a également pris note avec satisfaction des progrès importants réalisés s'agissant de remédier à des problèmes qu'il avait signalés lors de réunions antérieures. Concernant la création d'un cadre d'application du principe de responsabilité et de supervision qu'avait recommandée le CCI, le Comité s'est réjoui de la mise en place du cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion, soulignant qu'une bonne communication était essentielle pour garantir le succès de son déploiement et de sa mise en œuvre, et s'est félicité de la décision d'avancer la présentation de ce cadre au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2025.
37. Tout en notant une diminution du nombre de recommandations en suspens en matière de contrôle à la fin de 2024, le Comité a relevé que des problèmes persistaient concernant la gestion et le contrôle des partenaires coopérants, notamment des partenaires gouvernementaux. Il a recommandé que les vérifications ponctuelles des partenaires coopérants soient externalisées et confiées à des spécialistes locaux, et que la direction élabore un cadre solide destiné à régir les activités du PAM avec les partenaires coopérants gouvernementaux. Le Comité a instamment prié le PAM de persévérer dans ses efforts visant à renforcer la culture de l'obligation de rendre compte.
38. Quant à la réorganisation du PAM, le Comité a insisté sur la nécessité de clarifier le rôle des bureaux régionaux et des directeurs régionaux dans la nouvelle structure, et proposé que la Division de la gestion des risques étudie la meilleure répartition possible des personnes chargées du contrôle des risques à travers le monde. Étant donné le contexte de financement de plus en plus restreint, le Comité continuerait de suivre les effets des coupes budgétaires sur le réseau de chargés du contrôle des risques et sur la capacité de la division de s'acquitter pleinement de son mandat.



39. Le Comité a recommandé que l'indice correspondant au profil de risque des pays, mis au point peu auparavant, soit largement adopté partout au PAM. Il a souligné que la méthode servant à établir cet indice devait être fiable dans tous ses aspects et avoir un caractère prospectif, afin de garantir son adoption généralisée. Le Comité a en outre instamment engagé la Division de la gestion des risques à communiquer aux bureaux de pays davantage d'orientations sur la gestion des risques.
40. Le Comité a formulé d'autres recommandations, préconisant notamment de recouper les données provenant des autoévaluations fournies par les responsables en vue de la déclaration d'assurance de la Directrice exécutive avec les constatations dégagées par les services de contrôle indépendants, et de procéder plus fréquemment à un examen des profils et des indices de risque compte tenu de l'incertitude qui régnait au niveau mondial et sur le plan des financements.

### **Programmes**

41. Lors de ses discussions avec la direction du PAM et des séances d'approfondissement organisées avec la Division des technologies et le Département des partenariats et de l'innovation, le Comité a avancé un certain nombre de propositions concernant les programmes.

### ***Technologies de l'information et cybersécurité***

42. Le Comité a fait le point sur les faits nouveaux et les problèmes concernant les dispositifs de cybersécurité du PAM et d'autres questions liées aux technologies de l'information, parmi lesquelles la mise en place d'une nouvelle architecture organisationnelle, les risques majeurs auxquels est exposé le PAM en matière de cybersécurité, l'éparpillement des systèmes informatiques entre les différents bureaux du PAM, l'élaboration d'outils fondés sur l'intelligence artificielle et d'une stratégie en la matière, ainsi que le calcul des coûts et la budgétisation des services informatiques partagés. Le Comité a encouragé la direction à continuer de travailler sur ces questions, notamment en normalisant les solutions informatiques et en les intégrant dans les plateformes internes, objectif pour lequel un plan d'investissement chiffré était en cours d'élaboration. Le nouveau cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion, en vertu duquel la Division des technologies était désormais responsable de l'achat et de l'utilisation des systèmes informatiques dans l'ensemble du PAM, devrait contribuer à cette démarche.
43. D'autres recommandations ont été formulées, notamment celles d'allouer des fonds suffisants à la cybersécurité, de confier au Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion le pilotage du plan de cybersécurité et d'autres projets informatiques, avec l'appui technique de la Division des technologies, et d'accélérer la mise en œuvre des recommandations issues des audits portant sur les technologies de l'information, notamment sur la gestion des risques en la matière.

### ***Projet d'optimisation et de simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays***

44. Le Comité a été tenu au courant de l'évolution du projet pilote d'optimisation et de simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS), qui prévoyait notamment de regrouper la fonction de transferts de type monétaire et la fonction liée à la chaîne d'approvisionnement, d'inscrire COSMOS dans le cadre du projet BOOST et de la réorganisation, et de renforcer certains éléments de COSMOS.

45. Lors de sa rencontre avec l'équipe du Bureau du PAM en Jordanie, le Comité a discuté des préoccupations exprimées par cette dernière concernant la capacité du Siège de résoudre les problèmes liés aux processus de la chaîne d'approvisionnement et aux accords mondiaux; les coûts élevés et les capacités de l'équipe du Siège en matière de services liés aux transferts de type monétaire; et le risque que les solutions informatiques développées par le Siège ne tiennent pas compte des besoins propres aux opérations menées dans les pays. À la lumière de ces discussions, le Comité a fait part de ses préoccupations concernant le modèle actuel de prestation de services et a recommandé que le prix des services corresponde à leur valeur pour le client.

#### ***Utilisation de services mondiaux partagés***

46. Au cours de la période considérée, le Comité a de nouveau recommandé au PAM d'étudier activement la possibilité de recourir à des services partagés à l'échelle institutionnelle afin de maîtriser les coûts et d'améliorer la prestation de services à tous les niveaux en interne. Sur les conseils du Comité, la direction mettait au point une stratégie institutionnelle et un modèle de financement pour les services partagés et avait commencé à recenser les services utilisés par le PAM et ceux qui pourraient être fournis à partir d'une plateforme unique ou par des partenaires du système des Nations Unies ou du secteur privé. Le Comité examinerait un rapport sur les conclusions de la direction à sa réunion en juillet 2025.
47. Les observations formulées par le Comité portaient notamment sur la nécessité de garantir la coordination entre les niveaux central et décentralisé en instaurant un climat de confiance entre le Siège et les bureaux de pays, sachant qu'il était attendu de ces derniers qu'ils optent pour les solutions les mieux adaptées à leurs besoins à partir d'une palette de services partagés définis par le Siège, ainsi que sur les avantages des services partagés, qui permettent à la fois de respecter les normes internes et de gagner en efficacité.

#### **Déontologie**

48. Le Bureau de la déontologie a fait le point devant le Comité sur ses activités, dont l'adaptation de sa stratégie à la suite du transfert de la fonction de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles au Bureau de la Chef de Cabinet. Le Comité a pris note du fait que le bureau continuerait de collaborer étroitement avec l'unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, cette protection étant inscrite dans le code de conduite et la culture de déontologie en vigueur au PAM.
49. Le Comité a pris note des activités menées par le Bureau de la déontologie pendant la période considérée, notamment dans les domaines de la communication, de la sensibilisation et de la formation; de la mise au point, avec d'autres organismes, d'un outil d'évaluation et de renforcement des capacités des partenaires destiné à être mis à disposition sur le portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies; du partage des données d'expérience et des enseignements tirés avec d'autres entités; de la réalisation du programme de déclaration financière; et de l'actualisation de la charte du bureau et de la politique de protection des personnes qui dénoncent des manquements.
50. À sa réunion de mars, le Comité a examiné les principaux éléments devant figurer dans le rapport du Bureau de la déontologie et encouragé ce dernier à poursuivre sa collaboration avec le Bureau des inspections et des enquêtes.

## **Questions relatives aux ressources humaines**

### ***Planification des effectifs et de la relève***

51. À sa réunion de décembre, le Comité a reçu des informations sur la planification de la relève au PAM, l'accent étant mis sur l'élaboration par la Division des ressources humaines d'une méthode visant à raccourcir le processus de réaffectation du personnel et à en renforcer l'utilité pour les personnes et le PAM. Le Comité a approuvé l'approche adoptée, mais mis en garde contre la difficulté qu'il y aurait à vérifier que les membres du personnel possédaient les compétences requises pour les postes qui leur étaient attribués.
52. Lors de cette même réunion, le Comité s'est félicité du travail de planification des effectifs accompli par le PAM, prenant note de la nécessité de doter la Division des ressources humaines de moyens supplémentaires pour qu'elle puisse répondre à la demande en matière de services de planification des effectifs. Le Comité a souligné que veiller à ce que les bureaux de pays puissent compter sur des personnes qualifiées, dotées des compétences requises et capables de communiquer avec les donateurs pourrait aussi aider à obtenir des financements au niveau des pays.

## **Réorganisation du PAM et projet global relatif aux assurances à donner**

### ***Réorganisation et gestion du changement au PAM***

53. Durant la période considérée, le Comité a été tenu au courant de la réorganisation de la structure interne et de ce qui était fait pour en gérer les effets sur le PAM et son personnel.
54. Le Comité a entériné le recentrage sur les pays et l'approche logique adoptée pour la réorganisation et la stratégie de gestion du changement, ainsi que la décision de passer d'une structure organisationnelle à trois niveaux à une structure à deux niveaux dotée d'un Siège mondial unique, regroupant le Siège lui-même et les bureaux régionaux, qui apporte un appui aux bureaux de pays. Il a pris note du nouveau cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion et de l'actualisation du calendrier, désormais plus réaliste, qui devait permettre de disposer de suffisamment de temps pour concevoir et mettre en œuvre les changements nécessaires.
55. Le Comité a conseillé à la direction de définir plus clairement les fonctions des directeurs régionaux, eu égard notamment au fait qu'ils n'exerçaient plus ni contrôle ni pouvoir décisionnel sur les bureaux de pays, mais qu'ils restaient chargés de veiller à ce que ces bureaux reçoivent l'appui nécessaire de la part du Siège. D'autres recommandations ont été formulées, visant notamment à faire en sorte que les directeurs de pays disposent des compétences et des capacités requises pour assumer leurs nouvelles responsabilités, et que le Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale soit en mesure de traiter le volume important d'informations communiquées par les bureaux de pays; à prévoir un contrat d'application du principe de responsabilité dans le mandat des hauts responsables, qui définisse leurs attributions respectives; et à se préparer pour s'adapter à l'évolution de la situation, notamment en procédant à de nouvelles réductions d'effectifs, compte tenu des perspectives actuelles de financement.
56. Le Comité a formulé d'autres observations, et notamment recommandé que la direction du PAM gère les attentes; communique avec le personnel en faisant preuve de tact en cas de nouvelles réductions d'effectifs; veille à communiquer clairement et régulièrement en interne et, dans la mesure du possible, informe le personnel une fois la phase de réduction terminée; invite l'Inspectrice générale et la Directrice de l'évaluation à assister aux réunions de la direction sur le projet global relatif aux assurances à donner et la réorganisation; et prête attention aux préoccupations et aux avis des bureaux de pays et d'autres personnes expérimentées qui connaissent bien le PAM.

**Projet global relatif aux assurances à donner**

57. Le Comité a félicité le PAM pour les progrès accomplis dans le renforcement des dispositifs en matière d'assurances à donner et insisté sur l'importance d'étudier d'autres solutions, comme celle de renoncer à certains projets, lorsque fournir des assurances devenait trop onéreux. Il a salué la pratique consistant à informer les donateurs des risques associés aux opérations du PAM et de toute évolution de ces risques, et convenu que la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes devrait piloter la mise en œuvre du projet au niveau des pays après le départ du consultant qui avait été chargé de le mettre sur pied.
58. Lors des débats menés, le Comité a recommandé que la direction revoie le calendrier d'exécution du projet et l'ajuste si nécessaire; renforce la communication sur le projet, notamment en ce qui concerne les modalités utilisées par le PAM pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre; et intègre l'exécution du projet dans l'évaluation de la performance des responsables. Le Comité a en outre souligné qu'il importait de veiller à la cohérence entre la réorganisation et le projet global relatif aux assurances à donner.
59. Le Comité a recommandé de reporter à un stade ultérieur de la mise en œuvre la réalisation de tout audit ou de toute évaluation supplémentaire du projet global relatif aux assurances à donner ou du processus de réorganisation. Le Bureau de l'audit interne avait déjà procédé à une évaluation intermédiaire de ce projet et communiqué ses conclusions au Comité. Ce dernier avait par ailleurs conseillé à la direction de procéder à une double vérification des résultats des autoévaluations des bureaux de pays portant sur la mise en œuvre du projet, en exploitant les conclusions des travaux des services de contrôle indépendants.

**Visite du Comité consultatif de contrôle indépendant au Bureau du PAM en Jordanie**

60. Le Comité a tenu sa 168<sup>e</sup> réunion au Bureau du PAM en Jordanie du 9 au 13 septembre 2024. Il s'est entretenu avec le personnel du bureau de pays et du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, des représentants du Gouvernement jordanien, des bénéficiaires du PAM, la Coordinatrice résidente des Nations Unies et des représentants d'autres organismes des Nations Unies partenaires, et s'est rendu sur le terrain pour visiter le site des opérations du PAM dans le camp de réfugiés de Zaatar. Le Comité a grandement apprécié l'occasion qui lui était offerte d'observer directement les activités que le PAM y menait et de mieux comprendre les risques inhérents aux dites activités. Les principaux points à retenir de cette visite sont les suivants:
  - *Gestion des risques*: le Comité s'est dit impressionné par l'efficacité des procédures de gestion des risques mises en place par le bureau de pays et a rappelé l'importance de coopérer avec les collègues opérant dans la bande de Gaza afin de déterminer quels risques majeurs pesaient sur l'acheminement de l'assistance dans ce territoire.
  - *Recommandations d'audit*: le Comité a conseillé au bureau de pays, au sujet d'une recommandation d'audit en suspens examinée avec lui, de signaler au bureau régional et au Siège qu'il n'était pas en mesure d'y donner suite.
  - *Pénuries de financement*: le Comité a conseillé au bureau de pays de procéder à toute nouvelle réduction des opérations avec la plus grande prudence, en gérant dûment les risques et en s'appuyant sur les données fiables disponibles concernant les bénéficiaires.

- *Réorganisation du PAM et projet global relatif aux assurances à donner*: le Comité a insisté sur l'importance d'une plus grande ouverture et d'une meilleure collaboration entre le bureau de pays et le Siège afin de trouver plus facilement le bon équilibre entre, d'une part, l'application stricte de processus normalisés et centralisés et, d'autre part, la flexibilité requise pour s'adapter aux circonstances locales.
61. Le Comité a salué le personnel du bureau de pays qui a su prendre à bras le corps les problèmes rencontrés dans un contexte des plus difficiles et félicité le bureau de pays pour ses solides relations avec le Gouvernement jordanien et les partenaires des Nations Unies.

## ANNEXE I

### Mandat du Comité consultatif de contrôle indépendant

1. Le mandat du Comité consultatif de contrôle indépendant a été adopté par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2011, puis révisé en 2017, 2018 et 2021. Le [mandat](#) et le [règlement intérieur du Comité](#) sont disponibles dans leur intégralité sur la [page Web du Comité](#).
2. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, le Comité était chargé de donner des avis au Conseil et à la Directrice exécutive dans les domaines suivants:
  - audit interne;
  - gestion des risques et contrôles internes;
  - états financiers;
  - comptabilité;
  - audit externe;
  - valeurs et déontologie;
  - évaluations;
  - allégations d'irrégularités.

### Composition du Comité consultatif de contrôle indépendant

3. La composition du Comité correspond à l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil. On trouvera ci-après la liste des membres du Comité pour la période allant d'avril 2024 à mars 2025 ainsi que le relevé des présences aux réunions officielles du Comité.

#### COMPOSITION DU COMITÉ CONSULTATIF DE CONTRÔLE INDÉPENDANT ET MEMBRES PRÉSENTS AUX RÉUNIONS DE L'ANNÉE 2024/25

Membre	Réunions tenues en 2024/25				Durée du mandat
	Juillet 2024	Septembre 2024	Décembre 2024	Mars 2025	
<b>M. Robert Samels (Canada)</b> <b>Président (jusqu'en février 2025)</b>	Présent	Présent	Présent	-	Du 1 <sup>er</sup> mars 2019 au 28 février 2022; prolongé jusqu'au 28 février 2025
<b>M. Veerathai Santiprabhob (Thaïlande)</b> <b>Président (depuis mars 2025)</b>	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024; prolongé jusqu'au 14 novembre 2027
<b>Mme Laura Born (États-Unis d'Amérique)</b>	-	-	-	Présente	Du 1 <sup>er</sup> mars 2025 au 29 février 2028
<b>Mme Margaret Dezse (Hongrie)</b>	Présente	Présente	Présente	Présente	Du 30 juillet 2023 au 29 juillet 2026
<b>M. Darshak Shah (Kenya)</b>	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024; prolongé jusqu'au 14 novembre 2027
<b>Mme Bettina Tucci Bartsiotas (Uruguay)</b>	Présente	Présente	Présente	Présente	Du 15 novembre 2022 au 14 novembre 2025

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

CCI	Corps commun d'inspection
COSMOS	Projet d'optimisation et de simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
PSP	plan stratégique de pays