

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 6–10 juin 2011**

# RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2011/6-E/1**  
3 mai 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL



Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le fonctionnaire du PAM mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Inspecteur général et Directeur, M. S. Sharma tél.: 066513-2700  
OS\*:

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

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

## RÉSUMÉ

Conformément au paragraphe 2) b) viii) de l'Article VI du Statut du PAM, l'Inspecteur général présente au Conseil d'administration, pour examen, son dixième rapport annuel, couvrant la période qui va de janvier à décembre 2010. Il donne une vue d'ensemble des activités réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, sous la direction de l'Inspecteur général. Le document décrit la stratégie d'ensemble du Bureau, les normes qu'il applique, les ressources dont il dispose, ses activités et son cadre d'assurance de qualité; il illustre aussi les assurances fournies à la Directrice exécutive et résume les conclusions et recommandations émises en 2010.

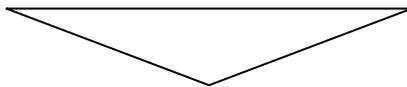
Sur la base des activités annuelles réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, l'Inspecteur général exprime une opinion concernant les contrôles internes, la gouvernance et les processus de gestion des risques du PAM, en précisant si ceux-ci donnent une assurance raisonnable que les objectifs du Programme pourront être réalisés. Les audits de 2010 couvraient 44 pour cent des risques du PAM, estimés par voie de vérification.

Comme les années précédentes, les activités de contrôle exécutées et décrites dans les rapports en 2010 n'ont révélé aucune lacune importante dans les contrôles internes, la gouvernance et les processus de gestion des risques, qui aurait pu nuire à la réalisation des objectifs. En conséquence, la conclusion tirée, sur la base des activités de contrôle effectuées, est qu'il existe un cadre suffisant de contrôles de base pour atteindre les objectifs, même si ce cadre pourrait être renforcé.

Les audits internes réalisés au Siège et dans les bureaux extérieurs ont relevé des éléments positifs, comme l'attention accrue portée par les gestionnaires, en 2010, aux recommandations des audits internes, le regain d'intérêt pour la gestion du risque à l'échelle de tout le Programme, la meilleure perception des risques inhérents aux opérations réalisées dans des conditions difficiles, l'amélioration de la gouvernance des technologies de l'information et le maintien de la méthode de clôture complète des états financiers intermédiaires.

Parmi les carences les plus dangereuses, on peut citer la faiblesse des contrôles internes portant sur les mesures prises dans le cadre de situations d'urgence de grande ampleur mobilisant toute l'organisation et les procédures inadéquates de formation aux interventions d'urgence et d'information du personnel. Les audits ont relevé des incertitudes quant aux décisions à prendre face à la réduction des ressources, ce qui met en lumière l'absence d'une stratégie d'ensemble qui assurerait la mise en place de plans de réserve lors de l'approbation d'un programme.

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport de l'Inspecteur général" (WFP/EB.A/2011/6-E/1).

---

\* 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.

---

## INTRODUCTION

1. Le Bureau de l'Inspecteur général a été créé en 1994 et le Conseil d'administration a été saisi de son premier rapport en 1996. Conformément aux modifications apportées au Statut du PAM, les rapports de l'Inspecteur général sont présentés tous les ans au Conseil; le présent rapport, couvrant l'année 2010, est le dixième rapport soumis par l'Inspecteur général.
2. Le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle (OS) remplit ses fonctions d'audit sous la direction de l'Inspecteur général, conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes; ses fonctions d'enquête sont réalisées conformément aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquêtes.
3. Le présent rapport comprend quatre sections : i) objectifs et fonctions d'OS; ii) assurances données pour 2010; iii) vue d'ensemble des activités de contrôle des audits, des inspections, des enquêtes et d'autres services consultatifs, y compris les observations correspondantes; et iv) activités prévues pour 2011.

---

## CONTEXTE

### Objectifs et stratégies

4. À l'appui des objectifs stratégiques du PAM, OS assure des services indépendants de contrôle et donne des assurances à la Directrice exécutive quant à la bonne gouvernance et à la gestion responsable du Programme.

### Fonctions

5. OS donne des assurances à la Directrice exécutive en ce qui concerne la gouvernance, les grandes orientations, les risques, les ressources, les questions opérationnelles et la gestion responsable dans le cadre de ses services indépendants et objectifs de contrôle. Il facilite également l'adoption et l'application de pratiques optimales des Nations Unies ou du secteur privé, pour permettre aux gestionnaires de donner des assurances à la Directrice exécutive concernant leur travail.
6. OS assure un contrôle interne indépendant, au moyen d'audits, d'inspections, d'enquêtes et d'autres services consultatifs, afin d'optimiser le fonctionnement du PAM. Il fait directement rapport à la Directrice exécutive et fournit des informations au Conseil, dans le rapport annuel de l'Inspecteur général.
7. La direction du PAM est tenue de mettre en place des contrôles internes, des méthodes de gouvernance et des processus de gestion des risques qui soient efficaces, de façon à garantir la réalisation des objectifs du Programme. OS fournit des avis à la Directrice exécutive sur l'adéquation et l'efficacité de ces processus.

### Allocation des ressources et dotation en personnel

8. Les crédits budgétaires alloués à OS sont passés de 11,6 millions de dollars É.-U. en 2008–2009 à 13,8 millions de dollars en 2010–2011, dont 5,8 millions dépensés en 2010 (42 pour cent), comme indiqué au tableau 1.

<b>TABLEAU 1: BUDGET D'OS</b> <i>(en milliers de dollars)</i>			
	<b>2006–2007</b>	<b>2008–2009</b>	<b>2010–2011</b>
Crédits budgétaires	9 109	11 652	13 848
Dépenses effectives	9 706	9 598	5 816*

\* Dépenses effectives de 2010 seulement

9. Les effectifs sont passés de 31 postes en 2009 à 33 en 2010, principalement pour des inspections, grâce à un financement du budget administratif et d'appui aux programmes, approuvé en faveur du Bureau.

<b>TABLEAU 2: DOTATION EN PERSONNEL D'OS</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Administrateurs	20	20	23	25
Services généraux	10	8	8	8
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

10. Même si deux nouveaux postes ont été créés en 2010, les vacances de postes et la rotation du personnel ont obligé le Bureau à recruter huit nouveaux fonctionnaires en 2010, y compris le Directeur du Bureau de l'audit interne, en février, et le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes, en octobre. Deux administrateurs ont quitté le Bureau. Deux des nouveaux postes ont été pourvus par réaffectation de fonctionnaires du PAM provenant d'autres unités; six nouveaux fonctionnaires ont été recrutés hors du PAM. À la fin de 2010, il restait à pourvoir deux postes d'administrateur et un poste d'agent des services généraux.
11. En outre, trois administrateurs et un agent des services généraux ont été recrutés, à l'aide des crédits supplémentaires alloués au Bureau, pour appliquer la réforme de l'administration de la justice au sein du système des Nations Unies.

### **Coordination, liaison et communication**

12. OS cherche à identifier les tendances émergentes, à mettre au point des méthodes novatrices, à encourager la gestion responsable et à faciliter le transfert de connaissances, en réalisant les activités ci-après.
13. Le Bureau communique avec toutes les divisions pertinentes du Siège. Le Bureau des inspections et des enquêtes collabore notamment avec le Médiateur, la Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie et le Bureau juridique. Le Bureau de l'audit interne collabore notamment avec: i) le Bureau de l'évaluation, en communiquant son plan de travail et les résultats de ses travaux; ii) La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle, en lui communiquant des informations sur les risques et le suivi des recommandations; iii) le Commissaire aux comptes, en lui soumettant sa stratégie d'audit, son plan de travail et ses rapports d'audit interne.
14. Des réunions ont lieu régulièrement avec le Comité d'audit, au cours desquelles OS présente son plan de travail annuel, ses rapports trimestriels et ses rapports d'audit interne.

15. Parmi les autres réunions auxquelles a assisté OS, on peut citer celles des Représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, celles de la Conférence des enquêteurs internationaux des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales et la première session conjointe des services de contrôle interne des organismes ayant leur siège à Rome, dont le but était de mettre en commun les points de vue et les méthodes et d'examiner les possibilités de coopération; OS a également assuré une formation à l'audit des technologies de l'information (TI), à l'intention de vérificateurs provenant d'autres organismes des Nations Unies.
16. L'Inspecteur général participe, en qualité d'observateur, aux réunions du Comité des placements, du Comité du personnel, du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion, du Comité des produits, des transports et des assurances, et du Comité des politiques; il participe aux réunions du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de l'Organisation des Nations Unies.

---

## ASSURANCE

17. La stratégie d'assurance et le plan de travail d'OS adoptent le principe de la vérification en fonction des risques. Il s'agit d'obtenir des assurances, dans le cadre des activités d'audit effectuées, concernant les processus principaux et auxiliaires mis en place pour gérer les risques et réaliser les objectifs du PAM. Étant donné que le PAM est une organisation mondiale décentralisée, il faut, pour obtenir une assurance fiable dans le cadre d'un audit, évaluer les risques relatifs aux processus utilisés par chaque entité de l'organisation, dans le monde entier. OS s'emploie alors à classer et à sélectionner les entités, ainsi que les processus à vérifier au sein de chacune d'elles, et il identifie le pourcentage des risques à évaluer dans le cadre de l'audit pour pouvoir fournir l'assurance générale requise. Le plan de travail annuel d'OS doit couvrir une gamme suffisamment large de modes opératoires de base du PAM pour qu'il puisse donner un avis à la Directrice exécutive, en précisant si les contrôles internes, les méthodes de gouvernance et les processus de gestion des risques offrent une assurance raisonnable, pour ce qui est de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.
18. En 2010, une nouvelle méthode d'évaluation des risques a été introduite afin de déterminer l'étendue des activités d'audit pour 2011. Les risques identifiés dans le cadre de la gestion des risques institutionnels sont examinés lors de l'évaluation des risques par l'audit et des assurances, données dans le cadre des audits réalisés, sont transmises, en retour, pour être utilisées dans la gestion des risques institutionnels. Les différents audits évaluent le degré de mise en application de la gestion des risques institutionnels et dès que la mise en application sera complète, OS donnera une assurance indépendante sur le bien-fondé des processus de gestion des risques, l'efficacité et l'efficience des mesures correctives et des activités de contrôle correspondantes, ainsi que sur l'exhaustivité et la précision des rapports établis pour la gestion des risques.
19. À long terme, OS entend prévoir et exécuter un nombre suffisant d'activités de contrôle pour arriver à une opinion générale donnant une assurance quant au bien-fondé et à l'efficacité des contrôles internes, des méthodes de gouvernance et des processus de gestion des risques, au regard des objectifs poursuivis par le PAM. En attendant d'atteindre cet objectif, OS utilisera une autre méthode pour donner ses assurances.

20. Si on les analyse sur la base de la nouvelle méthode d'évaluation des risques utilisée dans le plan de travail interne de 2011, les activités d'audit réalisées en 2010 ont couvert 44 pour cent des risques du PAM, tels qu'ils ont été évalués par voie de vérification, et ont permis de donner l'assurance suivante:

Comme les années précédentes, les activités de contrôle exécutées et décrites dans des rapports en 2010 n'ont révélé aucune lacune importante dans les contrôles internes, la gouvernance et les processus de gestion des risques, qui aurait pu nuire à la réalisation des objectifs. En conséquence, la conclusion tirée, sur la base des activités de contrôle effectuées, est qu'il existe un cadre suffisant de contrôles de base pour atteindre les objectifs, même si ce cadre pourrait être renforcé.

21. En 2010, il n'y a eu aucune interférence de la part de la Direction, dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, ni dans la mise à disposition des ressources ou dans d'autres questions affectant l'indépendance des activités de contrôle ou des avis d'assurance.

## VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE ET DE LEURS OBSERVATIONS

### Résumé des principales activités

22. Le tableau 3 présente les activités de contrôle entreprises au cours des trois dernières années. L'annexe I indique les missions d'audit effectuées et les rapports d'audit publiés en 2010, avec un niveau de risque pour chaque audit.

Année	Audit interne				Enquêtes		Inspections
	Nombre de rapports publiés	Nombre de missions d'audit achevées	Études sur documents	Services consultatifs	Nombre de cas enregistrés	Nombre de cas achevés (au 31.12.10)	Nombre de cas
2008 <sup>1</sup>	45	27	9	55	49	41	1
2009	20	22	0	36	64	60	1
2010	31 <sup>2</sup>	24	0	22	89	55	2

<sup>1</sup> Le nombre de rapports publiés était beaucoup plus élevé en 2008, en raison des efforts faits pour résorber le travail accumulé.

<sup>2</sup> Y compris un rapport d'évaluation des risques avant audit.

23. Outre les audits internes, les enquêtes et les inspections, OS a reçu des demandes de services consultatifs. Leur importance ont fortement varié en 2010, mais, en général, il s'agissait de fournir des conseils sur de nouvelles politiques et directives, et les relations avec d'autres organismes des Nations Unies ou avec des donateurs. On peut citer, parmi les principaux services consultatifs: i) avis sur des visites de vérification par des tiers, impliquant le Bureau sur la reddition de comptes (Government Accountability Office) du Gouvernement des États-Unis et la Cour des Comptes européenne; ii) examen des modifications proposées au Manuel des transports; iii) aide lors du processus de sélection du Commissaire aux comptes; iv) examen des projets de circulaire de la Directrice exécutive sur des questions comme le Comité des placements, les paiements à titre gracieux et le Comité de pilotage sur le système d'information de gestion.

### **Bureau de l'Inspecteur général**

24. En 2010, OS a mené des activités pour améliorer la transparence au PAM ; il a en particulier élaboré la politique de communication des rapports d'audit interne aux États membres et la politique de lutte contre la fraude et la corruption, qui ont été toutes deux approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2010.

25. La politique de communication des rapports d'audit interne précise dans quelles conditions la Directrice exécutive mettra les rapports d'audit interne, une fois publiés sous leur forme définitive, à la disposition des représentants permanents accrédités auprès des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome. Cette politique s'applique aux rapports publiés après l'approbation du Conseil d'administration. Aucune demande de rapport d'audit interne n'a été reçue en 2010.

### **Audit interne**

26. Le plan de travail du Bureau de l'audit interne pour 2010 était fondé sur une évaluation des risques effectuée en 2009; le Bureau a achevé 78 pour cent des travaux prévus. Les audits internes ont été réalisés conformément aux normes internationales sur la pratique professionnelle de l'audit interne.

27. Le plan de travail prévoyait de couvrir 59 pour cent des risques du PAM, selon la méthode d'évaluation des risques utilisée dans le plan de travail d'audit interne de 2011. En 2010, les audits ont couvert 44 pour cent des risques évalués. Les résultats d'audit publiés en 2010 donnaient des notes insatisfaisantes pour 22 pour cent des risques évalués par un audit.

28. S'agissant des processus, le Bureau d'audit interne a défini neuf domaines, qui couvrent l'ensemble des modes opératoires du PAM. Le Bureau a publié 30 rapports d'audit interne à ce sujet, couvrant des activités réalisées dans 21 pays et au Siège. Le tableau 4 indique le nombre de processus couverts en 2010, par rapport à 2009, avec indication du niveau de risque, par processus.

<b>TABLEAU 4: AUDIT DE PROCESSUS ET NIVEAU MOYEN DE RISQUE</b>				
<b>Domaines</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>Nombre d'audits sur le domaine</b>	<b>Niveau moyen de risque<sup>1</sup></b>	<b>Nombre d'audits sur le domaine</b>	<b>Niveau moyen de risque<sup>1</sup></b>
Gouvernance	10	1,7	17	2,2
Gestion des risques	8	1,8	14	1,7
Gestion et informations financières	15	2,1	23	1,8
Gestion des opérations et des programmes	9	2,3	24	2,0
Services d'appui	9	1,7	16	2,1
Relations extérieures	2	3,0	3	2,3
Applications/ réseaux de TI	4	1,7	5	2,4
Infrastructure de TI			4	2,0
Projets de TI			2	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>		<b>108</b>	

<sup>1</sup> faible risque = 1, risque modéré = 2, risque élevé = 3.

29. Les résultats d'audit de 2010 indiquent une baisse des risques dans les domaines de la gestion et de l'information financières, de la gestion des opérations et des programmes et des relations extérieures. Les raisons de cette baisse tiennent principalement au fait que les audits de 2010 se sont concentrés sur les causes sous-jacentes des lacunes relevées dans ces domaines, qui ont abouti à des recommandations visant d'autres processus. Compte tenu de cette approche, les résultats d'audits de 2010 ont révélé une croissance des risques dans les domaines de la gouvernance, des services d'appui et des TI ce qui a eu pour effet de mettre sous les projecteurs les améliorations à apporter à la gouvernance et à d'autres secteurs, comme conditions préalables pour permettre l'amélioration des transactions et des opérations. Les lacunes spécifiques sont expliquées ci-dessous.
30. Chaque audit est noté selon les notations harmonisées d'audit du système des Nations Unies. Les notations de 2010 sont présentées au tableau 5, qui indique le nombre de rapports d'audit publiés, pour chaque notation, et le pourcentage total des risques couverts par ces audits.

<b>TABLEAU 5: RÉSULTATS DES NOTATIONS D'AUDIT DE 2010</b>			
<b>Notation</b>	<b>Définition</b>	<b>Nombre de rapports publiés</b>	<b>% des risques couverts</b>
Satisfaisant	Les contrôles internes, les méthodes de gouvernance, et les processus de gestion des risques sont bien en place et fonctionnent de manière satisfaisante. Aucun problème susceptible de gêner sensiblement la réalisation des objectifs de l'entité à l'étude n'a été identifié.	8	4
Partiellement satisfaisant	Les contrôles internes, les méthodes de gouvernance, et les processus de gestion des risques sont généralement en place et fonctionnent, mais des améliorations sont nécessaires. Un ou plusieurs problèmes susceptibles de gêner sensiblement la réalisation des objectifs de l'entité à l'étude ont été identifiés.	18	18
Insatisfaisant	Les contrôles internes, les méthodes de gouvernance, et les processus de gestion des risques ne sont pas en place, ou ne fonctionnent pas bien. Les problèmes identifiés sont tels qu'ils risqueraient de compromettre gravement la réalisation des objectifs de l'entité à l'étude.	4	22
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>44</b>

31. Les quatre rapports d'audit qui ont attribué une note insatisfaisante, et qui représentent 22 pour cent des risques évalués, concernaient la Somalie et le Soudan (audits réalisés en 2009 et publiés en 2010), l'Afghanistan et le Burundi. Les rapports qui ont donné une note partiellement satisfaisante concernaient le Bangladesh, Haïti, l'Ouganda et le Tchad, où l'audit a été effectué en 2009 et publié en 2010. Ce résultat n'est nullement surprenant dans la mesure où les activités d'audit se concentrent sur les régions jugées à haut risque. Les résultats des audits de 2010 montrent qu'il pourrait être difficile de donner une assurance raisonnable dans les situations d'urgence mobilisant tout le Programme et dans le cas d'opérations vastes et complexes. L'annexe I donne la liste des audits et des rapports d'audit, avec leur notation.
32. Chaque observation et recommandation d'audit est notée selon la méthode d'évaluation des risques. On trouvera, au tableau 6, le nombre de recommandations d'audit émises en 2010, avec indication du niveau de risque.

<b>TABLEAU 6: NOMBRE DE RECOMMANDATIONS D'AUDIT ÉMISES EN 2010</b>		
<b>Niveau de risque</b>	<b>Définition</b>	<b>Nombre de recommandations</b>
Faible risque	Problèmes ou secteurs qui pourraient améliorer les contrôles internes, si des mesures correctives sont apportées. Les recommandations formulées préconisent des pratiques optimales, par opposition à des pratiques lacunaires qui empêchent la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse des systèmes ou des opérations.	Les problèmes présentant un faible risque sont portés à l'attention de la Direction, mais ne figurent pas dans les rapports.
Risque modéré	Problèmes ou secteurs liés à des questions qui ont un effet important sur les contrôles, sans nécessairement exiger une action immédiate. Les questions observées peuvent empêcher la réalisation d'un objectif opérationnel ou laisser un risque intact, qui aura un impact sur les objectifs de l'unité en question.	220
Risque élevé	Problèmes ou secteurs liés à des questions importantes, jouant un rôle déterminant dans le système de contrôle interne. Les questions observées peuvent empêcher la réalisation d'un objectif du Programme ou laisser un risque intact, qui aura un impact élevé sur les objectifs du PAM.	27
<b>TOTAL</b>		<b>247</b>

33. Les rapports d'audit publiés en 2010 contenaient 27 recommandations visant à remédier à des lacunes présentant des risques élevés, qui ont toutes été acceptées par la direction; 9 d'entre elles ont déjà été mises en œuvre et 18 sont en cours d'exécution.

### Points forts et points faibles

34. L'audit interne a noté les points forts et points faibles ci-après dans les contrôles internes, les méthodes de gouvernance et les processus de gestion des risques du PAM.

#### ⇒ Gouvernance

35. La gouvernance a été examinée dans le cadre de 17 audits réalisés au Siège et dans les bureaux extérieurs : les processus examinés dans ce domaine ont trait à la gouvernance de l'ensemble du Programme, à la gestion des relations au sein du système des Nations Unies et des partenariats et à la gestion des résultats et l'obligation redditionnelle.
36. **Points forts.** Les principaux points forts relevés comprennent l'attention accrue portée par la Direction aux recommandations d'audit interne en 2010, ainsi que la mise en place du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion.
37. **Points faibles.** Des points faibles ont été observés, dans les contrôles internes portant sur les mesures prises dans le cadre de situations d'urgence mobilisant l'ensemble du Programme, ainsi que dans les procédures d'information et de formation aux interventions d'urgence, dans un pays. Les audits réalisés dans trois pays ont noté des incertitudes quant aux décisions à prendre face à la réduction des ressources, ce qui mettait en évidence l'absence d'une stratégie du PAM visant à mettre en place des plans de réserve au moment de l'approbation des projets.

⇒ *Gestion des risques*

38. Les processus suivis pour identifier, hiérarchiser, gérer et contrôler les risques, et faire rapport à ce sujet, ont été examinés dans le cadre de 14 audits effectués au Siège et dans des bureaux extérieurs.
39. **Points forts.** Parmi les principaux points forts observés, on peut citer le regain d'intérêt de la direction pour la mise en application du système de gestion des risques institutionnels, ainsi que la reconnaissance des risques inhérents aux opérations effectuées dans des conditions difficiles.
40. **Points faibles.** Le principal point faible était que la gestion des risques institutionnels n'était pas pleinement mise en application dans tous les bureaux extérieurs et toutes les unités du Siège du PAM.

⇒ *Gestion financière*

41. Les processus liés à la comptabilité et à l'information financière, à la trésorerie, aux budgets et aux coûts ont été examinés dans le cadre de 23 audits réalisés au Siège et dans les bureaux extérieurs.
42. **Points forts.** Le principal point fort est le maintien de la clôture complète des états financiers intermédiaires. Après la clôture financière du 30 septembre 2010, les dépenses effectuées au titre des programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation ont été présentées séparément.
43. **Points faibles.** Les principaux problèmes relevés étaient des lacunes dans les contrôles internes concernant des prêts de produits alimentaires, des montants passés par profits et pertes, des transferts de ressources et des accords contractuels, ainsi que des sommes importantes à recevoir de certains gouvernements, au titre du remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée, dont le recouvrement est incertain.

⇒ *Gestion des opérations et des programmes*

44. Les processus examinés lors de 24 audits effectués au Siège et dans des bureaux extérieurs portaient sur la gestion, le suivi et l'évaluation des projets, la préparation aux situations d'urgence, les aspects logistiques des interventions, les transports opérationnels, les achats de produits alimentaires et non alimentaires, la gestion des produits et les services logistiques spéciaux (voir tableau 7).

<b>TABLEAU 7: GESTIONS DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES AUDITS ET NIVEAU MOYEN DE RISQUE DES PROCESSUS AUXILIAIRES</b>		
<b>Processus auxiliaires</b>	<b>Nombre d'audits couvrant le processus auxiliaire</b>	<b>Niveau moyen de risque<sup>1</sup></b>
Gestion des projets	20	2,0
Suivi et évaluation des projets	13	1,8
Situation d'urgence - préparation et intervention	1	3,0
Transports opérationnels	10	1,9
Achat de produits alimentaires	8	1,8
Achat de produits non alimentaires	16	1,8
Gestion des produits	15	1,8
Services logistiques spéciaux	1	2,0
<b>TOTAL</b>		<b>2,0</b>

<sup>1</sup> Faible risque = 1, risque modéré = 2, risque élevé = 3.

45. **Points forts.** Les principaux points forts observés se rapportaient aux bonnes pratiques appliquées dans de nombreux bureaux de pays concernant divers aspects des opérations et des contrôles internes, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies par pays, les bonnes pratiques en matière d'opérations portuaires et les réductions d'effectifs bien gérées dans certains bureaux de pays.

46. **Points faibles.** Les principales faiblesses relevées tenaient à la faiblesse des contrôles sur les achats, y compris une vérification inadéquate des vendeurs, le manque de stratégie bien établie pour l'achat de produits non alimentaires et, dans certains cas, une vérification et un suivi insuffisants du nombre de bénéficiaires. L'audit interne a continué à révéler des lacunes dans les domaines suivants: capacités des partenaires coopérants, processus de gestion financière et de gestion des produits, systèmes d'information sur les produits, allocations pour les transports et gestion des vendeurs, y compris en ce qui concerne la présélection et l'établissement des contrats.

⇒ *Services d'appui*

47. Les processus examinés dans 16 audits, réalisés au Siège et dans des bureaux extérieurs, portaient sur l'administration des ressources humaines, la gestion des actifs, la gestion de la sécurité, l'information au niveau institutionnel et les services de voyages (voir le tableau 8).

<b>TABLEAU 8: SERVICES D'APPUI AUDITS ET NIVEAU MOYEN DE RISQUE DES PROCESSUS AUXILIAIRES</b>		
<b>Processus auxiliaires</b>	<b>Nombre d'audits couvrant le processus auxiliaire</b>	<b>Niveau moyen de risque<sup>1</sup></b>
Administration des ressources humaines	10	2,0
Gestion des actifs	7	1,9
Gestion de la sécurité	9	2,2
Information au niveau institutionnel	1	2,0
Services de voyages	2	2,0
<b>TOTAL</b>		<b>2,1</b>

<sup>1</sup> faible risque = 1, risque moyen = 2, risque élevé = 3

48. **Points forts.** L'audit interne a relevé de bonnes pratiques, dans certains bureaux de pays, en ce qui concerne la gestion des actifs et l'administration des ressources humaines.

49. **Points faibles.** Les principaux points faibles relevés tenaient aux lacunes des normes minimales de sécurité opérationnelle dans certains lieux d'affectation classés en phase de sécurité 3 ou 4 et à la forte incidence des vacances de poste d'expert international dans les bureaux de pays et bureaux auxiliaires situés dans des zones peu sûres.

⇒ *Relations extérieures*

50. Les stratégies de mobilisation des ressources ont été examinées lors de deux missions d'audit sur le terrain: aucun point fort ou point faible particulier n'a été signalé.

⇒ *Processus liés aux technologies de l'information*

51. Les processus examinés dans cinq audits réalisés au Siège et dans des bureaux extérieurs portaient sur les applications, les réseaux, les infrastructures et les projets. Ceux-ci ont ensuite été examinés en fonction des normes COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) de contrôle de l'information et des technologies associées, créées par l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information.

52. **Points forts.** Une plateforme améliorée de communications et d'information a été mise en service au Siège et sera bientôt mise en place sur le terrain. Un nouveau logiciel antivirus, dont la gestion est centralisée, comprend des systèmes de sécurité et de contrôle aux postes de travail.

53. **Points faibles.** Les principaux points faibles ont été relevés dans les applications des TI, notamment les profils non normalisés du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II); des lacunes au niveau du contrôle des systèmes de paiement électronique, des contrôles insuffisants au niveau de la gestion des mots de passe - qui ont depuis lors été améliorés; et le manque d'un cadre d'ensemble pour les développements futurs en matière de TI. L'audit a également noté que l'assurance concernant le niveau des contrôles de sécurité et de configuration, externalisés par le PAM, était encore insuffisante.

⇒ *Mise en œuvre des recommandations issues des audits*

54. En 2010, 27 recommandations ont été faites sur des problèmes présentant un risque élevé et 220 concernant des problèmes présentant un risque modéré. Le tableau 9 indique le nombre de recommandations laissées sans suite au début de 2010, pour des problèmes présentant un risque élevé ou modéré, les recommandations faites et appliquées en 2010 et les recommandations en suspens à la fin de l'année.

<b>TABLEAU 9: SITUATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES AUDITS</b>						
<b>Niveau de risque</b>	<b>Audits précédents</b>		<b>Rapports de 2010</b>		<b>Total</b>	
	<b>Élevé</b>	<b>Modéré</b>	<b>Élevé</b>	<b>Modéré</b>	<b>Élevé</b>	<b>Modéré</b>
En suspens au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	20	571	0	0	20	571
Publiées en 2010*	0	0	27	220	27	220
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>571</b>	<b>27</b>	<b>220</b>	<b>47</b>	<b>791</b>
Appliquées en 2010	18	418	9	69	27	487
<b>En suspens au 31 Déc. 2010</b>	<b>2</b>	<b>153</b>	<b>18</b>	<b>151</b>	<b>20</b>	<b>304</b>

\* Y compris 18 recommandations publiées en décembre 2010 sur des problèmes à risque élevé et 105 sur des problèmes à risque modéré.

55. Dans son souci de renforcement des contrôles et de la gestion responsable, la Direction du PAM a lancé un processus de suivi efficace des recommandations issues des audits. Ce processus permet de recenser les problèmes qu'il convient d'aborder à l'échelle institutionnelle et les cas où il est nécessaire de mieux sensibiliser les gestionnaires quant à l'importance des activités de contrôle interne. Il a permis de réduire sensiblement le nombre de recommandations laissées sans suite, par rapport aux années précédentes.

### **Inspections et enquêtes**

56. Les inspections fournissent à la Directrice exécutive et aux directeurs des informations objectives sur les bureaux extérieurs et les services du Siège. Les principaux objectifs d'une inspection sont les suivants: i) aider la direction à assurer une utilisation optimale des ressources et faire respecter les règlements, règles et politiques du PAM ainsi que les décisions du Conseil d'administration; ii) favoriser la transparence et faire en sorte que les systèmes de suivi soient efficaces; iii) recommander des mesures propres à favoriser l'efficacité, l'efficience et l'intégrité.
57. Les enquêtes sont des processus d'analyse à base juridique qui ont pour objet de réunir des informations permettant de déterminer s'il y a eu manquement et, dans l'affirmative, d'identifier les personnes physiques ou les entités responsables. Elles sont menées en réponse à des allégations d'infraction à des règlements, règles, normes ou autres instructions administratives du PAM et elles visent à: i) évaluer l'étendue des pertes ou dommages éventuels pour le PAM; ii) établir les responsabilités de tels dommages ou pertes; iii) empêcher tout dommage ou perte supplémentaire; iv) récupérer les fonds ou les avoirs, ou prendre toute autre mesure corrective; v) recommander des mesures permettant d'éviter les pertes et les dommages à l'avenir.
58. En 2010, OS a publié un Manuel révisé des enquêtes, qui comprend des pratiques optimales et des recommandations formulées par le Groupe d'examineurs externes.
59. Aucune inspection en bonne et due forme n'a été réalisée en 2010, mais l'Inspecteur général a procédé à deux inspections informelles, dans deux bureaux de pays.

60. Le tableau 10 indique le nombre de plaintes reçues et le nombre de celles qui ont fait l'objet d'une enquête en 2010, par rapport à 2009.

<b>TABLEAU 10: ENQUÊTES (2009 et 2010) PLAINTES ET PROCÉDURES ENGAGÉES</b>				
	<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>Plaintes</b>	<b>Enquêtes</b>	<b>Plaintes</b>	<b>Enquêtes</b>
En suspens au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	122	65	17	69
Enregistrées en cours d'année	108	64	151	89
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>129</b>	<b>168</b>	<b>158</b>
Achevées en cours d'année	213	60	155	55
<b>En suspens au 31 Déc. 2010</b>	<b>17</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>103</b>

61. Le nombre de plaintes enregistrées a augmenté, passant de 108 en 2009 à 151 en 2010, peut-être sous l'effet du bulletin de l'Inspecteur général en date de décembre 2009, qui rappelait au personnel qu'il était de leur devoir de signaler les fraudes et les actes répréhensibles. Même si le nombre des plaintes a augmenté, le pourcentage des plaintes qui ont fait l'objet d'une enquête en 2009 (64 sur 108, ou 59 pour cent des plaintes) est resté identique en 2010 (89 sur 151, ou 56 pour cent des plaintes).

62. Les plaintes concernant les TI, le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité, et l'exploitation sexuelle sont restées aux mêmes niveaux (voir l'annexe II); les plaintes relatives au détournement de produits alimentaires ont baissé de 33 pour cent, principalement pour les cas signalés en Afrique de l'Ouest, où des pertes importantes avaient été enregistrées en 2009. On peut noter une augmentation de plus de 100 pour cent des cas de fraude et de vol, qui peut également être due au bulletin de l'Inspecteur général en date de décembre 2009; cette augmentation concerne plusieurs pays. Le nombre de cas portés à l'attention d'OS qui relèvent de la catégorie "Transmission à d'autres services, consultation et information" est passé de 18 à 33, en partie parce que le Bureau a associé les bureaux régionaux et bureaux de pays à la collecte d'informations, lorsque les plaintes étaient d'ordre général et n'indiquaient pas de pistes précises; OS a aidé ces bureaux à assurer, comme il se doit, le suivi de ces questions.

63. Les pertes totales découlant des cas faisant l'objet d'enquêtes en 2010 se chiffraient à 382 458 dollars, dont 50 200 ont été récupérés en 2010.

64. En 2010, OS a instruit 158 cas et publié 53 rapports sur 27 allégations fondées dénonçant des comportements répréhensibles du personnel; ces rapports recommandaient des mesures administratives ou disciplinaires, ainsi que des améliorations des systèmes où des lacunes de contrôle avaient été relevées. Les comportements répréhensibles dénoncés comprenaient des cas de fraude, de vol, de tentative de vol, de faux et usage de faux, de harcèlement sexuel, de menaces verbales, d'agression physique, d'exploitation sexuelle et de violences sexuelles, de sollicitation de pots-de-vin, de fausse déclaration et de négligence grave. On trouvera au tableau 11 le nombre de cas reportés sur 2010 et enregistrés en 2010 ainsi que les cas achevés, en suspens et jugés fondés<sup>1</sup> à la fin de 2010.

<sup>1</sup> Un cas est réputé fondé lorsque la plupart des preuves indiquent qu'une partie au moins des allégations sont avérées.

TABLEAU 11: NOMBRE DE CAS EN 2010

Catégorie	En suspens au 1er Janv.2010	Enregistrés en 2010	Total	Achevés	En suspens 2011	Fondés
Harcèlement/harcèlement sexuel /abus d'autorité	14	10	24	11	13	3
Exploitation sexuelle	1	4	5	0	5	1
Conflit d'intérêts/corruption	1	1	2	0	2	0
Détournement de produits alimentaires	24	13	37	18	19	6
Autre fraude	4	18	22	4	18	3
Fraude financière	2	4	6	2	4	3
Fraude lors d'achats	5	10	15	5	10	2
Fraude concernant les indemnités à recevoir	2	0	2	0	2	0
Vol	4	13	17	9	8	5
TI	2	4	6	1	5	0
Mauvaise gestion	1	0	1	0	1	0
Divers	8	12	20	4	16	4
Représailles/dénonciateur	1	0	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>89</b>	<b>158</b>	<b>55</b>	<b>103</b>	<b>27</b>

⇒ *Somalie*

65. OS a participé au Comité de pilotage sur la Somalie, créé par la Directrice exécutive, et a fourni régulièrement des informations en retour sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport d'enquête de 2009.
66. La plupart des allégations faites par le Groupe de contrôle des Nations Unies sur la Somalie, dans son rapport de mars 2010, avaient déjà été examinées par OS, dans des enquêtes de 2009, des audits de 2008 et 2009 et des inspections de 2007; OS a également demandé des éclaircissements concernant des informations supplémentaires, mais incomplètes, reçues du Groupe en novembre 2010, à l'appui de nouvelles allégations. Au début de 2011, le Bureau a lancé une enquête de suivi, sur la base de nouvelles informations fournies par le Groupe de contrôle des Nations Unies sur la Somalie et par le Commissaire aux comptes.
67. OS, reconnaissant que les procédures opérationnelles types peuvent, dans certains cas, ne pas fonctionner dans des environnements peu sûrs, a recommandé d'élaborer d'autres modalités opérationnelles, en soulignant que tout cadre de référence devrait se fonder sur une analyse des coûts-bénéfices et une définition de la tolérance au risque, afin de favoriser une prise de conscience des risques et des coûts que comportent les opérations réalisées dans des circonstances spéciales. Des recommandations similaires ont été faites dans le cadre d'audits internes effectués dans d'autres pays. Le cadre de référence en question est en cours de définition.

⇒ *Application des recommandations formulées à l'issue des enquêtes*

68. Sur les 80 recommandations formulées dans le courant de l'année par OS, à l'issue d'enquêtes, 25 avaient été mises en œuvre au 31 décembre 2010. Nombre des recommandations formulées en 2009 avaient été mises en œuvre en 2010 et le Bureau continue d'assurer le suivi de celles qui restent en suspens. La situation des recommandations formulées à l'issue d'enquêtes est présentée au tableau 12.

<b>TABLEAU 12: SITUATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ENQUÊTES</b>				
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Total</b>
Recommandations formulées	114	120	80	<b>314</b>
Appliquées au 31 Déc. 2010	97	88	25	<b>210</b>
Non appliquées	5	2	1	<b>8</b>
<b>En suspens au 31 Déc. 2010</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>54</b>	<b>96</b>

69. Le tableau 12 comprend des recommandations suggérant des mesures disciplinaires; quinze d'entre elles sont encore en suspens. Il convient de noter que le Directeur de la Division des ressources humaines passe en revue les recommandations appelant des mesures disciplinaires et décide des mesures à prendre, en consultation avec le Conseiller juridique et les hauts fonctionnaires; le fonctionnaire en cause peut alors être entendu, en ayant la garantie d'une procédure régulière.

## **ACTIVITÉS PRÉVUES EN 2011**

70. OS continuera de renforcer ses activités et processus d'audit interne, d'inspection et d'enquête, ainsi que d'appuyer les diverses initiatives lancées en 2011 en vue d'améliorer la gouvernance du PAM.

71. Le Bureau d'audit interne a entrepris une autoévaluation en 2010, en préparation de l'examen d'assurance de la qualité prévu en 2011. Son plan de travail pour 2011 est fondé sur une évaluation des risques, effectuée à partir de données provenant de sources internes et externes, de réponses à des questionnaires (y compris un pour les TI) adressés aux entités susceptibles d'être soumises à un audit et sur la base d'entretiens avec des hauts fonctionnaires. Les entités du PAM susceptibles d'être soumises à un audit ont été évaluées et classées en fonction du risque (élevé, modéré ou faible); parmi les autres facteurs pris en considération, on peut citer les risques perçus par les fonctionnaires, les résultats d'audits précédents, le temps écoulé depuis le dernier audit interne, les nouvelles initiatives et les nouveaux processus, les budgets approuvés, le nombre de fonctionnaires et les systèmes d'information. Le plan de travail prévoit 33 audits sur les modes opératoires et les TI au Siège et 21 audits dans les bureaux extérieurs; ils devraient couvrir environ 70 pour cent des risques du PAM, évalués par voie de vérification.

72. On prévoit l'achat d'un nouveau logiciel pour la gestion des enquêtes et des recommandations, ainsi que d'un logiciel judiciaire pour récupérer des informations dans les ordinateurs.

73. La fonction Inspections évoluera, de manière à mieux servir les objectifs d'assistance à la Direction, de promotion de l'obligation redditionnelle et de recommandation de mesures visant à encourager l'efficacité, l'efficience et l'intégrité. En 2011, les inspections porteront sur des systèmes et processus utilisés en commun par plusieurs bureaux extérieurs ou plusieurs unités du Siège, qui ne sont pas prévus dans le plan de travail d'audit et pour lesquels aucune allégation de conduite répréhensible n'a été reçue par OS. On prépare actuellement une mise à jour des listes de contrôle pour les inspections, de manière à aider les gestionnaires à évaluer les contrôles internes.

## ANNEXE I

AUDITS, RAPPORTS D'AUDIT ET NOTATION EN 2010					
Mission d'audit		Achevée sur le terrain		Année du rapport	Notation <sup>1</sup>
		2009	2010		
1	Application des normes COBIT	√		√	S
2	Mise en place des TI et soutien, suivi et évaluation au Mali	√		√	P
3	Mise en place des TI et soutien, suivi et évaluation au Ghana	√		√	P
4	Activités d'achat de produits alimentaires	√		√	P
5	Opérations du PAM au Tchad	√		√	P
6	Opérations du PAM en Somalie	√		√	I
7	Examen limité des états financiers intermédiaires au 30 septembre 2009	√		√	P
8	Opérations du PAM au Mozambique	√		√	S
9	Opérations du PAM au Soudan (Bureau de coordination du Sud-Soudan)	√		√	I
10	Opérations du PAM au Malawi	√		√	P
11	Questions intéressant l'ensemble du Programme, Malawi et Mozambique	√		√	P
12	Intervention du PAM lors du tremblement de terre en Haïti: évaluation préalable des risques avant audit		√	√	N/D
13	Opérations portuaires du PAM (Soudan, Kenya et Éthiopie/Djibouti)		√	√	P
14	Achat de produits non alimentaires		√	√	P
15	Opération spéciale: réfection urgente de routes, sur des axes de grande importance pour les transports au Soudan		√	√	S
16	Initiative de transferts monétaires et de bons d'alimentation		√	√	P
17	Opérations du PAM au Liberia		√	√	P
18	Opérations du PAM en Haïti		√	√	P
19	Bureau de la Directrice exécutive		√	√	P
20	Opérations du PAM en Ouganda		√	√	P
21	Opérations du PAM en Géorgie		√	√	S
22	Opérations du PAM en Iraq		√	√	P
23	WINGS II - phase consécutive à la mise en œuvre		√	√	P
24	Opérations du PAM au Mali		√	√	S
25	Opérations du PAM en Mauritanie		√	√	S
26	Opérations du PAM au Yémen		√	√	S
27	Opérations du PAM au Bangladesh		√	√	P
28	Opérations du PAM en Afghanistan		√	√	I
29	Opérations du PAM en Gambie		√	√	S
30	Examen limité des états financiers intermédiaires pour la période prenant fin le 30 septembre 2010		√	√	P
31	Opérations du PAM au Burundi		√	√	I
32	Fonction d'assurance		√		
33	Opérations du PAM au Bénin		√		
34	Opérations du PAM au Soudan (Darfour)		√		
35	Transport maritime		√		
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	

<sup>1</sup> S = satisfaisant, P = partiellement satisfaisant, I = insatisfaisant

Note: Les rapports d'audit en grisé sont à la disposition des membres, sur demande, dans le cadre de la politique de communication des rapports d'audit interne aux États membres.

## ANNEXE II

<b>PLAINTES ET ENQUÊTES</b>				
<b>Catégorie</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>Plaintes</b>	<b>Enquêtes</b>	<b>Plaintes</b>	<b>Enquêtes</b>
Harcèlement/harcèlement sexuel/abus d'autorité	13	9	16	10
Exploitation sexuelle	2	0	3	4
Conflit d'intérêts/corruption	0	1	1	1
Détournement de produits alimentaires	27	20	18	13
Fraude financière	4	4	4	4
Fraude sur achats	5	5	12	10
Fraude sur indemnité	2	2	0	0
Autre type de fraude	7	5	20	18
Vol	5	4	15	13
TI	7	3	7	4
Mauvaise gestion	1	1	0	0
Divers	16	9	22	12
Représailles/dénonciateurs	1	1	0	0
Consultation/information	10	0	13	0
Transmissions	8	0	20	0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>64</b>	<b>151</b>	<b>89</b>

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
OS	Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle
TI	technologies de l'information
WINGS II	Système mondial et réseau d'information du PAM