

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Troisième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 19 - 22 octobre 1998

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 4 de l'ordre du
jour**



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.3/98/4-B

1er septembre 1998

ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

**Rapport sur les activités d'inspection
(août 1996–décembre 1997)**

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

Le fonctionnaire du PAM chargé du présent document est:

Inspecteur général: F. Gazzoli tel.: 066513-2060

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2641).



INTRODUCTION

1. Le premier rapport de l'Inspecteur général (WFP EB.3/96/4-c) couvrait les travaux effectués entre août 1995 et juillet 1996. Le Conseil d'administration a décidé qu'à l'avenir le rapport serait soumis tous les deux ans, en même temps que celui de la vérification des comptes. Quelques représentants ont demandé que les rapports futurs contiennent davantage de détails sur les enseignements tirés des inspections, qui peuvent présenter un intérêt pour d'autres organisations des Nations Unies ainsi que pour le PAM. Le Conseil a souligné en particulier l'importance de l'"effet de dissuasion" du travail de l'Inspecteur général.
2. Le présent rapport couvre donc la période allant d'août 1996 à décembre 1997, date de clôture des comptes de l'exercice biennal du PAM. Le premier Inspecteur général du PAM a pris sa retraite fin 1997 et a été remplacé en janvier 1998. Un nouvel inspecteur a récemment été nommé. Le budget annuel du Bureau de l'inspecteur général (OEDI) s'élève à 372 000 dollars¹.

OBJECTIFS DE TRAVAIL

3. Le Bureau de l'Inspecteur général a été établi par le Directeur exécutif en 1995 pour réduire au minimum les fraudes, les fautes de gestion et les abus au cours des opérations que mène le PAM à travers le monde. En se fondant sur les orientations du Conseil d'administration et sur les avis de la direction exécutive, l'Inspecteur général a défini comme suit les objectifs généraux de travail pour cette période de 17 mois (août 1996-décembre 1997).

Dissuasion

4. L'un des meilleurs moyens de décourager la fraude, les abus et les fautes de gestion est de les détecter rapidement pour prendre des mesures correctives. Malheureusement partout dans le monde, les bureaux de détection et de poursuite des fraudes ont constaté que la fraude est parfois si complexe que même avec un personnel illimité, il faut parfois plusieurs années pour venir à bout d'une affaire. Les opérations d'urgence du PAM sont parfois brèves et, ne serait-ce que 12 mois après, les agents de terrain concernés ont généralement été transférés ou ont quitté le Programme.
5. L'Inspecteur général du PAM doit donc s'efforcer de réagir immédiatement au moindre rapport signalant une anomalie. Le premier objectif de travail de l'OEDI est d'intervenir dans la semaine qui suit la notification d'un problème grave, au besoin en se rendant sur place pour aider les responsables directs à trouver une solution immédiate. Des mesures disciplinaires ou des sanctions administratives s'imposent parfois pour licencier ou transférer le personnel afin de prévenir de nouvelles pertes.

Restitutions

6. Chaque fois que possible, l'OEDI doit intervenir rapidement pour aider les responsables à récupérer les produits alimentaires ou les sommes d'argent perdues. Le Bureau, qui a

¹ Toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des Etats-Unis.



récupéré 2,25 millions de dollars dans l'année qui a suivi sa création, a été chargé d'agir rapidement lorsque l'on soupçonnait des pertes, non seulement pour éviter d'autres gaspillages, mais aussi pour récupérer ce qui avait été détourné.

Amélioration des procédures de gestion

7. En cas de faute, il est rare qu'un seul individu en soit responsable. Souvent, il y a une lacune dans les procédures administratives établies par le PAM, ou un domaine de responsabilité non couvert par les différents directeurs. Compte tenu de l'importante restructuration qui est actuellement en cours, le Directeur exécutif a demandé en particulier à l'Inspecteur général d'identifier les lacunes dans la gestion globale et les systèmes d'exploitation du PAM qui pourraient dériver de la décentralisation et des remaniements administratifs.

Enseignements tirés

8. Au cours de ses deux premières années de fonctionnement, l'OEDI a beaucoup appris ce qui peut poser des problèmes. Au cours des six derniers mois de 1997, l'Inspecteur général sortant a été prié de transmettre les enseignements retirés au plus grand nombre possible de directeurs de pays et de responsables directs.

VISITES DES BUREAUX DE TERRAIN

9. En collaboration avec les vérificateurs intérieurs des comptes, une évaluation des risques est effectuée régulièrement. Les inspecteurs et les vérificateurs des comptes prévoient des visites de terrain aux bureaux du PAM où les risques d'anomalie sont les plus élevés. La plupart des visites d'inspection ont lieu sur préavis très court, pour répondre à une demande des responsables concernés, ou à des allégations émanant d'autres sources, notamment du personnel auxiliaire du PAM. Quatorze bureaux de pays du PAM ont été inspectés durant cette période. Dans la majorité des cas, il a été possible de résoudre le problème et de confirmer ou d'infirmer l'allégation dans un délai relativement bref. Cependant, dans deux cas (Afghanistan et Nicaragua), des enquêtes de plusieurs mois ont été nécessaires.

Usage privé de véhicules et d'équipement officiels

10. Le précédent rapport de l'OEDI signalait que cinq fonctionnaires du PAM avaient fait l'objet de mesures disciplinaires ou été contraints de rembourser plusieurs milliers de dollars au PAM, pour usage privé de véhicules et d'équipement officiels. Dans les 14 pays qui ont été visités par la suite, un seul abus d'importance mineure a été constaté. Les règlements ont été mieux expliqués et diffusés. Même si l'usage et l'abus des véhicules de service est un aspect relativement peu important des opérations du PAM dans le monde, il est certain que le message a été reçu et compris par le personnel de terrain; le PAM ne tolère l'usage abusif d'aucune de ses ressources. Ceci est un exemple de l'effet de dissuasion de l'action de l'OEDI.

Afghanistan

11. L'inspection de pays et l'enquête sur les opérations du PAM en Afghanistan qui l'a suivie ont nécessité plus de 90 journées de travail. Normalement, au cours d'une enquête, le pays et les individus concernés ne sont pas mentionnés, pour des raisons diplomatiques



et légales. Cependant, dans le cas présent, des journalistes qui s'étaient rendus en Afghanistan pour enquêter ont publié un rapport sur *“les efforts visant à mettre un terme au vol et à la corruption qui profitent aux seigneurs de la guerre afghans, au détriment de ceux qui ont faim”* (Guardian International News, 22 février 1997). Comme le signale l'article, l'Inspecteur général a procédé à une inspection minutieuse à Mazar-i-Sharif et dans d'autres bases du PAM en Afghanistan en novembre/ décembre 1996 et en janvier 1997.

12. En Afghanistan, le personnel du PAM opère dans un contexte de guerre civile et dans des conditions extrêmement dangereuses, sous la menace physique. Il existe trois administrations antagonistes distinctes dans les zones où opère le PAM. Les femmes et les enfants sont le principal groupe de bénéficiaires du Programme. Etant donné qu'aucune administration gouvernementale n'a les capacités voulues pour le seconder, le PAM a dû s'appuyer sur des ONG. L'inspection a révélé que certaines ONG locales, avec lesquelles le PAM opérait, servaient tout simplement de “façades” à des entreprises commerciales. Dans plusieurs cas, les travaux de construction de routes et d'autres activités des projets du PAM étaient réalisés avec des machines alors qu'ils étaient prévus pour employer de la main-d'oeuvre. Les denrées du PAM étaient vendues sur le marché pour acheter les machines.
13. Il n'a pas été possible de prouver que des fonctionnaires du PAM avaient tiré un avantage personnel de cet abus. Cependant, bien souvent les denrées n'atteignaient pas directement les bénéficiaires visés. Certaines “ONG” et les seigneurs de la guerre qui les protégeaient tiraient indéniablement profit de cette affaire.
14. On a constaté qu'un certain nombre de fonctionnaires internationaux du PAM titulaires d'un contrat à court terme étaient restés trop longtemps à leur poste. L'intégrité et l'efficacité de plusieurs membres du personnel ont été jugées douteuses. Sept fonctionnaires du PAM ont quitté le programme en 1997, le plus souvent au terme de leurs contrats de courte durée. Ceci ne doit pas faire oublier que l'enquête a révélé que la majorité des agents du PAM en Afghanistan avaient accompli un travail exceptionnel. Les contrats de ces individus ont été renouvelés et certains ont bénéficié d'une promotion.
15. L'opération du PAM en Afghanistan a été renforcée, grâce à l'affectation d'un nouveau directeur de pays. La plupart des organisations internationales ont dû suspendre leurs opérations en Afghanistan à cause de la guerre civile. Au moment de la rédaction de ce rapport, l'Organisation des Nations Unies prend d'autres mesures pour réduire les activités de ses organismes en Afghanistan. Pour le PAM, il s'agit de l'une des zones à plus haut risque et certains de ses agents ont été tués, enlevés ou pris dans des embuscades et blessés. Tous les fonctionnaires nationaux et internationaux du PAM, en particulier les femmes, sont touchés par l'atmosphère de menace et confrontés à un danger réel. Cependant, la quasi-totalité des denrées du PAM ont été distribuées aux bénéficiaires visés. Les risques encourus semblent justifiés compte tenu de la situation désespérée dans laquelle se trouvent les plus pauvres.

Remboursements de faux frais de voyage

16. La deuxième enquête détaillée a démarré comme une simple inspection de bureau de pays. L'opération du PAM dans le pays semblait satisfaisante, mais quelques anomalies ont été détectées dans les demandes de remboursement de frais de voyage du bureau de pays. Au départ, la personne concernée a nié la fraude. Il a fallu plus de 100 jours d'enquête pour épulcher des registres remontant à il y a plus de deux ans et vérifier dans différents lieux d'affectation pour établir la vérité. En fin de compte, trois cas de fraude ont été prouvés. Le



montant total détourné s'élevait approximativement à 13 000 dollars. La personne concernée a dû rembourser l'argent et a été licenciée.

Pertes d'argent

17. Dans de nombreux pays où opère le PAM, les biens et les services se payent comptant. Les espèces doivent être transportées par voiture et par avion, souvent par des membres du personnel en voyage de service. Le bureau qui a besoin d'argent se trouve généralement dans un pays en guerre civile ou dans lequel les services de police et de sécurité sont pratiquement inexistantes. Partout où c'est possible, le PAM utilise les services du système bancaire national. Le PAM ne paye en espèces qu'en cas de carence des infrastructures.
18. Le PAM a organisé un système d'assurance efficace pour couvrir les espèces en transit. Chaque mouvement d'espèces est enregistré et une prime d'assurance est payée. Plusieurs demandes de remboursement ont été payées par les assureurs. Cependant, une fois que les espèces sont arrivées au bureau du PAM, il est rarement possible d'obtenir une assurance tous risques. En cas de guerre et de troubles intérieurs, il est extrêmement difficile de définir tous les risques et, lorsqu'ils ne peuvent pas être couverts par des compagnies locales, les assurances internationales éventuellement disponibles sont extrêmement coûteuses et peu rentables.
19. Tous les cas connus de vol ou de perte d'espèces ont fait l'objet d'une enquête. Dans trois cas, la négligence du personnel du PAM a été prouvée et ceux-ci ont remboursé les espèces manquantes. Dans un cas, le contrat de la personne n'a pas été renouvelé. Dans un autre, la perte a été facturée au fonctionnaire concerné et l'affaire suit son cours. Dans d'autres cas, notamment lorsque les fonctionnaires du PAM étaient sous la menace des armes, la négligence n'a pas été démontrée et l'argent n'a pas pu être récupéré. La perte totale d'espèces à ce jour est inférieure à un millième de pour cent des fonds manipulés.
20. Les réglementations et les directives ont à présent été révisées et rediffusées. Le PAM a également acheté des coffres-forts plus fiables, à double commande, de façon à ce qu'aucun membre du personnel du PAM ne soit personnellement exposé au risque (et tenu pour responsable) de détenir la seule clé d'un coffre-fort contenant une grosse somme d'argent du PAM. La réglementation concernant les espèces en transit a également été simplifiée et rediffusée. Elle précise en particulier à présent quel est le bureau chargé de faire assurer chaque expédition. Si les espèces confiées au PAM doivent être protégées, il est également impératif de minimiser les risques pour le personnel du PAM qui les manipule. C'est une question importante qui devra continuer à faire l'objet d'inspections régulières.

Vol de matériel non alimentaire d'urgence à Nairobi

21. Une longue enquête sur la perte de matériel dans l'entrepôt logistique, supposé sûr, du PAM à Nairobi n'a débouché sur aucune restitution significative. Cependant, l'enquête, qui était effectuée en coopération avec des agents de la sécurité des Nations Unies, avec la police kényenne et avec un représentant du Bureau des services de contrôle interne (OIOS) de l'ONU, a permis d'identifier les fautifs et, surtout de retirer des enseignements précieux. Assurer la sécurité des entrepôts dans les pays à haut risque est une fonction importante du PAM. Le personnel de pays consacre beaucoup de temps et d'efforts à trouver des moyens de protéger les biens confiés au Programme. Il s'agit là d'une question très technique, que nous ne décrivons pas dans le détail ici.



22. Cependant, les points suivants méritent d'être relevés. Si les clés d'un entrepôt peuvent être copiées sur place, l'entrepôt est vulnérable; autrement dit, un bon cadenas est généralement plus fiable qu'une multitude de cadenas bon marché. En l'absence d'instructions écrites précises indiquant qui est autorisé à ouvrir l'entrepôt, le contrôle de l'accès ne peut pas être assuré même avec un garde armé 24 heures sur 24. Une alarme industrielle perfectionnée, munie d'un dispositif électronique d'enregistrement des mouvements est indispensable, à condition que son fonctionnement soit confié à des opérateurs expérimentés, et suivi par des superviseurs.

Récupération de 1,16 million de dollars en espèces

23. Le Bureau du PAM en Angola a été le point de mire d'une fraude internationale ingénieuse. Des escrocs internationaux qui étaient basés en Belgique et en Afrique du Sud et étaient en relation avec le milieu du commerce du diamant en Angola, ont ordonné le vol de documents, de papier à en-tête et de photocopies de signatures au bureau du PAM de Luanda. Des bordereaux de paiements contrefaits ont été faxés de Luanda et acceptés par une banque internationale de renom où étaient ouverts les comptes du PAM en Angola. La banque a effectué deux paiements - de 670 000 dollars et de 490 000 dollars - à des sociétés d'Afrique du Sud. Plusieurs jours après, le Bureau du PAM en Angola a reçu un relevé de la banque et a découvert la fraude. Le directeur de pays a immédiatement contacté l'Inspecteur général; ce dernier a prévenu les autorités du Gouvernement d'Afrique du Sud, qui ont accepté de prêter leur concours. Dans les 24 heures, l'OEDI donnait des instructions par fax à des avocats en Afrique du Sud et en Suisse. L'Inspecteur général s'est rendu en Suisse et a démontré à la banque que ses responsables étaient en faute puisqu'ils avaient accepté un bordereau contrefait émanant d'un télécopieur public d'Angola, sans en vérifier la provenance avec le PAM.
24. Au nom du PAM, l'Inspecteur général a obtenu que le tribunal de première instance d'Afrique du Sud fasse bloquer temporairement tous les comptes bancaires des deux sociétés en question. Après quoi, l'Inspecteur général s'est rendu en Afrique du Sud. Les directeurs des deux sociétés ont été interrogés par les procureurs et la police de l'Etat en présence du PAM et une grande partie de l'argent a été récupérée. Les deux sociétés ont fermé dans les trois mois, car les banques les ont contraintes à la faillite. L'Inspecteur général s'est ensuite rendu en Angola, à bord d'un avion du PAM, accompagné de fonctionnaires de la police et du procureur d'Afrique du Sud, afin d'y rencontrer leurs homologues. Cette initiative, qui était le premier exemple de coopération transfrontière entre des fonctionnaires de la police et de la magistrature, a été saluée par les deux gouvernements comme un précédent précieux.
25. En fin de compte, la banque a remboursé au PAM l'argent volé, et lui a payé les intérêts. Elle a également réglé les frais de justice du PAM en Suisse et en Afrique du Sud et lui a remboursé les frais de voyage de l'OEDI. Le PAM a été informé que le directeur de la banque concernée avait été démis de ses fonctions et que son directeur général avait été mis en retraite anticipée. Le comptable du PAM en Angola a été remplacé. Le PAM a tiré des enseignements précieux de cette expérience. Des directives de la Division des finances (FS) basées sur les conclusions de l'OEDI devraient empêcher qu'une pareille fraude se reproduise à l'avenir. Pour autant que l'on sache, aucune fraude de cette nature contre le PAM n'a jamais réussi, mais il y a eu des tentatives.



ALLEGATIONS CONTRE LE PAM

26. Le personnel du PAM et le PAM lui-même, sont souvent le point de mire d'accusations de mauvaise gestion ou de fraude. L'OEDI dispose d'une "ligne rouge" de fax; il reçoit les allégations, qui sont toujours prises au sérieux, et enquête à leur sujet. Les rumeurs sans fondement et les lettres anonymes sont difficiles à gérer, mais sont malheureusement une réalité. Le personnel de l'OEDI a consacré environ 20 pour cent de son temps et de ses efforts à enquêter sur des allégations. Certains cas et la majorité des lettres anonymes semblaient davantage dictés par une animosité personnelle que basés sur des faits.
27. Dans trois des 65 cas ayant fait l'objet d'une enquête, les informations transmises à l'Inspecteur général avaient un fondement réel. Après enquête, le PAM a pris des mesures disciplinaires. Par exemple, on s'est aperçu qu'un fonctionnaire du PAM, par ailleurs compétent, qui avait été affecté dans une zone difficile, gérait une entreprise de communications privée en se servant de son statut diplomatique pour importer l'équipement dont il avait besoin. Il a été licencié.
28. Dans les autres cas, les allégations se sont avérées sans fondement. Par exemple, de graves accusations contre un directeur de pays ont nécessité une enquête minutieuse, sur place. On a constaté qu'elles étaient fabriquées de toutes pièces par un ancien employé du PAM, dont les performances avaient été jugées peu satisfaisantes et qui n'avait pas été sélectionné par le Comité local des nominations pour un contrat de plus longue durée, au terme de la période d'essai. Cet individu avait envoyé une lettre anonyme au siège du PAM.

Au siège du PAM

29. Souvent, les problèmes qui apparaissent dans les bureaux de pays ne sont pas limités à un seul bureau. Le siège du PAM a fait l'objet d'une importante restructuration dans le but d'améliorer les opérations de terrain. Les vérificateurs intérieurs et extérieurs des comptes ont fait de nombreuses recommandations constructives, qui sont actuellement mises en oeuvre. Le problème est que, au fur et à mesure que les améliorations sont apportées et que le personnel "tourne", des lacunes apparaissent. Grâce à des visites officieuses régulières aux secteurs opérationnels clés au siège, l'Inspecteur a pu prendre note des problèmes potentiels et en avertir les responsables. Là encore, ce sont souvent les agents débutant au PAM qui ont signalé à l'OEDI les problèmes ou les carences. En détectant systématiquement les problèmes, l'Inspecteur général a été en mesure d'avertir les responsables à temps pour que des mesures correctives puissent être prises. Le mérite de la résolution du problème revient donc aux responsables concernés; aussi ne nous appartient-il pas dans ce rapport, de faire une liste détaillée des cas traités.

ENSEIGNEMENTS DEGAGES

30. Une série de séminaires de formation et de réunions régionales ont été tenues en 1997. L'inspecteur général sortant a assisté à trois d'entre eux, en général à l'occasion d'une inspection du bureau du PAM concerné. On a préparé des notes d'information qui ont été distribuées aux directeurs de pays et aux responsables, et utilisées à d'autres réunions. De nombreuses recommandations détaillées ont été formulées sur diverses questions, comme la manipulation des espèces, la sécurité des clés et le suivi des bénéficiaires, mais deux en particulier ont été adressées à chaque directeur de pays et à chaque responsable.



31. La première soulignait que la mission des directeurs de pays était de livrer des produits alimentaires aux pauvres qui souffrent de la faim, en surmontant tous les obstacles. S'il est impossible d'atteindre cet objectif, en suivant toutes les directives et la réglementation du PAM, le directeur de pays doit trancher en faveur des bénéficiaires. Il doit cependant expliquer par écrit en détail sa décision et pourquoi la réglementation n'a pas été suivie. Ce document doit être conservé dans les dossiers et une copie doit être transmise au superviseur concerné et à la Division des finances, si approprié.
32. La deuxième vise à réduire la bureaucratie. On a constaté avec surprise que, alors que le Directeur exécutif s'employait à réduire la bureaucratie au plus haut niveau, des jeunes cadres s'ingéniaient à inventer de nouveaux systèmes complexes.
33. Le Bureau de pays le plus critiqué pour l'absence de suivi par contact avec les bénéficiaires, était aussi celui qui avait établi les formalités administratives les plus complexes. Chaque jour, chaque semaine et chaque mois, chaque bureau auxiliaire devait remplir des formulaires et les envoyer au bureau de pays. De ce fait, le personnel du bureau de pays avait trop de travail pour visiter les bureaux auxiliaires et le personnel de ces bureaux passait trop de temps à écrire, et pas assez avec les bénéficiaires.

LIAISON AVEC D'AUTRES ORGANISMES

34. Le PAM a été la première organisation des Nations Unies à désigner un Inspecteur général, mais d'autres suivent son exemple. Il est important que tous les organismes du système des Nations Unies adoptent une même approche ferme contre les abus et les fraudes. Le PAM a assisté en 1997 à un excellent séminaire de formation organisé par le PNUD, en liaison avec le Bureau des services de contrôle interne (OIOS) de l'ONU. L'Inspecteur général du PAM a également rencontré des vérificateurs des comptes et des inspecteurs du Corps commun d'inspection et d'autres organismes basés à Genève. L'OEDI du PAM a également eu des entretiens utiles avec des membres du Conseil et des représentants des gouvernements de nombreux pays. L'Inspecteur général s'est entretenu avec le Secrétaire général adjoint de l'OIOS et a maintenu des contacts étroits avec l'OIOS en général.

CONCLUSION

35. Le Bureau de l'Inspecteur général est maintenant solidement implanté au PAM. Des responsables de tous niveaux, au siège et sur le terrain, savent que leur travail et leur comportement seront suivis et inspectés. De nombreux bureaux de terrain ont exprimé leur soutien aux travaux effectués par l'Inspecteur général. Les services de la vérification des comptes et de l'évaluation, qui existent depuis longtemps, demeureront les principaux mécanismes de contrôle détaillé. Il n'est pas prévu d'augmenter les effectifs du Bureau de l'Inspecteur général. Si les fonctions d'inspection et d'enquête sont nouvelles pour le système des Nations Unies, elles ont toujours tenu une place prépondérante dans les administrations publiques nationales.
36. En agissant avec rapidité et décision, l'Inspecteur général a pu récupérer plus de 3,6 millions de dollars dans les deux ans et demi qui ont suivi la création de ce poste. L'effet de dissuasion est important, mais l'Inspecteur général ne peut pas agir seul. Le Directeur exécutif et le personnel d'encadrement ont fourni l'impulsion nécessaire pour



mettre en oeuvre le changement et passer d'un programme principalement axé sur le développement où les décisions sont prises en haut lieu, à une organisation décentralisée pouvant répondre de ses actes et réagir rapidement. Les bureaux de pays sont désormais habilités à prendre des mesures directives indépendantes. Le soutien du bureau de l'inspection et des enquêtes est un élément essentiel de ces changements. Grâce à l'expérience acquise dans divers bureaux différents, l'Inspecteur a transmis les idées et les enseignements retirés dans un pays, au profit de tous.

