



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 10 mai 2019

WFP/EB.A/2019/6-D/1/Add.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

Note du Directeur exécutif sur le rapport annuel de l'Inspectrice générale

Introduction

1. Le présent document contient les observations du Directeur exécutif au sujet du document intitulé "Rapport annuel de l'Inspectrice générale"¹. Il porte sur les activités de l'Inspectrice générale et le fonctionnement de son Bureau, et décrit brièvement les mesures à prendre pour donner suite aux problèmes soulevés dans le rapport.
2. Les observations ci-après renvoient à des paragraphes et sections spécifiques du rapport.

Mesures et observations

Déclaration d'assurance – Opinion

3. Le Directeur exécutif se félicite de la conclusion générale du rapport, à savoir que le Bureau de l'Inspecteur général n'a relevé aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci. Dans sa conception du PAM, le Directeur exécutif considère que la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources et la gestion des risques sont deux facteurs importants pour tous ceux auxquels le PAM vient en aide, et primordiaux pour les donateurs. Le Directeur exécutif continue d'apporter son appui à la stratégie d'audit interne élaborée par le PAM en 2015, qui est conforme aux Objectifs stratégiques du PAM et axée sur des pratiques de gestion du risque préventives.

¹ WFP/EB.A/2019/6-D/1.

Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du
Département de la gestion des ressources
et Directeur financier
tél.: 06 6513-2885

M. R. Asad
Chef de cabinet
tél.: 06 6513-2009

Absence d'interférence de la part de la direction

4. Le Directeur exécutif se félicite que le Bureau de l'Inspecteur général ait confirmé au paragraphe 10 du rapport qu'il travaillait en toute indépendance, sans aucune interférence de la direction dans la planification du travail ou l'établissement des rapports, et qu'aucune pénurie de ressources ni aucun autre problème n'avaient eu de répercussion sur l'indépendance des activités de contrôle ou sur l'impartialité de l'opinion formulée.

Audit interne et services consultatifs; résultats d'audit et domaines à améliorer

5. Le Directeur exécutif relève l'utilité de la contribution que le Bureau de l'Inspecteur général continue d'apporter au renforcement des contrôles, de la gouvernance et de la gestion des risques au PAM. Il prend note de la recommandation dans laquelle le Bureau de l'Inspecteur général préconise de renforcer la gestion globale des risques, et se félicite des appréciations formulées globalement en 2018.
6. Le Directeur exécutif se félicite que le Bureau de l'audit interne ait apporté des conseils et un appui au Comité des produits, des transports et des assurances.

Principaux problèmes détectés en 2018 et champ des activités d'assurance prévues pour 2019

7. Le Directeur exécutif prend note des principaux domaines de risques recensés en 2018 ainsi que des nouveaux risques détectés pour 2019 et fait état ici des progrès accomplis:
 - *Complexité du portefeuille de programmes du PAM:* L'adoption à l'échelle du PAM d'une architecture fondée sur le plan stratégique de pays (PSP) et le budget de portefeuille de pays est une grande transformation, un parcours semé de défis. Des efforts supplémentaires seront faits pour assurer une meilleure harmonisation des résultats et fournir les ressources humaines et financières permettant d'obtenir les effets directs stratégiques des bureaux de pays avec efficacité et efficience. Ces efforts seront facilités par les fonds mis à disposition pour harmoniser les ressources et les résultats attendus, dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale de 2019 sur les gains d'efficience obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information. En utilisant les données et les éléments factuels découlant de la nouvelle architecture fondée sur le PSP et le budget de portefeuille de pays, le PAM sera plus à même d'évaluer les tendances en matière de financement, y compris les prévisions de ressources pour la première vague de PSP et l'actualisation de ces prévisions, afin de prévoir le financement probable de domaines d'activité spécifiques; et les possibilités s'agissant des partenariats externes susceptibles de lui fournir un appui technique pour la réalisation des objectifs et effets directs des programmes.
 - *Renforcement des capacités des pays:* Les capacités et les ressources institutionnelles disponibles pour fournir aux bureaux de pays un appui aux fins du renforcement des capacités des pays sont encore limitées mais en cours d'accroissement. Des efforts concertés sont actuellement déployés aux fins de la mise en place d'une structure interne dotée des ressources et du mandat lui permettant de guider le PAM dans ce domaine et de définir plus clairement la vision institutionnelle et l'approche de mise en œuvre en la matière. En outre, et comme prévu, le PAM présentera une nouvelle politique (ou stratégie) sur le renforcement des capacités des pays au Conseil d'administration en 2020. Cette politique s'appuiera sur les constatations des évaluations et des audits internes pour faire en sorte que l'on corrige systématiquement les lacunes mises en évidence et que la performance institutionnelle s'améliore avec le temps. Témoignant de la volonté du PAM d'améliorer sa performance dans ce domaine, la révision du Cadre de résultats institutionnels opérée en novembre 2018 a comporté un approfondissement et un élargissement des indicateurs institutionnels relatifs au renforcement des capacités des pays. En outre, le PAM a affiné son approche de la conception d'interventions durables en matière de renforcement

des capacités des pays et a mis au point des outils techniques pratiques et élaboré des directives pour aider les bureaux de pays à concrétiser ces efforts. La poursuite du travail de sensibilisation et de développement des capacités internes s'agissant du renforcement des capacités des pays, qui doit rester une discipline solide, transversale et axée sur les résultats, demeurera une priorité pour la durée restante du Plan stratégique pour 2017-2021.

- *Les effectifs des bureaux de pays ne sont pas adaptés aux PSP:* En mars 2018, le PAM a approuvé un projet d'harmonisation organisationnelle visant à ce que les bureaux régionaux et les bureaux de pays reçoivent un appui suffisant pour la transition vers les PSP et à ce qu'un processus systématique soit suivi lors des examens. Depuis juin 2018, la Division des ressources humaines a procédé à une harmonisation organisationnelle dans une trentaine de bureaux de pays. En outre, depuis janvier 2018, les bureaux régionaux ont également aidé plus de 20 bureaux de pays à revoir leurs structures et leurs effectifs dans le cadre de missions de préparation ou d'harmonisation organisationnelles et certains bureaux de pays ont procédé eux-mêmes à une harmonisation organisationnelle. Ces activités aident les bureaux de pays à adapter leurs structures et leurs effectifs aux PSP. Des communications et des documents normalisés ont été élaborés à l'appui des examens de l'harmonisation organisationnelle, jouant un rôle clé s'agissant d'assurer l'uniformité, la cohérence et la transparence. La Division des ressources humaines a par exemple mis au point une boîte à outils en ligne à cette fin.
- *Efficacité de la chaîne d'approvisionnement:* Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer les modalités de transport terrestre, la gestion du parc automobile et la planification des achats, par exemple, concernant ce dernier domaine, l'utilisation de contrats flexibles, du Mécanisme de gestion globale des vivres, d'accords à long terme et d'accords de fourniture de produits alimentaires. Au Soudan du Sud, on a consenti des efforts importants pour exploiter la chaîne d'approvisionnement aussi efficacement que possible, ce qui devrait permettre d'économiser jusqu'à 100 millions de dollars É.-U. en 2019. Ces économies reposent essentiellement sur les éléments suivants: la réduction des parachutages grâce au recours accru aux voies fluviales et au prépositionnement², la réparation des routes, la récupération et la reconnaissance afin de garder les routes ouvertes, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des couloirs et de la stratégie d'achat. Elles ont été rendues possibles par une étroite collaboration entre le bureau de pays, le bureau régional et le Siège, ainsi que par l'utilisation de divers instruments financiers institutionnels tels que le dispositif de prêts internes en faveur des projets et le Mécanisme de gestion globale des vivres, et d'outils de planification et d'optimisation tels que le tableau de bord pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une vaste planification a permis d'obtenir des résultats records s'agissant du prépositionnement, de la communication et de l'adhésion des donateurs. La planification globale du prépositionnement pour 2019 avait débuté en juin 2018 et portait sur les stratégies d'achat et de livraison, les lieux d'entreposage, les mesures d'atténuation, l'analyse des scénarios, la gestion des couloirs, les besoins de financement et le calendrier; tous ces éléments avaient été communiqués aux donateurs, qui les avaient approuvés.

² En mai 2019, seulement 4 300 tonnes de vivres avaient été parachutées, contre plus de 81 000 tonnes en 2017, lorsqu'il avait fallu intensifier les opérations aériennes en raison de la détérioration rapide de la sécurité alimentaire dans des zones inaccessibles.

- *Contrôles de la chaîne d'approvisionnement des transferts de type monétaire:* Le PAM s'emploie activement à améliorer son cadre institutionnel d'assurance et de gestion des risques liés aux transferts de type monétaire. Renforçant dans un premier temps les contrôles dans les domaines des procédures opératoires qui présentent les risques financiers les plus élevés, le PAM donne la priorité à l'enregistrement et à la vérification des bénéficiaires, à la sélection des prestataires de services financiers et des détaillants, à la sécurisation des protocoles d'échange de données, au rapprochement des transactions de paiement et au suivi des instruments de paiement. Outre l'actualisation des politiques, des manuels et des indications techniques pour chaque domaine d'action privilégié, le PAM met au point des solutions numériques, des modes opératoires normalisés et des modules de formation du personnel sur mesure et renforce les capacités d'analyse des données pour permettre à la direction décentralisée au niveau des pays de déployer des solutions de gestion des risques assorties de contrôles adaptés au contexte et soutenues au niveau central. En novembre 2018, le Conseil d'administration a approuvé une initiative interne d'importance primordiale concernant une plateforme d'assistance numérique pour les transferts de type monétaire, dans le but de développer et de soutenir des solutions à l'échelle du PAM qui pourront être déployées progressivement dans toutes les opérations de transferts de type monétaire en cours, l'attention étant d'abord centrée sur un nombre limité de grandes opérations qui représentent plus de 85 pour cent du portefeuille de transferts de type monétaire prévu par le PAM. Les contrôles concernant les transferts de type monétaire ne sont pas indépendants des contrôles actuellement mis en place dans d'autres domaines de risque signalés par le Bureau de l'Inspecteur général, notamment les risques liés à la gestion des informations sur les bénéficiaires. La volonté d'établir des contrôles plus importants et de plus en plus numérisés et centralisés concernant les processus de transferts de type monétaire a conduit à accroître la quantité et le niveau de détail des données collectées, stockées, analysées et partagées dans les systèmes du PAM et de ses partenaires. Cette accumulation de données peut en soi créer de nouveaux risques pour le PAM et pour le secteur humanitaire dans son ensemble en ce qui concerne la protection et le respect de la vie privée des bénéficiaires, des partenaires et des prestataires et la protection de leurs données. Le PAM avancera à pas mesurés, en veillant à ne pas étendre les contrôles des risques liés aux transferts de type monétaire d'une manière qui accentuerait inutilement ces nouveaux risques pour la confidentialité et la protection des données des bénéficiaires, ou du personnel, ou pour la réputation du PAM.

Parmi les autres mesures que le PAM prendra en 2019 pour que les mécanismes de contrôle des transferts de type monétaire gagnent en maturité, on peut citer les suivantes: fournir aux pays une approche normalisée concernant l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement, le suivi et la gestion de la performance des fournisseurs de transferts de type monétaire (détaillants et prestataires de services financiers); renforcer les processus d'achat en veillant à ce que les pays respectent les processus d'achat de biens et services pour les bons-produits et la sélection des prestataires de services financiers; et améliorer les outils permettant de renforcer le rapprochement des bons et la vérification des factures des détaillants. Dans la région Afrique de l'Ouest, une personne spécifiquement chargée de la chaîne d'approvisionnement des transferts de type monétaire a été nommée au Bureau régional de Dakar.

- *Achats de produits alimentaires:* Malgré l'augmentation de 20 pour cent des achats de produits alimentaires en 2018 et les difficultés qui se posent sur le terrain en matière de surveillance, le PAM a pris des mesures pour réaliser des gains d'efficacité (y compris des économies) et garantir l'existence de contrôles. En 2018, le PAM a achevé une refonte complète du système d'achat de produits alimentaires à la suite des conclusions de l'examen préventif d'intégrité. Parmi les mesures prises, on peut citer: la publication d'un nouveau manuel sur les achats de produits alimentaires; la diffusion de plus de 20 notes d'information et directives; la formation de 250 fonctionnaires en matière d'achat de produits alimentaires; la séparation des tâches et la clarification des rôles et responsabilités; et le renforcement de la transparence et de la responsabilisation grâce à l'amélioration du système de parité à l'importation et du système In-Tend (système électronique d'appel d'offres). La formation sur l'achat de produits alimentaires se poursuivra jusqu'à la mi-2019. Le Mécanisme de gestion globale des vivres, les accords de fourniture de produits alimentaires, les accords à long terme et les contrats conditionnels constituent d'autres moyens de générer des gains d'efficacité, des économies et des synergies.
- *Gestion des actifs:* En 2018, le PAM s'est efforcé de donner la priorité à l'amélioration de la gestion des actifs, et l'audit interne de cette gestion a confirmé la solidité de la stratégie et des plans tout en fournissant des orientations précieuses pour le processus. Ces mesures de renforcement s'appuient sur des améliorations de la gouvernance, notamment la mise à jour du manuel des services administratifs; des directives sur la gestion des actifs et les mécanismes de contrôle y afférents dans les situations d'urgence; une circulaire du Directeur exécutif sur la gestion responsable des actifs; et des indicateurs de performance clés pour le suivi de la performance. La Division des services de gestion a également progressé dans la mise au point de solutions système, notamment le déploiement du module de gestion centralisée des équipements (GEMS), une application d'inventaire physique, dans 30 pays; une étude de faisabilité sur l'intégration des systèmes et l'automatisation des processus internes; et une révision de la classification GEMS visant à préciser les actifs qui doivent être suivis et harmonisés avec la classification de WINGS. Le PAM a également créé le service mondial de gestion des actifs pour la gestion et la cession des actifs qui ont dépassé leur durée de vie économique utile, ce qui a permis de dégager 7,7 millions de dollars au profit des opérations. La cession est effectuée en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), afin de faciliter les ventes aux enchères publiques.
- *Systèmes et technologie:* S'appuyant sur les investissements substantiels consentis par le PAM pour renforcer les activités de protection des données, mettre en œuvre des solutions de détection des menaces, déclasser les anciens systèmes, réaménager l'environnement réseau et améliorer les contrôles internes en 2018, le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 prévoit 5 millions de dollars en 2019 pour les gains d'efficacité fondés sur l'intégration des systèmes et les technologies de l'information, notamment les investissements visant à fusionner les données des systèmes existants et des nouveaux systèmes. Avant d'investir dans l'intégration des systèmes internes, il faut recenser les obstacles à l'harmonisation des systèmes existants et les lacunes en la matière. Les travaux qui seront menés ultérieurement aux fins de l'élaboration d'outils, notamment l'intégration des analyses de données et le renforcement des liens entre les ressources et les résultats, contribueront à améliorer la transparence des données communiquées aux États membres au moyen du portail des données de PSP et la présentation des points de vue de la direction par l'intermédiaire du tableau de bord de gestion du PAM. En 2019, on poursuivra aussi la simplification et l'automatisation des procédures fonctionnelles de base dans le but d'améliorer l'efficacité des opérations menées par le PAM. Les actions qui seront menées dans ce domaine seront

notamment les suivantes: mise en place d'un outil mondial de gestion des services destiné aux fonctions d'appui, automatisation renforcée des flux de données entre les systèmes et évaluation de la faisabilité du recours à des technologies d'automatisation des processus pour simplifier les tâches répétitives.

- *Suivi*: La Division de la gestion et du suivi de la performance a examiné le plan d'amélioration de 2019 des modules de conception et de mise en œuvre de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (des opérations) (COMET). La division est déterminée à mettre à jour les directives institutionnelles en vigueur et elle travaille actuellement sur les supports d'apprentissage. Par l'intermédiaire du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion, la division établira une structure de gouvernance intersectorielle avec des lignes hiérarchiques claires à l'appui de COMET, en tant que système institutionnel, et clarifiera les rôles des référents et du soutien technique. La Division de la gestion et du suivi de la performance a fixé à la Division des technologies des exigences rigoureuses pour le module de suivi de COMET, et la phase de découverte débutera en juin 2019. En coordination avec la Division des technologies, la Division de la gestion et du suivi de la performance s'emploie à mettre à jour les modes opératoires normalisés de façon à produire des directives institutionnelles sur la gestion de l'accès des utilisateurs de COMET. Ces directives aborderont la définition des droits des utilisateurs, l'octroi et la révocation des droits d'accès, la surveillance des activités des utilisateurs et l'examen périodique des droits des utilisateurs. Elles seront diffusées d'ici fin juin 2019. La Division de la gestion et du suivi de la performance surveillera régulièrement l'utilisation et l'adoption du système et en rendra compte.
- *Pratiques de suivi insuffisantes et faible prise en compte des résultats au niveau des effets directs*: Certaines recommandations concernant la révision du Cadre de résultats institutionnels et la disponibilité d'indications pour son application concrète ont déjà été prises en compte: le Cadre révisé de résultats institutionnels a été approuvé en novembre 2018 et les outils de suivi en ligne ont été mis à jour en conséquence. L'année 2018 a également été celle de la définition de la stratégie institutionnelle en matière de suivi, qui a conduit à l'établissement d'une collaboration cruciale entre la Division de la gestion et du suivi de la performance, la Division des ressources humaines et le Bureau de l'évaluation pour la réalisation de l'analyse des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation. Une grande partie du travail lié à la stratégie institutionnelle était pleinement conforme aux recommandations de l'audit de suivi et a contribué à y donner suite. Les observations issues de l'audit faisant état d'un risque élevé portaient sur la préparation des budgets, notamment les besoins et la planification du suivi, sur l'analyse des dépenses réelles de suivi par rapport aux budgets et aux cibles, et sur l'utilisation des plans de suivi, d'examen et d'évaluation. Il est donné suite à ces observations au niveau des bureaux de pays, avec l'appui des bureaux régionaux qui fournissent aussi des orientations et assurent un contrôle et sous la coordination du Siège. À l'avenir, la Division de la gestion et du suivi de la performance procédera chaque année à des sondages dans plusieurs bureaux de pays et examinera la mesure dans laquelle, d'une part, leurs budgets ont tenu compte des besoins en matière de suivi et, d'autre part, les fonds alloués sont utilisés comme prévu. En outre, la Division de la gestion et du suivi de la performance élabore des directives pratiques à l'intention des bureaux de pays sur la manière de planifier leur budget de suivi. En 2019, la division élaborera et déploiera des exigences types pour la préparation des plans de suivi et concevra avec les bureaux régionaux le meilleur moyen d'assurer un suivi normalisé et efficace de la couverture du suivi.

- *Gestion des bénéficiaires:* Des efforts concertés visent actuellement à renforcer la capacité organisationnelle du PAM à appuyer le déploiement de la plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) et à mettre en place un processus intersectoriel de gestion du changement permettant de traiter les aspects stratégiques, opérationnels et techniques de la gestion numérique des bénéficiaires, qui demeure une priorité du PAM. L'enregistrement biométrique dans SCOPE constitue un moyen efficace de prévenir le détournement de vivres et d'espèces, et des efforts sont faits pour accélérer le déploiement de la biométrie, s'il y a lieu. En 2019, la direction continuera de renforcer les processus de gestion des bénéficiaires et les contrôles connexes, notamment en ce qui concerne la vérification des bénéficiaires, l'établissement de leur profil et la définition des priorités. Le PAM mettra également la dernière main aux directives relatives à la gestion des bénéficiaires, qui portent sur divers aspects de la manière dont le PAM gère l'identité des bénéficiaires et sur les principes directeurs en matière de protection des données à caractère personnel. Le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 prévoit des dépenses d'un montant de 20 millions de dollars en faveur d'une initiative interne d'importance primordiale relative à une plateforme numérique d'assistance pour les transferts de type monétaire, qui permettra d'améliorer la solution SCOPE existante et qui devrait renforcer les capacités numériques du PAM, principalement en ce qui concerne les transferts de type monétaire. Cette initiative sera axée sur la sécurisation de la gestion de l'identité des bénéficiaires et des informations les concernant, l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes, l'amélioration de l'exécution des transferts, le renforcement des assurances, des garanties et de la gestion des risques, et l'analyse des données et l'acquisition d'éléments de compréhension au niveau centralisé. Le PAM vise à renforcer les compétences et les capacités de son personnel parallèlement aux investissements dans la technologie.
- *Gestion des organisations non gouvernementales (ONG) partenaires:* La gestion des ONG est un risque important reconnu qui est mentionné dans la Déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne. En 2018, les ressources consacrées à la gestion des risques liés aux ONG ont été insuffisantes; on donnera la priorité à l'augmentation des ressources dans ce domaine dans le Plan de gestion pour 2020-2022, qui sera présenté pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2019 du Conseil d'administration, afin d'améliorer les processus et outils de gestion des ONG. En 2018, le PAM a publié des directives institutionnelles sur la gestion des partenariats avec les ONG, dont la mise en œuvre devrait permettre de renforcer ces partenariats, d'améliorer la qualité des programmes et de mieux gérer les risques. La Division de la gestion globale des risques et l'Unité des partenariats avec les ONG préparent également des documents d'orientation à l'intention des bureaux de pays visant à sensibiliser les partenaires coopérants à l'obligation contractuelle de signaler les soupçons de fraude, et évoquant notamment la possibilité de le faire de façon confidentielle au moyen de la ligne directe.
- *Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles:* Outre les pratiques positives mises en évidence par le Bureau de l'Inspecteur général dans son rapport annuel, le rapport annuel du Bureau de la déontologie pour 2018³ présente des informations sur les initiatives prises par le Bureau de la déontologie dans ce domaine.

³ WFP/EB.A/2019/4-B.

- *Harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination*: Le 1^{er} mars 2018, sur la base des avis des experts, des organismes représentatifs du personnel et d'employés de tous les niveaux concernant la nécessité urgente de renforcer la prévention des comportements abusifs et d'encourager le signalement des violations, le Directeur exécutif a publié une politique révisée sur la "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination" (circulaire du Directeur exécutif OED 2018/007 du 1^{er} mars 2018). Cette politique établit un ensemble complet et beaucoup plus rigoureux de mesures de prévention, de mécanismes de signalement et de mesures de protection et de responsabilisation – dont plusieurs n'avaient jamais été mises en place auparavant – pour garantir à chaque personne le droit à être traitée avec dignité et respect, et à travailler dans un environnement sûr et exempt de comportements abusifs.

Ces innovations, conjuguées à l'efficacité des messages diffusés par la direction du PAM, ont immédiatement commencé à porter leurs fruits. Comme l'a relevé l'Inspectrice générale, le nombre de signalements officiels de comportements abusifs a fortement augmenté depuis l'adoption de la politique. On s'attend à ce que ce nombre continue d'augmenter, dans la mesure où le PAM démontre sa ferme volonté de protéger les personnes concernées et de ne tolérer aucune violation. Plus de 2 millions de dollars supplémentaires ont été mis à la disposition de la Division des ressources humaines pour la mise en place de mesures durables qui contribuent à protéger le personnel le plus efficacement possible, en mettant l'accent sur la sensibilisation, l'établissement d'autres mesures de prévention, l'amélioration des mécanismes de notification, la protection des rescapés, l'obligation pour les auteurs de répondre de leurs actes, les mécanismes de filtrage permettant d'éviter le recrutement de délinquants avérés, la protection efficace des personnes touchées et l'application du principe de tolérance zéro du PAM face aux violations.

En 2018, pour donner suite aux conclusions de l'Inspectrice générale, le PAM a imposé des mesures disciplinaires de renvoi sans préavis et de renvoi, respectivement, dans deux cas confirmés de harcèlement sexuel. Il a également infligé une interdiction d'emploi à un ancien employé qui s'était livré à des actes de harcèlement de nature non sexuelle alors qu'il était au service du PAM. Des mesures disciplinaires analogues ont été prises en 2019 et le travail est en cours concernant certains des autres rapports de l'Inspectrice générale relatifs à des allégations de conduite abusive. En outre, la Division des ressources humaines a mené des séances de sensibilisation sur les normes de comportement et la protection contre les comportements abusifs destinées aux agents de tous les niveaux au Siège et sur le terrain (Somalie, Égypte, Soudan, Jordanie, Burundi). Ces efforts se poursuivent encore aujourd'hui, et la campagne de sensibilisation conduite par la Division des ressources humaines a touché depuis début 2019 plus de 2 600 agents et plusieurs autres sites (Panama, Guatemala, Nigéria, Djibouti, Yémen, Kenya et Rwanda).

En outre, dans la mesure où il se préoccupe du problème de la sous-déclaration et est déterminé à s'y attaquer, le PAM a eu l'honneur de participer aux travaux du Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur la lutte contre le harcèlement sexuel dans le système des Nations Unies. Dans ce cadre, il codirige, avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le sous-groupe de travail sur l'amélioration du signalement, qui a produit des statistiques à l'échelle du système sur l'ampleur du harcèlement sexuel dans le système et a conduit à la création de la base de données "ClearCheck" sur les auteurs de harcèlement sexuel, qui doit permettre d'éviter que ces personnes soient réengagées par le PAM ou n'importe quelle autre institution des Nations Unies.

- *Examen préventif d'intégrité des prestations dues au personnel:* Le Directeur exécutif note avec satisfaction que l'examen préventif d'intégrité des prestations dues au personnel conduit en 2018 n'a mis en évidence aucun signe de fraude ou d'autres irrégularités et a été l'occasion de clarifier les processus internes et de vérifier l'efficacité globale des politiques et processus déjà en place. Il prend note des mesures recommandées à la suite de cet examen visant à renforcer les contrôles internes de prévention et de détection dans les domaines relatifs aux prestations dues au personnel qui se caractérisent par de lourdes transactions. Parmi les mesures convenues dans ces domaines, on peut citer l'instauration de vérifications annuelles par sondage dans un groupe diversifié de fonctionnaires et le remaniement de certains des formulaires que les fonctionnaires utilisent pour demander certaines prestations afin de s'assurer qu'ils comprennent leur responsabilité de fournir des informations exactes et leur obligation d'informer l'organisation des changements qui surviennent dans leur situation personnelle et qui ont un effet sur les prestations auxquelles ils ont droit. La direction appuie sans réserve ces recommandations qui sont actuellement mises en œuvre.
- *Gestion des risques:* Après l'approbation de la Politique du PAM en matière de gestion globale des risques à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration en novembre 2018, plusieurs mesures ont été prises aux fins de sa mise en œuvre. Parmi ces mesures, on citera: l'amélioration de la qualité et de la cohérence des activités d'évaluation des risques pour les pays, les régions, les fonctions et le PAM dans son ensemble; l'élaboration de paramètres et de seuils concernant l'appétence pour le risque s'agissant des pays et des fonctions à risque élevé afin de faciliter la notification des risques qui dépassent les valeurs fixées et leur transmission à un niveau hiérarchique supérieur; le renforcement des capacités en matière de risque et l'intégration des meilleures pratiques, y compris le déploiement d'un nouveau système et un investissement accru dans les conseillers chargés des risques et de la conformité sur le terrain; et la mise en œuvre des autres initiatives internes d'importance primordiale pour 2018-2019 visant à renforcer la gestion des risques. Sur la base des commentaires reçus lors de la formation sur la lutte contre la fraude et la corruption et lors des missions de retour d'information menées à ce jour, la Division de la gestion globale des risques a commencé à élaborer des directives et des outils pour aider à prévenir la fraude, notamment une boîte à outils d'évaluation des risques de fraude.
- *Libye:* Voici les mesures que le Bureau du PAM en Libye a prises pour donner suite aux observations du Bureau de l'Inspecteur général: examen des effectifs et de la structure afin d'optimiser l'aptitude du bureau de pays à mettre en œuvre le plan stratégique de pays provisoire pour 2019-2020; recrutement d'un chargé des ressources humaines et d'un responsable de la chaîne d'approvisionnement; collaboration avec la Banque mondiale sur une évaluation rapide et une cartographie des projets liés aux filets de sécurité sociale; création et amélioration d'outils permettant de simplifier l'enregistrement et d'améliorer l'exactitude des données des bénéficiaires; achèvement d'un rapport et d'une note conceptuelle sur la migration; clarification avec les partenaires des rôles, des responsabilités et des critères de ciblage concernant l'enregistrement des bénéficiaires et la définition des priorités; élaboration – en collaboration avec l'équipe SCOPE – d'une stratégie SCOPE pour l'information/l'enregistrement des bénéficiaires et la gestion des transferts; mise à jour des supports de visibilité et de communication pour faciliter l'accès à la ligne directe; formulation des besoins du PAM en matière d'établissement de rapports, de suivi, de facturation et de ciblage; introduction d'un système de production de rapports instantanés avec données de distribution en temps réel à l'intention des partenaires coopérants et des tiers chargés du suivi; harmonisation du plan de suivi avec le nouveau Cadre de résultats institutionnels et élaboration définitive de la stratégie de suivi et d'évaluation; inclusion de données plus complètes dans la matrice de suivi et

d'évaluation; collecte des données au moyen d'une plateforme en ligne pour réduire autant que possible les problèmes de qualité des données et accélérer leur partage; sensibilisation des bénéficiaires à l'existence de la ligne téléphonique d'assistance gratuite; maintien à jour dans l'outil Salesforce; publication de l'évaluation de la capacité logistique; formation des partenaires; mise en œuvre des procédures améliorées de gestion des entrepôts du PAM; lancement d'un appel à propositions pour la mobilisation de nouveaux partenaires coopérants; élaboration définitive d'un plan d'action concernant les partenariats; évaluation des partenaires coopérants existants et évaluation des capacités des nouveaux partenaires.

- *Libéria*: Voici les principales mesures prévues pour donner suite aux observations concernant un risque élevé: harmonisation de l'organigramme du bureau de pays avec la structure établie de préparation organisationnelle; élaboration d'un plan global pour les missions de suivi et de contrôle dans les bureaux de terrain, ainsi que pour la mise à jour des clauses relatives à la lutte contre la fraude et la corruption et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans les contrats des fournisseurs et partenaires coopérants; création d'un groupe interne de gestion des risques et d'un mode opératoire normalisé pour suivre la mise en œuvre des recommandations issues des contrôles; signalement rapide des allégations de fraude au Bureau des inspections et des enquêtes; suivi par le personnel de la formation obligatoire sur la déontologie et la fraude; renforcement de la qualité et de la cohérence de la mise en œuvre des programmes grâce à l'amélioration du ciblage, de l'identification et de l'authentification des bénéficiaires, du suivi et de l'établissement des rapports; renforcement du mécanisme existant de réclamation et de remontée de l'information; renforcement des fonctions budget et programmation et suivi et évaluation; réexamen de la stratégie de mobilisation des ressources; intégration dans la planification budgétaire des prévisions à forte probabilité; renforcement des capacités du personnel et des partenaires coopérants; actualisation du fichier des fournisseurs et des directives connexes; collaboration avec les organismes publics compétents sur le cadre stratégique et institutionnel dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

Mesures convenues issues des audits

8. Comme indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats, le nombre de constatations issues des contrôles effectués dans le cadre des travaux que le Bureau de l'Inspecteur général mène pour formuler des assurances a considérablement augmenté au cours de l'année écoulée. Cette tendance, qui est due à l'augmentation générale du nombre d'audits permise par l'allocation de ressources supplémentaires au Bureau de l'audit interne, va se poursuivre étant donné que de nouvelles ressources vont être affectées au Bureau de l'Inspecteur général, conformément aux engagements pris dans le Plan de gestion. Au 6 mai 2019, 76 mesures concernant des risques élevés étaient en suspens dans le système de suivi des recommandations TeamCentral et 9 avaient été mises en œuvre et étaient en attente d'examen par le Bureau de l'Inspecteur général avant d'être classées⁴.

⁴ Comprend des rapports d'inspection et certains rapports d'assurance à vocation consultative que le Bureau de l'Inspecteur général a pris en considération pour formuler son opinion globale annuelle s'agissant des assurances pour 2018.

9. L'augmentation des ressources affectées au contrôle et du nombre de constatations issues des travaux menés pour formuler des assurances offre à la direction l'occasion de corriger les faiblesses mises en évidence. Elle met également en lumière les difficultés que la direction pourrait rencontrer s'agissant d'assimiler les enseignements tirés et de donner suite aux recommandations en temps voulu et de manière coordonnée. Dans son rapport annuel, le Bureau de l'Inspecteur général a noté que le PAM procédait à l'atténuation des risques mis en lumière par les audits plus lentement que prévu, la mise en œuvre des mesures prenant en moyenne 540 jours. Comme le Bureau de l'Inspecteur général le fait remarquer, les retards dans la mise en œuvre des changements en réponse aux recommandations issues des audits peuvent être particulièrement importants dans les unités du Siège en raison de la complexité des mesures à prendre, par exemple s'il s'agit de mettre en place des mesures intersectorielles séquentielles ou d'élaborer de nouvelles directives fondées sur l'expérience des bureaux de pays. La hiérarchisation des ressources peut également être un obstacle, comme cela a été le cas avec les recommandations de plus longue date (2018) relatives à des risques élevés concernant la gestion des ONG et le renforcement des capacités des pays.
10. Les processus en place qui permettent de surveiller les recommandations issues d'audits non encore mises en œuvre et de favoriser l'amélioration continue sont les suivants:
 - la Division de la gestion globale des risques assure un suivi avec les responsables de l'application des recommandations dans le monde entier, en juin et décembre de chaque année, dans le cadre du cycle de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports;
 - trois fois par an, la Division de la gestion globale des risques informe le Comité d'audit sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations relatives à des risques élevés;
 - le Bureau de l'Inspecteur général dirige une analyse thématique des conclusions du Bureau de l'Inspecteur général et des observations de la Division de la gestion globale des risques relatives aux thèmes ressortant des conclusions du Corps commun d'inspection et de l'Auditeur externe, qui est présentée au Groupe de haut niveau chargé de la gestion avant les réunions du Comité d'audit. Les thèmes du Bureau de l'Inspecteur général sont les mêmes que ceux qui sont mis en exergue dans les mises à jour présentées au Conseil lors des séances d'information trimestrielles sur le contrôle.
11. En 2019, la Division de la gestion globale des risques mettra en œuvre l'outil de suivi des risques et des recommandations du système d'information sur les risques R2, qui remplacera le système de suivi TeamCentral pour les recommandations issues des audits internes. Le système R2 permettra d'améliorer les capacités d'analyse des données.

Vue d'ensemble des activités du Bureau des inspections et des enquêtes

12. Le Directeur exécutif se félicite de pouvoir indiquer que le PAM poursuit le renforcement de sa politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, de la corruption, de l'exploitation et des atteintes sexuelles ainsi qu'à l'égard de toutes les formes de harcèlement, notamment sexuel, sur le lieu de travail.

13. Dans son rapport annuel, le Bureau de l'Inspecteur général met l'accent sur l'approche préventive et tournée vers l'avenir que le PAM adopte s'agissant de mettre en évidence les risques de fraude et de corruption, et mentionne notamment les examens préventifs d'intégrité et les inspections. Le Directeur exécutif prend note de l'augmentation des pertes dues à la fraude en 2018 (747 287 dollars contre 141 198 dollars en 2017 – chiffres effectifs, et 581 350 dollars contre 397 343 dollars en 2017 – chiffres estimés). Le PAM est profondément rebuté par la fraude et la corruption et est déterminé à continuer de renforcer le signalement des cas présumés de fraude. Il investit dans sa fonction de lutte contre la fraude et la corruption, dirigée par la Division de la gestion globale des risques. La division a élaboré une stratégie et un plan d'action sur deux ans commençant en août 2018. L'investissement du PAM dans la lutte contre la fraude et la corruption vise à développer la maturité et à renforcer les capacités dans les première et deuxième lignes de défense en matière de prévention et de détection de la fraude ainsi que de gestion des risques connexes, afin de garantir que les ressources du PAM atteignent les personnes auxquelles nous venons en aide.
14. Le Directeur exécutif prend note de l'inspection effectuée en 2018 en Ouganda, qui a essentiellement porté sur les risques de fraude liés à l'enregistrement des bénéficiaires et aux distributions de produits alimentaires. En 2018, le Cabinet du Premier Ministre et le HCR ont procédé à une vérification biométrique de tous les demandeurs d'asile et réfugiés du pays. Des cas d'enregistrements multiples ont été détectés et retirés de la base de données. À la suite de cette vérification, de nouvelles procédures de collecte de l'aide alimentaire ont été mises en place afin d'atténuer le risque de fraude et de faire en sorte que l'aide soit bien gérée et fournie uniquement aux réfugiés et demandeurs d'asile qui y ont droit et dont l'identité a été vérifiée. En outre, le Bureau de pays de l'Ouganda a mis en place des contrôles rigoureux tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, a renforcé son mécanisme de réclamation et de remontée de l'information destiné aux bénéficiaires, a amélioré ses processus de gestion des partenariats et a collaboré étroitement avec tous les partenaires pour rétablir la confiance dans l'intervention en faveur des réfugiés.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
GEMS	module de gestion centralisée des équipements
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts